



Aula 00

Administração Pública para Auditor do TC/DF

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

APRESENTAÇÃO	3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO?	5
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	6
<i>Conceito de Administração</i>	6
<i>Processo Administrativo (Funções administrativas)</i>	8
CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO	9
PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	11
<i>Princípios Gerais</i>	11
<i>Princípios Específicos</i>	12
BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO	13
CLASSIFICAÇÕES DE PLANEJAMENTO	13
<i>Planejamento formal x planejamento informal</i>	13
<i>Estratégico, Tático e Operacional (Tipos de planejamento)</i>	14
ETAPAS DO PLANEJAMENTO	18
QUESTÕES DE PROVA COMENTADAS	20
LISTA DE QUESTÕES	32
GABARITO	37
RESUMO DIRECIONADO	38
REFERÊNCIAS	42

Apresentação

Olá concurseiro, tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero te dar as boas-vindas a esse curso.

Aqui na **DIREÇÃO CONCURSOS** sou professor das disciplinas de Administração Geral e Administração Pública.

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá, Auditor Governamental do Piauí e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª).

Apesar dessa experiência longa no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? ☺

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como “*decoreba*” ou “*subjetiva demais*”. Não vou negar que ela tem suas dificuldades. Contudo, trabalharemos com muitos exemplos e esquemas para que você consiga compreender o assunto e como ele se relaciona com os demais. Isso faz uma diferença tremenda em Administração e Administração Pública. Além disso, temos um formato de curso bem completo que envolve professores especializados em PDF e vídeo também.

Antes que eu esqueça: dá para baixar os vídeos!! Você vai poder assistir acelerando, pausando, voltando, pulando, revisando, no carro, na rua, na chuva, na fazenda ou numa casinha de sapê. Falando dos vídeos, deixa eu chamar o professor Marco Ferrari aqui para a nossa conversa.

Fala Professor Marcelo! Olá meu amigo, minha amiga, peço licença para entrar na sua casa e conversamos um pouco sobre nossa amada administração. Como o próprio Professor Marcelo já colocou a nossa disciplina tende a ser um pouco subjetiva, mas já temos a solução!

Nossas aulas serão sempre acompanhadas de várias questões para, a medida que o conteúdo vá evoluindo, você possa visualizar como aquilo é cobrado na prática.

Lembro a você que a análise das questões comentadas é de suma importância para que seu aproveitamento na matéria seja excelente.

Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

Forte abraço e sucesso sempre!

“Ah Marcelo.. eu não gosto de curso on-line porque tenho dificuldade. Fico com dúvidas na matéria.”

Você terá um canal de comunicação direto comigo. Poderá encaminhar todas as suas dúvidas para o e-mail: **marcelosoaresprof@gmail.com**. Pessoalmente irei te ajudar com todas as dúvidas sobre o conteúdo da sua prova e tenho o compromisso de responder em no máximo 48 horas (a meta é em 24 horas). Nada de ficar com dúvida, combinado?

Nunca estudou **ADMINISTRAÇÃO GERAL**? Não tem problema. Esse curso vai atender você. Se você é graduado em Administração e quer uma abordagem mais objetiva com foco em revisar o conteúdo e treinar resoluções de questões, esse curso vai te atender também.

No final da aula temos o **RESUMO DIRECIONADO**. Nesse resumo vou colocar só o indispensável para a sua prova e de forma bem esquematizada (tabelas e mapas mentais) de modo que se você tiver segurança naquele assunto pode revisar diretamente pelo resumo.

Falando de revisão, sabemos que essa é uma das grandes dificuldades que os alunos possuem. Muitos insistem em não nos ouvir e seguem estudando sem nunca revisar o material. Pensamos nesses alunos rebeldes também. A cada duas aulas ou três aulas teremos os **TESTES DE DIREÇÃO**. Esses testes vão exigir que você recorde os pontos principais das aulas anteriores. Nos meus cursos gosto de colocar nos testes de direção alguns esquemas das aulas para você completar ou alguns conceitos para você fazer associação. Tudo para refrescar sua memória. Lembrando dos mapas mentais e tabelas conseguirá resolver grande parte das questões, o que torna seu processo de revisão muito mais eficiente.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui da **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. O trabalho de elaboração dos cursos não termina. Sempre estarei atento aos pedidos dos alunos buscando aprimorar mais e mais o curso, então se tiver qualquer tipo de dúvida ou sugestão não deixe de entrar em contato pelo e-mail (marcelosoaresprof@gmail.com) ou pelo perfil do Instagram: [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)



[@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)



marcelosoaresprof@gmail.com

Como este curso está organizado?

Neste curso seguiremos EXATAMENTE o que foi exigido no último edital do concurso para **Auditor de Controle Externo do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TC/DF**.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: 1 As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. 1.1 Reforma do Serviço Civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do Aparelho do Estado. 2 Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva. 3 Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento. 4 Referencial Estratégico das Organizações. 5 Indicadores de desempenho. 5.1 Tipos de indicadores. 5.2 Variáveis componentes dos indicadores

A banca do nosso concurso é a **CESPE/CEBRASPE**, sendo nossa teoria e exercícios direcionados para os entendimentos que essa organizadora adota. Para cobrir nossos tópicos de estudo, seguiremos o seguinte cronograma:

Aula	Data	Conteúdo do edital
00	06/01/2019	<i>Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento.</i>
01	16/01/2019	<i>Referencial Estratégico das Organizações</i>
02	26/01/2019	<i>Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores</i>
03	31/01/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 1, 2 e 3</i>
04	10/02/2019	<i>Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva</i>
05	20/02/2019	<i>As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do Serviço Civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do Aparelho do Estado</i>
06	25/02/2019	<i>Teste a sua direção – Aulas 5 e 6</i>

Noções de Administração

Conceito de Administração

Apesar de não constar expressamente no edital, é interessante fazermos um panorama da disciplina antes de entrarmos no primeiro tópico do edital. Para isso, precisamos entender o que é Administração.

Em uma visão organizacional, a Administração é uma **ciência** que busca direcionar **pessoas e recursos em prol de um objetivo comum**. Esse conceito, no entanto, não é unânime. Um autor muito prestigiado pelas bancas organizadoras, Henry Mintzberg (2010), traz a abordagem da Administração não como ciência, mas como arte.

“Por que a Administração seria uma arte?”

Nessa abordagem, a Administração não seria uma ciência porque ao administrador não é suficiente aplicar uma teoria anteriormente validada. Ao contrário, é necessário que o indivíduo (administrador) tenha a capacidade de identificar as circunstâncias daquele novo contexto de modo a adaptar a teoria a sua realidade. Dessa forma, em vista dessa dependência da aplicação de uma teoria à capacidade do Administrador, a Administração careceria de um aspecto essencial ao caráter científico: a objetividade.

As bancas organizadoras costumam dar pistas no enunciado quando querem que você responda de acordo com essa concepção. Em geral, utilizam o termo em inglês “*management*”. Vejamos uma questão:

(FEPESE/MPE-SC/2014). O conceito de “management” refere-se a:

- a) Um sinônimo de gerencialismo.
- b) Um conceito criado por Frederick Taylor.
- c) Um conceito inglês para geração de lucros.
- d) Uma arte de gerar resultados com um grupo de pessoas
- e) Um mal do capitalismo apontado por Frederick Taylor.

RESOLUÇÃO:

Como vimos, o objetivo central da Administração é direcionar os esforços de um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum (resultado). Vimos ainda que, na visão de Henry Mintzberg, a Administração, por depender de uma capacidade do indivíduo e não somente do conhecimento das teorias administrativas, seria uma arte e não uma ciência.

Gabarito: D

Como falei anteriormente, a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum. Mas quais seriam esses recursos?

Nesse caso, quando falamos em recursos estamos adotando um conceito amplo que alcança: pessoas, máquinas e bens. Enfim, tudo o que dispõe uma **organização** para atingir os seus objetivos.

Segundo Maximiano (2017), uma **organização** é uma **sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)**. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

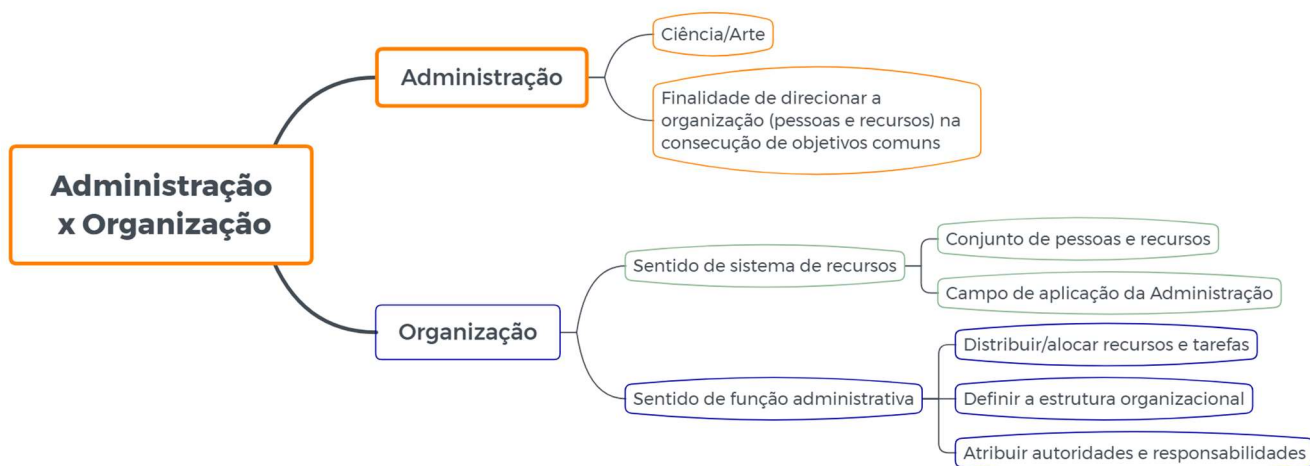
Perceba como os conceitos se relacionam: a Administração é uma ciência (arte para Mintzberg) que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

Administração x Organização

Apesar de os conceitos de Administração e Organização parecerem semelhantes, eles não se confundem. Temos de um lado a função/finalidade da Administração como direcionar pessoas e recursos em prol de objetivos comuns e, de outro lado, temos o local no qual essa função é exercida que são as organizações. Assim, fazendo uma analogia com a Contabilidade que fala sobre as empresas, as organizações seriam o campo de aplicação da Administração.

Além desse sentido, o termo organização pode ser usado em sentido mais estrito para se referir à **função administrativa de organização**. No sentido de função administrativa, organização corresponde a um grupo de atividades voltadas a distribuição de tarefas, atribuição de autoridades e responsabilidades e definições da estrutura organizacional.

Não se preocupe que essa distinção ficará bem mais clara ao longo do estudo. Vamos esquematizar:



Só para avaliar se você compreendeu essa parte, vamos tentar uma questão do CESPE:

CESPE – INSS - 2008) No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e seqüenciar o trabalho.

RESOLUÇÃO:

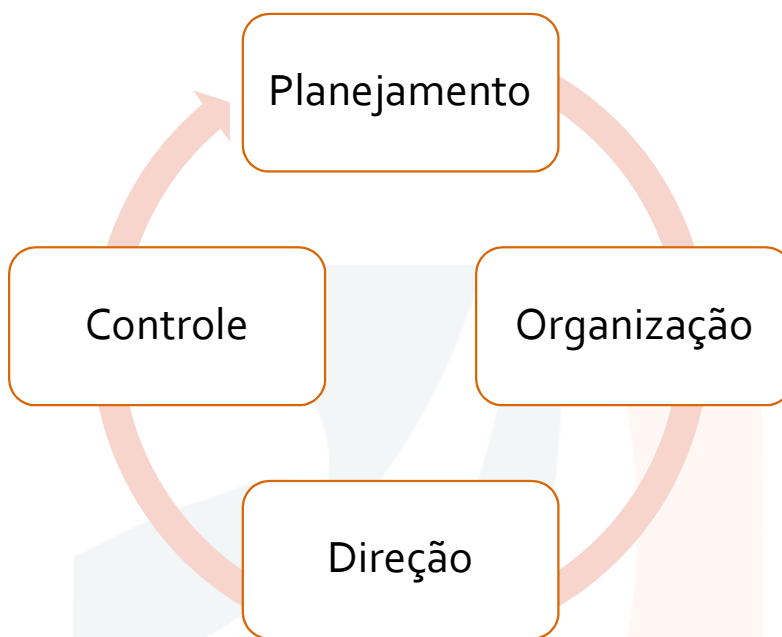
Ótimo enunciado para fixarmos os dois conceitos de organização: a) conjunto de pessoas e recursos direcionados a um objetivo comum e b) função administrativa

Gabarito: Certo

Processo Administrativo (Funções administrativas)

No intuito de direcionar recursos para atingir aos objetivos organizacionais, a Administração se utiliza de alguns métodos, um processo, na verdade, denominado de **processo administrativo** ou ainda **funções administrativas**.

Cada autor lista de uma forma diferente quais seriam as funções administrativas, porém a ideia é basicamente a mesma: **planejamento, organização, direção e controle**.



De forma bem simples podemos traçar conceitos objetivos de cada uma dessas funções:

- O planejamento consiste em definir objetivos e meios para atingir esse objetivo.
- A organização é a função que consiste em distribuir tarefas, alocar recursos e definir responsabilidades.
- A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as pessoas rumo aos objetivos definidos no planejamento (entra aqui aspectos como liderança, motivação, comunicação)
- Controle é a função de verificar se a execução está de acordo com o que foi planejado.

Essas funções atuam de forma integrada compondo o chamado processo administrativo ou ciclo administrativo. Dizer que são funções integradas significa que atividades realizadas em uma função administrativa influenciam na outra. Em muitos casos, por exemplo, vão ser identificados problemas durante a função de controle que influenciarão nos próximos planejamentos, o que por consequência pode influenciar a forma como é feita a distribuição de tarefas. Percebe que uma coisa puxa a outra? Então, essa é a ideia de integração que existe entre as funções administrativas.

Não vamos aprofundar nessa parte já que o edital do **TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL** preocupou-se com apenas uma das funções administrativas, qual seja o **planejamento**. Então vamos focar nele!

Conceitos básicos de planejamento

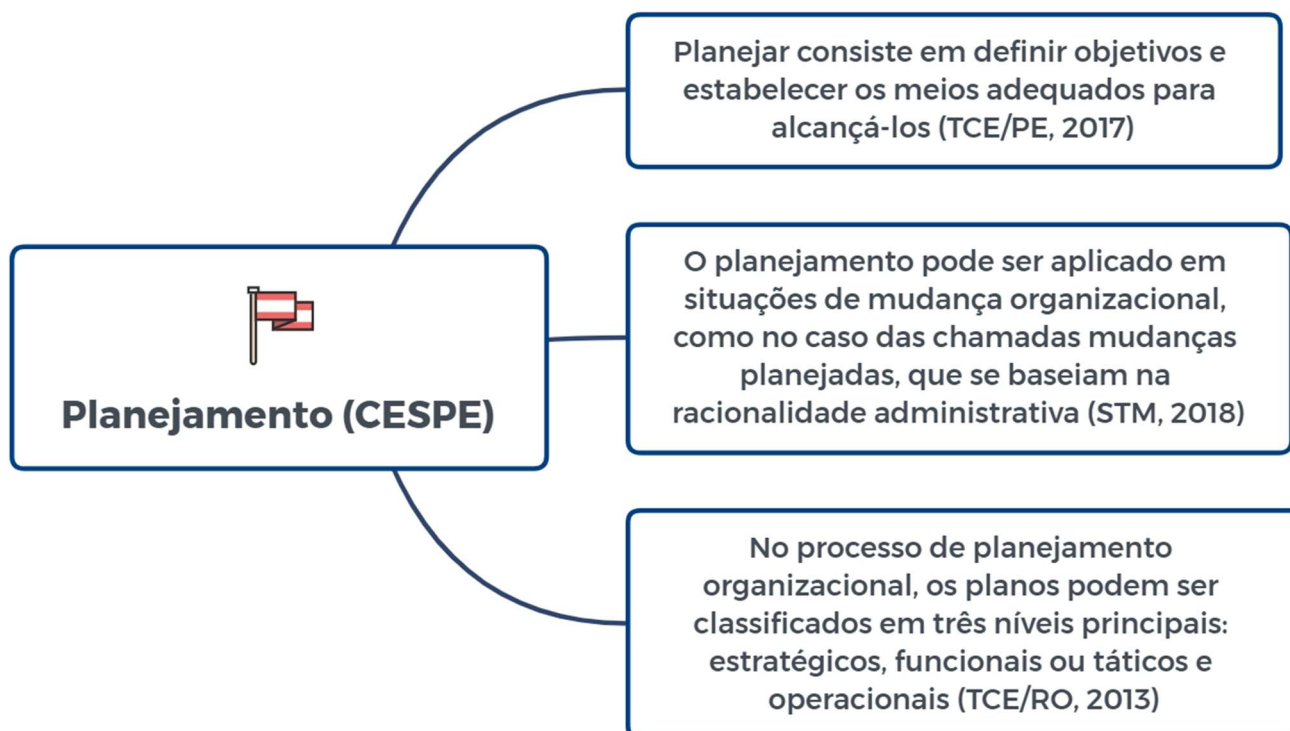
O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

Cotidianamente planejamos nossas ações: definimos o horário que devemos acordar para chegar pontualmente ao trabalho, o que vamos comer ou deixar de comer para perder os quilinhos extras e até mesmo deixamos as séries favoritas de lado para conseguir dar conta do nosso planejamento de estudos (priorizando as aulas de administração, claro 😊).

A verdade é que intuitivamente fazemos um planejamento de nossas ações diárias e mesmo de toda nossa vida. Pense comigo: a partir do momento que você decidiu passar em um concurso (estabeleceu um objetivo), você foi se organizando e pensando o que faria para atingir esse objetivo. Possivelmente, conversou com conhecidos, pesquisou na internet sobre cursos e professores até que decidiu que estudaria por um curso completo (definiu uma estratégia). Definida a sua estratégia foi a hora de colocar seu planejamento em prática, ou seja, começar efetivamente a estudar.

Nas organizações, a ideia é basicamente a mesma. A diferença entre o seu planejamento para passar em um concurso e um planejamento de uma grande empresa é a complexidade. Enquanto para você atingir o seu objetivo é necessário essencialmente esforço e dedicação, em grandes organizações os gestores devem conduzir várias pessoas e recursos em prol dos objetivos organizacionais.

Vejamos agora algumas definições de planejamento elaboradas pelo CESPE



Agora me responda: o fato de você ter feito um belíssimo planejamento de estudos cheio de canetinhas coloridas significa necessariamente que você vai passar no concurso?

Infelizmente, não. **O planejamento não é garantia de sucesso.** Nem para você e nem para as organizações. Isso porque existem fatores que condicionam o alcance dos objetivos, ou seja, ainda que façamos um bom planejamento existem variáveis que irão afetar diretamente no resultado, independentemente do que foi planejado.

Imagine, por exemplo, que você juntou uma grana, fez um excelente planejamento de estudos (sabia exatamente o que estudar em cada dia), constatou que em 6 meses conseguiria fechar bem o edital do TC-DF e assim que publicou o edital, tomou coragem e pediu demissão do seu trabalho pra pegar firme nos estudos. No meio do caminho ocorre uma suspensão dos concursos do Distrito Federal e o concurso do TC-DF é adiado para o ano seguinte (passei por algo parecido no concurso de Auditor da CGE/MT). E aí? Foi um erro do seu planejamento de estudos?

Na verdade, não. O seu planejamento de estudos estava perfeito, porém um **fator crítico de sucesso** do seu planejamento é que haja concurso. Não havendo concurso, nem com o melhor planejamento do mundo você conseguirá ser auditor do TC-DF, concorda?

Era essa ideia que queria passar pra você. Existem alguns aspectos que são fundamentais (indispensáveis, imprescindíveis) para que a organização atinja os seus objetivos a esses fatores damos o nome de **fator crítico de sucesso**. Esses fatores variam muito de acordo com a estratégia da empresa. Empresas que almejam produzir a um baixo custo, por exemplo, tem como fator crítico de sucesso uma boa negociação com os fornecedores para que consiga preços competitivos dos insumos. O caso da Direção Concursos, por exemplo, um fator crítico de sucesso é a qualidade do material de estudos.

"Marcelo, eu já entendi que o planejamento não é garantia de resultado e que existem fatores (controláveis ou não) que acabam por limitar o alcance dos objetivos. Se o planejamento não garante nada e é influenciado por tantas coisas, qual o objetivo do planejamento?"

O objetivo do planejamento é **aumentar a probabilidade de você atingir seu objetivo** à medida que por meio dele você define de forma clara e coerente formas de atingir esses objetivos (estratégias), quantifica o quanto está se aproximando desses objetivos (indicadores e metas) e cria mecanismos para ajustar o rumo quando necessário (controle).

Essa necessidade de criar mecanismos para realizar revisões no planejamento é muito abordada nas questões de concurso. **Muitos enunciados e alternativas afirmam que o planejamento é algo estático e que uma vez realizado não pode ser revisto. Isso está absolutamente errado.**

Façamos uma questão para fixar essa ideia:

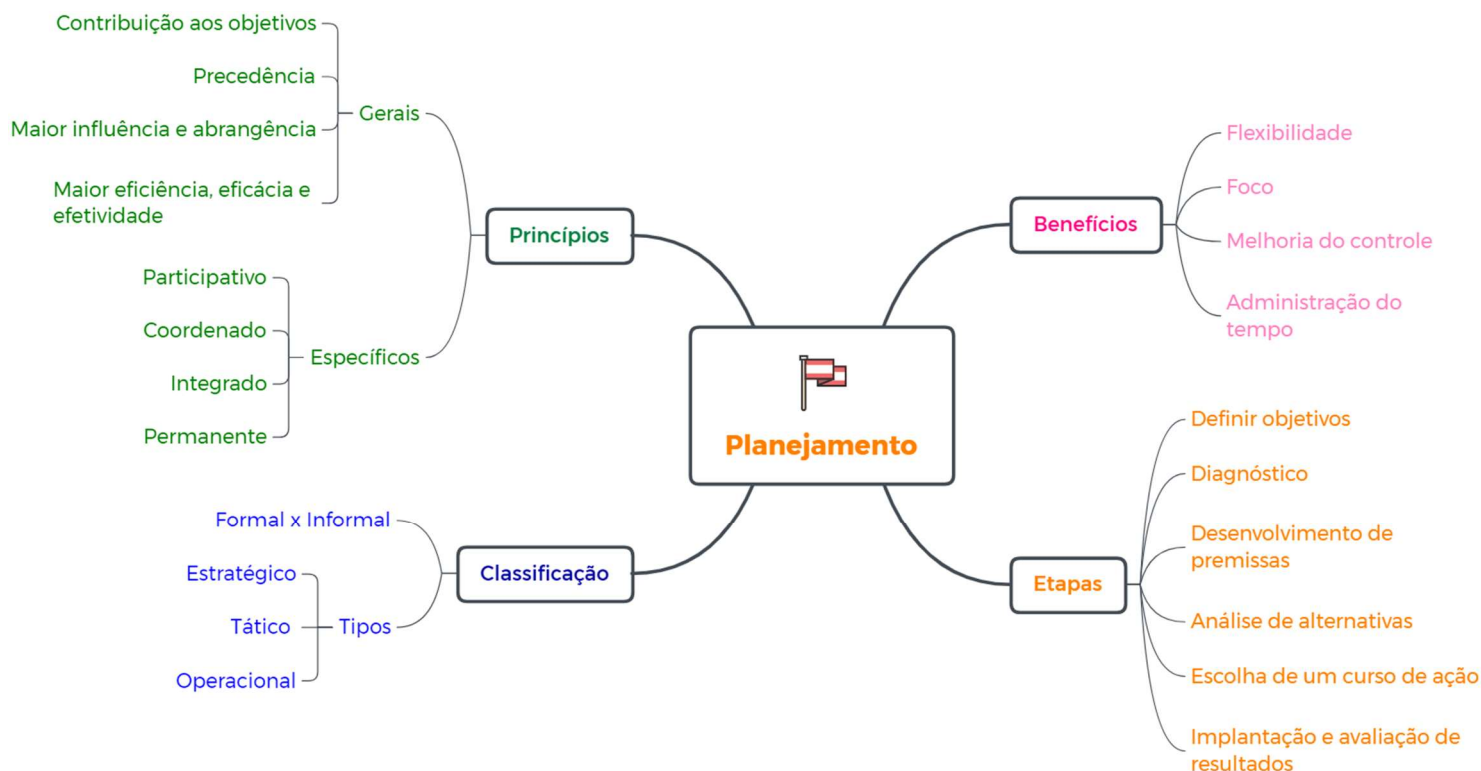
CESPE – STF – 2013) A modificação dos objetivos iniciais estabelecidos em um processo de planejamento é admitida como desdobramento natural do próprio processo, sem que isso resulte em perda de eficiência.

RESOLUÇÃO:

Enunciado perfeito. O planejamento é um ato permanente (contínuo) e não estático. Além disso, uma das suas principais características é constituir um processo de adaptação a um ambiente mutável, o que significa que à medida que o ambiente muda, os objetivos e todo os aspectos do planejamento vão se alterando.

Gabarito: Certo

Agora que já temos uma noção básica do planejamento, vamos traçar nosso roteiro de estudos desse tópico. No esquema abaixo apresento os assuntos relacionados ao planejamento que você precisa aprender: princípios, benefícios, classificações e etapas.



DIREÇÃO DO SEU ESTUDO

1) As questões utilizam as ideias dos princípios e dos benefícios do planejamento para elaborar conceitos. Assim, nesse parte, preocupe-se mais em absorver a essência dos princípios e dos benefícios e não em decorar necessariamente os nomes dos princípios e a classificação (princípio geral ou específico).

2) O tópico **Tipos de Planejamento** é muito cobrado em provas. Você precisa aprender as características de cada tipo de planejamento. **Inclusive esse tópico foi objeto de cobrança na prova de auditor do TC/DF de 2012**

Princípios do planejamento

Segundo Oliveira (2018), o planejamento possui princípios gerais e específicos. Vejamos detalhadamente cada um desses princípios.

Princípios Gerais

- **Contribuição aos objetivos:** o planejamento deve ser construído para alcançar os objetivos máximos da empresa. Para isso deve-se buscar hierarquizar e inter-relacionar os objetivos.
- **Precedência sobre as demais funções:** esse princípio indica que o planejamento deve anteceder as demais funções administrativas (organização, direção e controle).

- **Promove maiores influência e abrangência:** o planejamento é capaz de provocar modificações amplas na organização tanto nas pessoas, quanto em tecnologia e sistemas.
- **Promove maiores eficiência, eficácia e efetividade:** O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Princípios Específicos

- **Planejamento participativo:** o planejamento possui caráter construtivo e participativo. Assim, cabe ao gestores não simplesmente elaborar o planejamento, mas facilitar o processo de sua elaboração pelas diversas áreas pertinentes ao processo.
- **Planejamento coordenado:** todas as atividades dos diferentes setores devem ser projetadas de forma interdependente.
- **Planejamento integrado:** o caráter integrado ressalta a importância do planejamento envolver/alcançar os diferentes níveis organizacionais de uma organização (altos escalões, gerência e “chão de fábrica”).
- **Planejamento permanente:** o planejamento não é uma atividade que se encerra com a produção de um plano. O processo de planejamento é permanente, ou seja, as organizações estão constantemente planejando suas atividades e se adaptando às mudanças do meio ambiente.

Plano x Planejamento

É interessante que você saiba diferenciar dois conceitos: plano e planejamento. O **plano** é o produto formal, ou seja, é o resultado do processo de planejamento. O **planejamento** é o conceito que se refere a todo o processo de definir os objetivos, realizar o diagnóstico da situação, a criação de alternativas, a avaliação de alternativa até a escolha dos cursos de ação. Perceba que o conceito de planejamento é bem mais amplo que o de plano. Em algumas questões os conceitos são tratados como sinônimos. É preciso cautela.

Eu vos apresento uma raridade. A única questão que encontrei (levantei mais de 3500 questões de Administração) que cobra a distinção entre princípios gerais e específicos do planejamento:

CESPE – TJ/AC – 2012) De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

RESOLUÇÃO:

Questão atípica. Exige o conhecimento da diferenciação entre princípios gerais e específicos, segundo Djalma Oliveira. A questão inverte os conceitos apresentando como específicos os quatro princípios gerais e por isso o enunciado está incorreto. São princípios específicos do planejamento (PAPECI): Participativo, Permanente, Coordenado e Integrado.

Gabarito: Errado

Benefícios do planejamento

Chiavenato (2015) lista alguns benefícios que são alcançados com a adoção do planejamento. É comum que as bancas extraiam desses benefícios algumas características para elaborar conceitos mais sofisticados de planejamento.

Flexibilidade: refere-se à maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações. O planejamento não é um processo estático e acabado. Pelo contrário pode e deve ser flexível a ponto de ser revisto de acordo com as novas informações que surgem durante a execução.

Foco: A adoção do planejamento permite um aprimoramento do foco, ou seja, da convergência dos esforços. O foco pode orientar a organização para resultados, prioridades, vantagens ou mudanças.

Melhoria na coordenação: as unidades administrativas de uma organização tendem a perseguir objetivos próprios. O departamento de vendas quer preços menores, o departamento de marketing quer mais orçamento para as campanhas, o departamento de qualidade quer melhorar as especificações dos produtos. O planejamento fomenta a coordenação e busca criar sinergia ao direcionar todos os departamentos no mesmo sentido.

Melhoria no controle: O controle depende do estabelecimento de um critério de comparação. Nesse sentido, um resultado só pode ser bom ou ruim se comparado com o que se pretendia (o objetivo). Assim, o planejamento ao definir os objetivos também cria o critério para realização do controle. Caso, os resultados estejam abaixo do almejado devem ser adotadas medidas para ajustar o desempenho.

Administração do tempo: o planejamento permite que o administrador adeque as atividades da empresa ao tempo disponível sem se perder diante do bombardeio de informações e tarefas que surgem a cada dia. Diminui-se, dessa forma, a perda de tempo com atividades não essenciais e que tumultuam a atividade do administrador.

Classificações de planejamento

O processo de planejamento pode ser classificado de duas formas:

- a) planejamento formal x planejamento informal;
- b) planejamento estratégico, tático e operacional.

Planejamento formal x planejamento informal

Essa classificação utiliza como critério de classificação o método de construção do planejamento. Se existe um processo formal de construção do planejamento (manualizado, com etapas claras, definição clara de objetivos, etc), estaremos falando de um planejamento formal.

Se por outro lado, o planejamento se resume apenas a uma vaga ideia do que se pretende alcançar, os objetivos permanecem implícitos na cabeça de alguns gestores, teremos um planejamento informal. O planejamento informal é muito frequente em pequenos negócios e mostra-se apropriado para organizações simples e que estejam em um ambiente estável e sem fortes turbulências.

À medida que se aumenta a complexidade da organização e o ambiente se torna mais instável, a necessidade de um planejamento formalizado aumenta. A complexidade do ambiente torna necessário definir parâmetros claros de controle para organização e instrumentos de coordenação das atividades.

Estratégico, Tático e Operacional (Tipos de planejamento)

ASSUNTO MUITO COBRADO!!!

Essa classificação utiliza como critério de classificação o nível organizacional no qual o planejamento é elaborado.

Nível organizacional (administrativo)

Quando referimo-nos à nível organizacional estamos tratando da forma como o poder é distribuído ao longo da estrutura de uma organização. Em regra, dividimos os níveis administrativos em três: o nível mais alto (Presidentes, Diretores, etc), um nível intermediário (coordenadores e gerentes) e o nível mais baixo (supervisores e operários).

Esses níveis são denominados, respectivamente, como: nível estratégico, nível tático e nível operacional.

Entendendo quais são os níveis organizacionais fica fácil relacionar os tipos de planejamento. O nível organizacional estratégico produz um planejamento estratégico. O nível organizacional tático produz um planejamento tático (também conhecido como planejamento administrativo ou funcional) e, por fim, o nível organizacional operacional produz o planejamento operacional.

O que precisamos aprender são as características de cada um desses tipos de planejamento. Utilizando a obra de Chiavenato (2015), conseguimos moldar o quadro abaixo:

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático/ Funcional	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado: aborda cada operação em separado.

FIQUE ATENTO!!

O CESPE utiliza muito a nomenclatura de planejamento funcional para se referir ao planejamento tático.

Essa classificação é utilizada para ressaltar características do planejamento de acordo com o nível organizacional, no qual ele é elaborado. Isso não significa que sejam planejamentos independentes. Na verdade, o planejamento estratégico é o que dá o rumo para toda organização e aos poucos, a partir dele, vão ocorrendo os desdobramentos do planejamento estratégico em planejamentos táticos e operacionais. Tudo bem?

Planejamento Estratégico

Dentre os tipos de planejamento, sem dúvidas, o mais cobrado é o planejamento estratégico, por isso iremos aprofundar um pouco mais em suas características. Vamos iniciar estudando sobre o nível organizacional no qual esse tipo de planejamento é elaborado:

Nível estratégico: Esse nível é composto pela alta cúpula de uma organização (diretores, conselheiros). Os gestores desse nível estão preocupados com as grandes questões da organização, tais como: Qual é a razão de existir dessa organização? Aonde essa organização pretende chegar? Como se posicionar frente à concorrência? Optar uma liderança em custo ou diversificação?

Perceba que são questões gerais, muito ligadas ao ambiente no qual a organização opera e que direcionarão os esforços de toda a organização. No nível estratégico lida-se com temas que possuem um alto grau de subjetivismo (aspectos qualitativos), e por isso o planejamento nesse nível é realizado sob forte incerteza e imprevisibilidade de modo a exigir **habilidades conceituais** dos gestores.

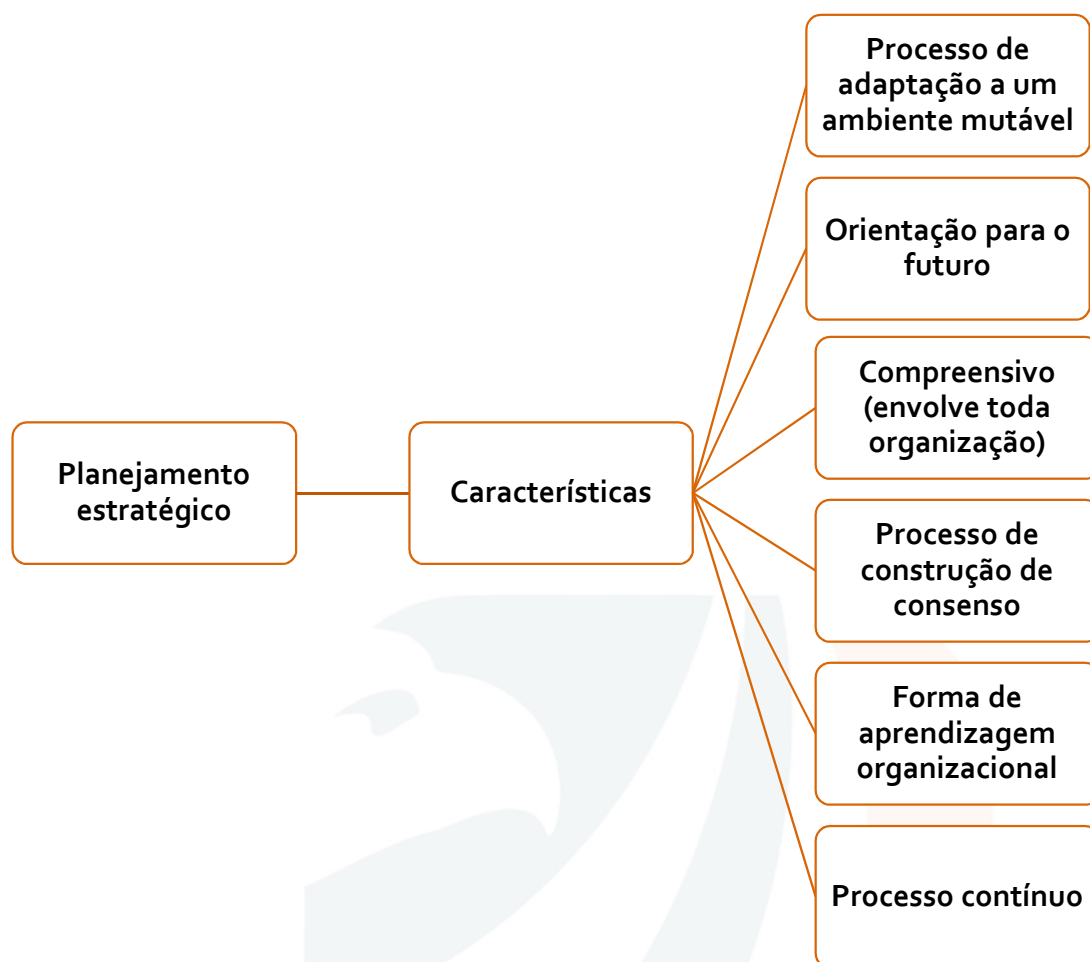
O planejamento estratégico preocupa-se com questões globais que afetam toda a organização e a forma como ela se relaciona com o ambiente externo à medida que se preocupa com fatores como a concorrência e o mercado. Em vista dessas características, alguns autores chamam o planejamento estratégico de planejamento global ou sistêmico.

A partir dessas ideias conseguimos formar um conceito de planejamento estratégico que sintetiza as principais características abordadas pelas bancas organizadoras.

Planejamento estratégico é instrumento elaborado pela alta administração que, a partir da missão e da visão, fixa objetivos globais a serem perseguidos no longo prazo por toda a organização e que considera não só aspectos do ambiente interno (forças e fraquezas), mas também aspectos do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

A partir desse conceito você já consegue resolver a maior parte das questões desse tema. Entretanto, vez ou outra, aparecem algumas questões que abordam características não tão usuais do planejamento estratégico e que estão listadas em doutrinas específicas da ciência administrativa.

Esquematizamos abaixo as principais características desse tipo de planejamento a partir das obras de quatro doutrinadores prestigiados pelas bancas organizadoras: Djalma de Oliveira, Idalberto Chiavenato, Antônio César Amaru Maximiano e Augustino Paludo.



Vamos entender agora cada uma dessas características:

Processo de adaptação a um ambiente mutável: atualmente é incontroverso que as organizações constituem um sistema aberto, ou seja, elas estão inseridas em uma relação de interdependência com o ambiente externo influenciando esse ambiente, bem como sendo influenciada por ele.

Imagine que voltamos ao início da década de 90. Eu e você somos sócios em uma pequena loja que vende máquinas fotográficas e que faz "revelação de filmes" (se não souber o que é revelação de filmes pergunte do papai ou da mamãe..rsrs). Ainda que fôssemos a melhor loja de toda a cidade, com a revelação mais rápida (em apenas 30 minutos) o que aconteceria com nossa empresa se nosso planejamento não promovesse uma adaptação ao ambiente? Ou seja, se permanecêssemos vendendo máquinas fotográficas e revelando filmes até hoje? Certamente, estaríamos arruinados. É papel do planejamento estratégico fazer esse elo entre o que a empresa é para o que ela quer ser e, nesse processo, devem ser feitas as adaptações diante de um ambiente externo mutável.

Orientação para o futuro: o planejamento segue o princípio da precedência (realizado antes das demais funções administrativas) e volta-se para o futuro almejado pelas organizações.

Compreensivo: Característica inerente ao planejamento estratégico que indica que ele envolve toda a organização, ou seja, adota uma abordagem sistêmica.

Processo de construção de consenso: o planejamento estratégico, apesar de ser consolidado pela alta administração, depende de uma conjugação de esforços de todos os níveis organizacionais para ser construído e especialmente implantado. Busca-se, nesse processo, a construção de consenso entre os envolvidos.

Forma de aprendizagem organizacional: na tentativa constante de se adaptar ao ambiente, o planejamento torna-se fonte de aprendizado sobre as competências da organização e sobre os fatores externos.

Processo contínuo: O planejamento é processo ininterrupto e, portanto, não se esgota com a elaboração de um único plano.

Revisitaremos aspectos do planejamento estratégico na próxima aula quando vamos conversar sobre Referencial Estratégico da Organização.

Planejamento Tático

O planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas para o nível departamental. Ocorre no nível de gerência e tem como horizonte o médio prazo. Geralmente se referem a planos de produção, planos financeiros, planos de marketing e planos de recursos humanos. Dentre os planos táticos um que vez ou outra aparece em prova são as políticas!

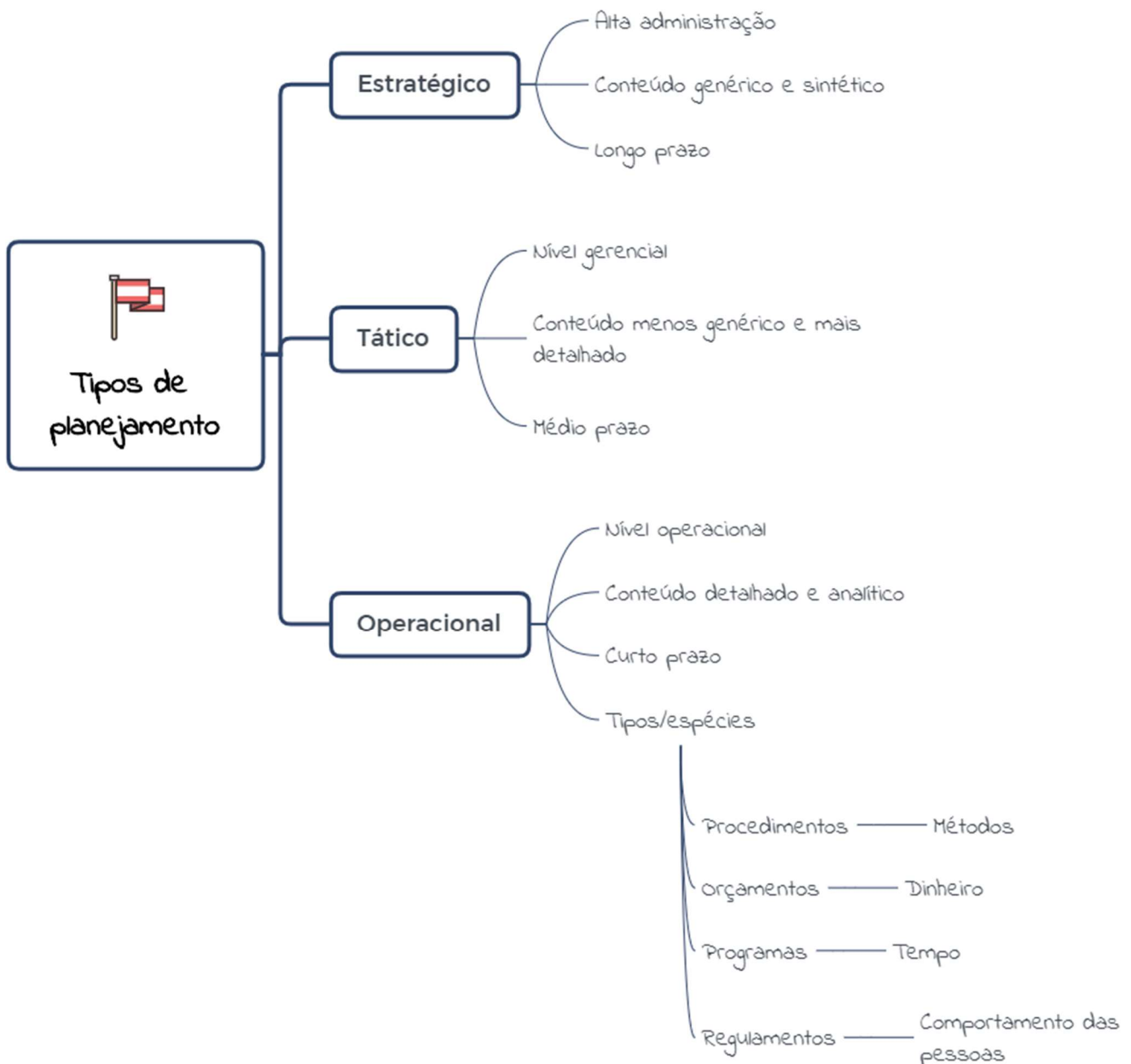
Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação, além de contribuírem para a tomada de decisão. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam a oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.

Planejamento Operacional

O planejamento operacional é o mais analítico. Ocorre no nível de supervisão e se preocupa com as tarefas ("O que fazer" e "como fazer"). Tem como o horizonte o curto prazo.

Os planos **operacionais** tem como foco a eficiência (ênfase nos meios) e podem ser classificados em quatro tipos que são queridinhos das bancas organizadoras. As questões costuma misturar o tipo de plano operacional ao assunto que ele se refere:

1. **Procedimentos:** planos operacionais que definem e descrevem **métodos**
2. **Orçamentos:** planos operacionais que se relacionam a **dinheiro**.
3. **Programas** ou programações: planos operacionais que associa atividades a serem realizadas ao **tempo**.
4. **Regulamentos:** planos operacionais que normatizam o **comportamentos das pessoas**.



Etapas do planejamento

Na obra de Chiavenato (2016) identificamos as seis etapas do planejamento idealizadas por Schermerhorn:

1. **Definir Objetivos:** consiste em estabelecer os objetivos que se pretende alcançar.
2. **Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos:** deve-se comparar qual a situação inicial com a situação almejada a fim definir claramente o que precisa ser feito.
3. **Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras:** etapa de geração/elaboração de cenários possíveis nos quais as ações serão executadas a fim de avaliar a influência desses cenários na obtenção dos objetivos definidos. Trata-se de um exercício de previsão (pressuposições antecipatórias a respeito do futuro).

4. **Análise de alternativas de ação:** identificação e análise das possibilidades disponíveis para atingir os objetivos traçados.
5. **Escolha de um curso de ação:** etapa de tomada de decisão. Nesse momento, a alternativa é escolhida e consolida-se em um plano.
6. **Implantação do plano e avaliação dos resultados:** Coloca-se em prática o plano e avalia-se de forma concomitante os resultados que estão sendo obtidos.

ATENÇÃO: Ao tratar especificamente do Planejamento Estratégico, alguns autores defendem que o primeiro passo seria o Diagnóstico e só em seguida seriam definidos os objetivos.

O CESPE, contudo, na prova do MPU/2018 (Técnico em Administração), seguiu o entendimento de que a primeira etapa do planejamento estratégico é a definição dos objetivos. Ou seja, para essa banca, a primeira etapa é sempre a definição dos objetivos tanto para a função administrativa de planejamento, quanto para o planejamento estratégico.

Vejamos uma questão para fixar a essência do planejamento:

CESPE – TCE/PE – 2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

RESOLUÇÃO:

Não só na administração pública, o planejamento é essencialmente o processo de definir objetivos e os meios para alcançar esses objetivos.

Gabarito: Certo

Com isso terminamos a parte teórica da nossa aula demonstrativa. Espero que tenha gostado e que a aula tenha permitido que conhecesse um pouco da nossa didática. Fique agora com a lista de questões comentadas e não deixe de utilizar também o resumo teórico para fazer suas revisões, ok?

Dúvidas, sugestões, críticas e elogios sempre serão bem-vindos e podem ser encaminhados por e-mail: marcelosoaresprof@gmail.com ou por direct no instagram: [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)

Grande abraço

Questões de prova comentadas

1. CESPE – MJ – 2013)

Acerca das funções de administração, tais como planejamento, organização, direção e controle, julgue o item que se segue.

O primeiro passo no planejamento é a fixação de metas específicas e desafiadoras para orientar o seu cumprimento e melhorar o desempenho da organização.

RESOLUÇÃO:

Perceba que a questão está cobrando o conhecimento genérico da função de planejamento, logo temos que o primeiro passo é a fixação de objetivos e metas.

Gabarito: Certo

2. CESPE – MPU – 2018)

Em um processo de planejamento estratégico, deve-se primeiramente realizar a análise da situação do ambiente para, em seguida, definirem-se os objetivos a serem alcançados.

RESOLUÇÃO:

O enunciado foi considerado errado, justamente porque o **CESPE**, atualmente, entende que a definição de objetivos, ainda que no planejamento estratégico, é feita antes do diagnóstico da situação.

Gabarito: Errado

3. CESPE – EBSEH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.

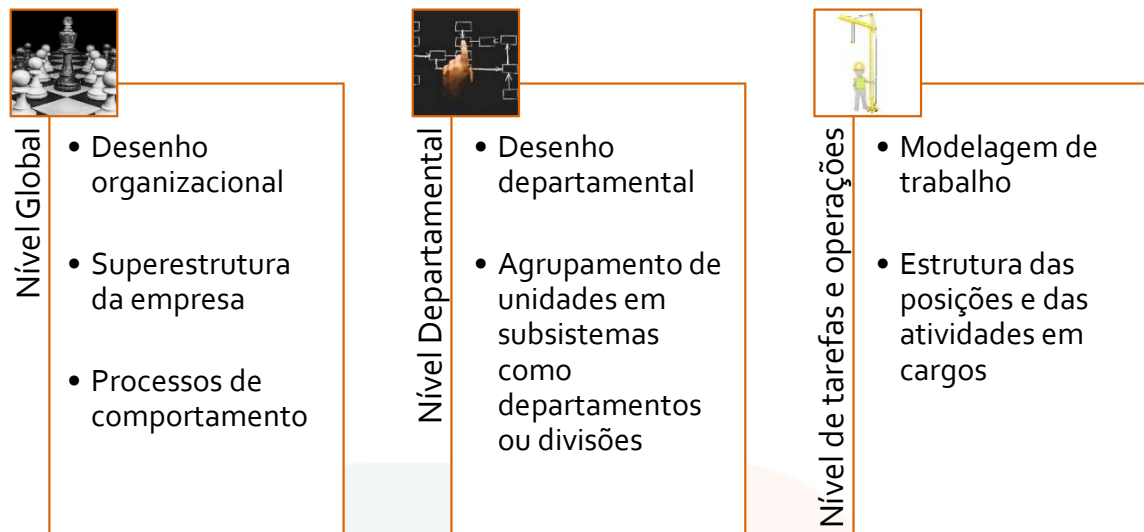
RESOLUÇÃO:

No planejamento realizado no nível tático (funcional) temos como escopo o departamento da organização (área de vendas, pessoal, marketing, produção). O planejamento operacional, por outro lado, ocorre no nível do chão-de-fábrica (nível de supervisão) e é mais analítico descrevendo as atividades em nível de tarefas.

Percorrendo esse raciocínio a banca considerou o item **CORRETO**.

No entanto, se fossemos mais “técnicos” perceberíamos que no enunciado a banca deu uma escorregada. Explico: o desenho departamental ocorre, de fato, no nível tático, porém é um produto da função administrativa de organização e não de planejamento. Da mesma forma, o desenho de cargos que ocorre no nível operacional decorre da função administrativa de organização e não de planejamento.

Por oportuno, vamos consolidar as atividades da função administrativa de **organização** nos três níveis organizacionais, a partir da obra de Chiavenato:



Importante destacar que em outra questão o próprio CESPE (IFF/2018), em linha com a obra de Chiavenato, atribui a função de organização (e não ao planejamento) o desenho de cargos, vejamos:

CESPE – IFF – 2018) O processo administrativo se caracteriza pelo exercício das funções da administração nos três níveis organizacionais: tático, estratégico e operacional. Determinar o desenho de cargos e suas tarefas é atribuição da função administrativa

- a) liderança, exercida em nível tático.
- b) direção, exercida em nível estratégico.
- c) direção, exercida em nível operacional.
- d) organização, exercida em nível operacional.
- e) organização, exercida em nível estratégico.

RESOLUÇÃO:

Desenho de cargos e tarefas é uma atividade exercida dentro da função de organização no nível operacional da organização.

Gabarito: D

Como professor tenho que dizer que a questão deveria ter sido anulada ou ter o gabarito alterado para Errado. Como concurseiro vou te orientar a ter uma tolerância maior a esse tipo de deslize quando ocorrer fora do tema central da questão. Esse "*feeling*" (manha, jeito, intuição) para identificar o que é um deslize e o que é um erro efetivamente se pega praticando com muitas questões da banca. Ao longo do curso darei muitas dicas para te ajudar nesse processo.

Gabarito: Certo

4. CESPE – EBSEH – 2018)

Em relação ao planejamento estratégico hospitalar, julgue o item seguinte.

No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.

RESOLUÇÃO:

O planejamento estratégico preocupa-se com questões globais que afetam toda a organização e a forma como ela se relaciona com o ambiente externo. Perfeito o enunciado.

Gabarito: Certo

5. CESPE – EBSEH – 2018)

Em relação ao planejamento estratégico hospitalar, julgue o item seguinte.

No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

RESOLUÇÃO:

Os indicadores e metas são utilizados para acompanhar o quanto a organização está se aproximando do alcance dos seus objetivos. Trata-se, dessa forma, de instrumentos de mensuração e quantificação dos objetivos. Naturalmente, os indicadores são criados após a definição da direção estratégica e dos objetivos corporativos. O enunciado inverte essa lógica.

Gabarito: Errado

6. CESPE – EBSEH – 2018)

Julgue o item seguinte, no que tange a conceitos, métodos e técnicas de planejamento estratégico, modelos de gestão, estruturas organizacionais e avaliação de desempenho.

O planejamento estratégico de uma organização define objetivos de curto prazo orientados ao cumprimento dos interesses específicos da alta administração.

RESOLUÇÃO:

O planejamento estratégico tem como horizonte temporal o longo prazo, por isso o enunciado está errado.

Gabarito: Errado

7. CESPE – EBSEH – 2018)

Julgue o item seguinte, no que tange a conceitos, métodos e técnicas de planejamento estratégico, modelos de gestão, estruturas organizacionais e avaliação de desempenho.

As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

RESOLUÇÃO:

O planejamento estratégico preocupa-se com questões globais que afetam toda a organização e a forma como ela se relaciona com o ambiente externo. Nesse sentido, em muitos mercados as flutuações cambiais são variáveis externas que impactam diretamente na elaboração do planejamento estratégico.

Temos um exemplo curioso no segmento de aviação. Parte significativa dos custos operacionais de empresas de aviação é o preço do combustível, o qual é definido em dólar. Dessa forma, as flutuações cambiais influenciam diretamente nos custos operacionais de empresas desse segmento e por isso devem ser consideradas no planejamento estratégico. O ponto que quero demonstrar é que mesmo em segmentos aparentemente não influenciados diretamente pelo câmbio, existe uma influência indireta.

Assim, erra o enunciado ao afirmar que as flutuações cambiais são irrelevantes independentemente do mercado de atuação.

Gabarito: Errado

8. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.

RESOLUÇÃO:

(i) O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais.

CORRETO.

(ii) tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados. ERRADO. As metodologias são definidas nos planos operacionais denominados de procedimentos.

(iii) a serem alcançados pelas áreas funcionais.

ERRADO. O planejamento estratégico envolve toda a organização. O planejamento que se destina às áreas funcionais é o planejamento tático.

Gabarito: Errado

9. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item que se segue, a respeito do processo de planejamento.

O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

RESOLUÇÃO:

O enunciado apresenta características do planejamento tático (ou funcional).

Gabarito: Errado

10. CESPE – SEDF – 2018)

No que se refere ao planejamento estratégico, à administração por objetivos e ao processo decisório, julgue o item seguinte.

O planejamento estratégico enfatiza o longo prazo, é voltado para as relações da organização com seu meio ambiente e envolve toda a organização.

RESOLUÇÃO:

Enunciado perfeito, pois apresenta diversas características corretas do planejamento estratégico: voltado para o longo prazo, considera a relação da organização com o ambiente e é compreensivo (envolve toda a organização).

Gabarito: Certo

11. CESPE – SEDF – 2018)

Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.

RESOLUÇÃO:

Questão genérica que trata sobre a estruturação do planejamento estratégico. Segundo Porter, estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado. Objetiva-se estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Assim, o enunciado está correto em afirmar que o que se busca é formular e implantar estratégias que tornem a organização competitiva frente ao seu ambiente de atuação.

Gabarito: Certo

12. CESPE – STJ – 2018)

Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item.

O diagnóstico estratégico possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, assim como das fraquezas e das oportunidades das organizações.

RESOLUÇÃO:

O diagnóstico estratégico, etapa do planejamento estratégico, dedica-se a identificar e analisar variáveis internas (pontos fortes e fracos) e externas (ameaças e oportunidades), bem como essas variáveis influenciam no alcance de resultados pela organização.

A questão utilizou fraqueza como sinônimo de ameaça o que é questionável. Fraqueza é utilizado normalmente como sinônimo de ponto fraco, ou seja, uma variável interna que influencia negativamente no planejamento da organização.

Gabarito: Certo

13. CESPE – STJ – 2018)

Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item.

O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

RESOLUÇÃO:

O processo de planejamento estratégico é eminentemente genérico e subjetivo, ou seja, fortemente qualitativo e não quantitativo.

Gabarito: Errado

14. CESPE – STJ – 2018)

Acerca da gestão e da prestação de serviços públicos no Brasil, julgue o item a seguir.

Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.

RESOLUÇÃO:

No planejamento estratégico temos objetivos e metas de longo prazo (5 anos, em média).

Gabarito: Errado

15. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

RESOLUÇÃO:

O planejamento tem como finalidade definir os rumos da organização e isso pode envolver uma mudança organizacional.

Imagine a mudança pela qual passaram empresas como a Xerox. A empresa atuava sozinha no mercado de fotocópia protegida pelas patentes até que as patentes expirara e, da noite para o dia, o mercado no qual atuava de forma soberana foi inundado por outras empresas altamente competitivas. Nesse processo, a Xerox perdeu a competitividade e precisou reestruturar seu negócio. Trata-se ainda de uma mudança organizacional em curso estando a Xerox buscando, atualmente, se posicionar no mercado de digitalização empresarial de documentos.

O ponto é que o planejamento direciona uma adaptação constante da organização ao ambiente e isso, naturalmente, implica em mudanças organizacionais.

Gabarito: Certo

16. CESPE – STM – 2018)

Julgue os itens seguintes, relativo a gestão e estrutura de organizações.

Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

RESOLUÇÃO:

O planejamento estratégico preocupa-se com a relação que existe entre a organização e o meio ambiente ao passo que os planejamentos táticos e operacionais voltam-se para dentro da organização (metas intraorganizacionais).

Gabarito: Certo

17. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

RESOLUÇÃO:

Aluno meu que errar uma questão dessa vai levar um peteleco no meio das orelhas. Aviso logo! O planejamento estratégico tem foco longo prazo.

Gabarito: Errado

18. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

RESOLUÇÃO:

O planejamento estratégico considera aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Gabarito: Errado

19. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

Resultados pretendidos são aqueles caracterizados por sua intencionalidade e podem ser traduzidos, do ponto de vista estratégico, em uma série de metas.

RESOLUÇÃO:

Os resultados pretendidos são os objetivos organizacionais. Os objetivos, por sua vez, podem ser quantificados por meio de metas e mensurados (acompanhados) por meio de indicadores.

Gabarito: Certo

20. CESPE – TCE/SC – 2016)

O processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo e, geralmente, estático, pois as variáveis balizadoras da estratégia, após serem definidas, devem permanecer inalteradas, a fim de evitar que a cultura organizacional se torne caótica.

RESOLUÇÃO:

O planejamento é um processo contínuo e flexível. Nesse sentido, incorreto afirmar que uma vez definidas as variáveis balizadoras da estratégias devem permanecer inalteradas. Recorde ainda que muitas variáveis balizadoras da estratégia são externas (ameaças e oportunidades) e, assim, estão fora do controle da empresa.

Imagina a empresa falando: “Dólar você está proibido de subir, pois já finalizei meu planejamento estratégico e agora você deve permanecer inalterado.”. .. Rsrtrs. Sem pé nem cabeça isso...

Gabarito: Errado

21. CESPE – TRE/MT – 2015)

Em relação ao planejamento organizacional, assinale a opção correta.

- a) O planejamento pode ser realizado em diferentes níveis, conforme os objetivos propostos; o nível tático, por exemplo, envolve decisões a respeito de atividades diárias, com alto grau de flexibilização e baixo risco e em curto prazo.
- b) As seguintes denominações são também empregadas para se referir ao planejamento: previsão, projeção e predição.
- c) São considerados princípios do planejamento relacionados ao alcance dos resultados de uma organização: contribuição aos objetivos, precedência, maior penetração e abrangência, maior eficiência, eficácia e efetividade.
- d) O planejamento estratégico visa ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo, tornando possível a previsão de ações imediatas que permitam a operacionalização de tais objetivos.
- e) O planejamento de recursos humanos, por ser uma área funcional da organização, é definido como atividade precípua do planejamento estratégico.

RESOLUÇÃO:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. Preocupação com atividades diárias, baixo risco e foco no curto prazo são características do planejamento operacional.

Alternativa B. Errado. Previsão, projeção e predição são métodos (formas) de fazer estimativas sobre o futuro. Esses métodos podem ou não ser utilizados dentro do processo de planejamento. De qualquer forma, não são sinônimos, por isso a alternativa está errada.

Alternativa C. Correto. A alternativa descreve alguns princípios do planejamento!

Alternativa D. Errado. O planejamento estratégico tem como horizonte o longo prazo, dessa forma, não realiza previsões sobre ações imediatas (curto prazo).

Alternativa E. Errado. O planejamento funcional, departamental ou tático não se confunde com o planejamento estratégico.

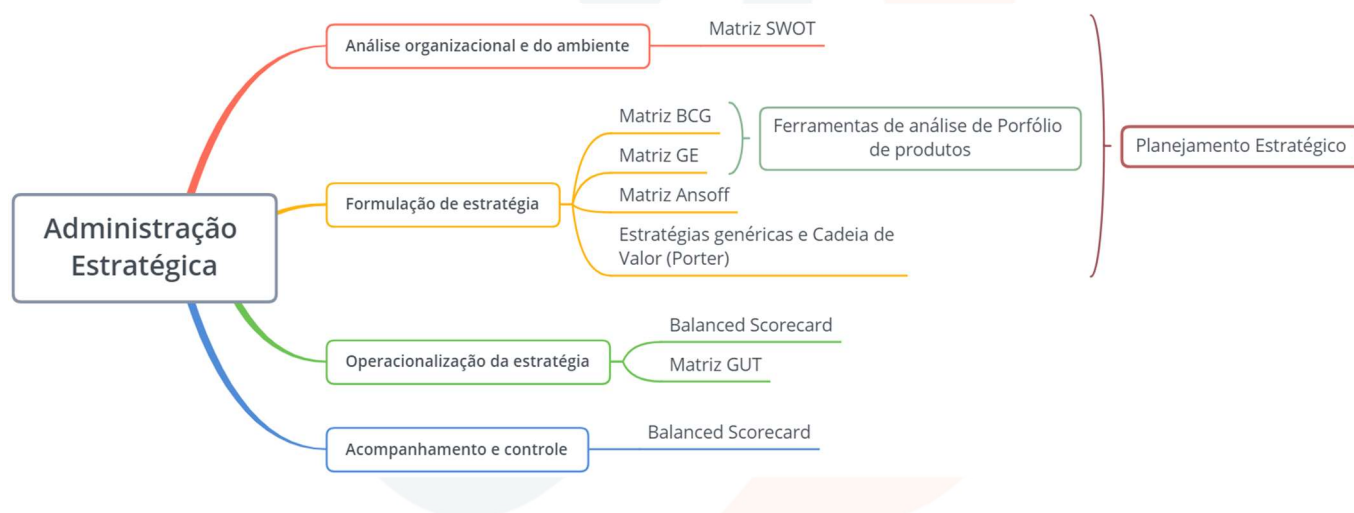
Gabarito: C

22. CESPE – TRE/GO – 2015)

O conjunto de decisões que determinam o desempenho das organizações no curto prazo constitui o planejamento estratégico. No médio ou longo prazo, esse conjunto é denominado gestão estratégica.

RESOLUÇÃO:

Tudo errado. Primeiro: o erro clássico de vincular o planejamento estratégico ao curto prazo. O planejamento estratégico tem como horizonte o longo prazo. O segundo erro é o conceito apresentado de gestão estratégica. Gestão estratégica, na verdade, transcende a etapa de planejamento, posto que preocupa-se, além do planejamento, com a implantação e o acompanhamento e controle da estratégia.



Gabarito: Errado

23. CESPE – FUB – 2015)

É na fase de planejamento tático que ocorrem o detalhamento e a especificação dos planos estratégicos.

RESOLUÇÃO:

Os planos estratégicos são desdobrados nos planos táticos e operacionais. Nesse sentido, está correto afirmar que o planejamento tático faz o detalhamento e especificação dos planos estratégicos. Posteriormente, ocorrerá ainda um detalhamento ainda maior no planejamento operacional.

Gabarito: Certo

24. CESPE – FUB – 2015)

Uma organização que esteja definindo os objetivos para suas áreas funcionais – recursos humanos, finanças, marketing, tecnologia – está elaborando seu planejamento operacional.

RESOLUÇÃO:

O tipo de planejamento que é realizado no âmbito de um departamento/setor como recursos humanos, finanças, marketing, etc é o planejamento tático ou funcional.

Gabarito: Errado

25. CESPE – STJ – 2015)

Apesar das claras diferenças entre o desenvolvimento de estratégias voltadas para o planejamento racional e a visão de estratégia emergente, ambas as propostas concordam que é por meio da formulação de estratégias que a organização interage com seu meio e que os objetivos conectam-se às atividades gerenciais.

RESOLUÇÃO:

Vamos aproveitar a questão para aprofundar alguns aspectos: planejamento racional corresponde ao processo de elaboração formal do planejamento, no qual a organização faz um diagnóstico do ambiente, define objetivos, formula e escolhe possíveis estratégias. O planejamento racional sustenta-se, dessa forma, na separação entre o planejamento e a implantação da estratégia. Além disso, baseia-se na possibilidade de desenvolver um caminho da situação atual da organização até um futuro ideal.

O conceito de estratégia emergente, por outro lado, baseia-se na ideia de uma ambiente imprevisível, no qual não se justifica o esforço de um processo formal de planejamento, sendo necessário que a organização desenvolva a capacidade de **reagir** por meio da formulação de estratégias emergentes **às pressões do ambiente de forma flexível e oportuna**.

A diferença entre uma e outra abordagem reside, basicamente, na forma de se formular estratégias, porém as duas abordagens convergem no sentido de que é por meio de estratégias que a organização interage com o ambiente.

Gabarito: Certo

26. CESPE – ANATEL – 2014)

O planejamento estratégico pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; o planejamento tático tem por objetivo a otimização dos resultados da empresa como um todo; e o planejamento operacional relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para se alcançá-los. Todos esses tipos de planejamento, portanto, estão associados aos níveis de decisão da organização.

RESOLUÇÃO:

Diversos erros. A formalização de métodos é feita no plano operacional denominado de procedimentos. O planejamento tático objetiva a otimização dos resultados de um setor/departamento. O plano operacional relaciona-se com objetivos de curto prazo.

Gabarito: Errado

27. CESPE – TJ/CE – 2014)

Existe uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos internos. Quanto maior for essa adequação, maior será o

- a) aumento do número de fornecedores.
- b) princípio de Pareto.
- c) ciclo PDCA.
- d) alinhamento estratégico.
- e) BSC.

RESOLUÇÃO:

Quanto maior a adequação dos processos internos com a estratégia adotada pela organização, maior será o alinhamento estratégico.

Alternativa A. Errado. Um maior alinhamento estratégico não interfere no número de fornecedores. Poderíamos imaginar uma estratégia baseada em liderança em custo, na qual

Alternativa B. Errado. Princípio de Pareto também é conhecido como Princípio do 80/20. Muito importante dentro do estudo de gestão da qualidade, o Princípio de Pareto postula que uma número pequeno de causas (aproximadamente 20%) responde por a maior partes dos efeitos (aproximadamente 80%) de um problema.

Alternativa C. Errado. O Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewhart é outra ferramenta da gestão da qualidade que tem por objetivo melhorar de forma contínua os processos por meio de quatro ações: Planejar (*Plan*), Executar (*Do*), Checar/Controlar (*Check*), Agir corretivamente (*Act*).

Alternativa D. Correta.

Alternativa E. Errado. O *Balanced Scorecard* -BSC é uma ferramenta que auxilia na implantação e acompanhamento da estratégia.

Gabarito: D

28. CESPE – MIN – 2013)

A estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera.

RESOLUÇÃO:

As organizações são sistemas abertos, ou seja, estão inseridas dentro de um sistema maior (mercado) influenciando e sendo influenciadas por esse sistema. Nesse sentido, a formulação de estratégias considera diversos aspectos dessa relação entre organização e ambiente.

Na Matriz SWOT, por exemplo, buscamos oportunidades e ameaças no ambiente; na análise das cinco forças avaliamos aspectos ambientais como: ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes.

Perceba que adotar uma postura estratégica é definir como a organização vai se comportar dentro da indústria na qual opera. Nas palavras de Porter: "A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as formas que determinam a concorrência na indústria."

Gabarito: Certo

29. CESPE – BACEN – 2013)

O termo estratégia, originado nas batalhas militares, que levavam os generais a traçar planos para vencer seus inimigos, refere-se às formas utilizadas para explorar condições favoráveis ao alcance de determinados objetivos.

RESOLUÇÃO:

A maior parte do que sabemos hoje sobre gestão estratégica tem origem militar. Um dos objetivos de se traçar um plano estratégico é tornar a organização capaz de aproveitar as oportunidades, ou seja, as condições favoráveis do ambiente para o alcance de seus objetivos.

Gabarito: Certo

30. CESPE – ABIN – 2010)

A adoção de melhores práticas e de programas de melhoramento contínuo são exemplos de ações de sustentação da implementação de estratégias em organizações.

RESOLUÇÃO:

A adoção de melhores práticas frequentemente denominada de *benchmarking* é muito utilizada para análise interna (identificação de pontos fortes e fracos da organização). Afinal, para saber o que pode ser considerado um ponto forte ou fraco da empresa é necessário comparar a organização com as demais empresas do mercado.

O enunciado propõe a utilização dentro do processo de implantação da estratégia. Isso seria possível? Sim. O benchmarking pode ser feito por processo, assim, a organização pode buscar dentre as práticas da concorrências os processos de implantação de estratégia que têm se mostrado mais efetivos.

Os programas de melhoramento contínuo são programas abrangentes que podem ser reativos (identificam falhas e buscam corrigi-las) ou proativos (ainda que não existam falhas, buscam possibilidades de aprimorar os processos). Esses programas podem auxiliar em todas as etapas da gestão estratégica.

Gabarito: Certo

31. CESPE – ANAC – 2009)

Formular a estratégia da empresa envolve identificar e compreender os objetivos da organização e a maneira como se podem alcançá-los.

RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve a essência do conceito de estratégia, que é buscar os meios para atingir os objetivos da organização.

Gabarito: Certo

32.CESPE – TC-DF – 2012) – QUESTÃO IMPORTANTE!!

A definição dos procedimentos internos a serem seguidos de forma padronizada pelos auditores é um exemplo de planejamento operacional

RESOLUÇÃO:

Procedimentos são os planos operacionais que definem e descrevem os métodos de realização de algumas atividades. Perfeito o enunciado.

Gabarito: Certo

Lista de questões

1. CESPE – MJ – 2013)

Acerca das funções de administração, tais como planejamento, organização, direção e controle, julgue o item que se segue.

O primeiro passo no planejamento é a fixação de metas específicas e desafiadoras para orientar o seu cumprimento e melhorar o desempenho da organização.

2. CESPE – MPU – 2018)

Em um processo de planejamento estratégico, deve-se primeiramente realizar a análise da situação do ambiente para, em seguida, definirem-se os objetivos a serem alcançados.

3. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item que se segue, relativo ao processo administrativo e sua aplicação às organizações da administração pública.

O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.

4. CESPE – EBSERH – 2018)

Em relação ao planejamento estratégico hospitalar, julgue o item seguinte.

No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.

5. CESPE – EBSERH – 2018)

Em relação ao planejamento estratégico hospitalar, julgue o item seguinte.

No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

6. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item seguinte, no que tange a conceitos, métodos e técnicas de planejamento estratégico, modelos de gestão, estruturas organizacionais e avaliação de desempenho.

O planejamento estratégico de uma organização define objetivos de curto prazo orientados ao cumprimento dos interesses específicos da alta administração.

7. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o item seguinte, no que tange a conceitos, métodos e técnicas de planejamento estratégico, modelos de gestão, estruturas organizacionais e avaliação de desempenho.

As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

8. CESPE – EMAP – 2018)

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item a seguir.

O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.

9. CESPE – EMAP – 2018)

Julgue o item que se segue, a respeito do processo de planejamento.

O planejamento operacional detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos, materiais.

10. CESPE – SEDF – 2018)

No que se refere ao planejamento estratégico, à administração por objetivos e ao processo decisório, julgue o item seguinte.

O planejamento estratégico enfatiza o longo prazo, é voltado para as relações da organização com seu meio ambiente e envolve toda a organização.

11. CESPE – SEDF – 2018)

Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.

12. CESPE – STJ – 2018)

Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item.

O diagnóstico estratégico possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, assim como das fraquezas e das oportunidades das organizações.

13. CESPE – STJ – 2018)

Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item.

O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

14. CESPE – STJ – 2018)

Acerca da gestão e da prestação de serviços públicos no Brasil, julgue o item a seguir.

Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.

15. CESPE – STM – 2018)

Acerca das funções da administração e da atuação dos gestores em organizações contemporâneas, julgue o item a seguir.

O planejamento pode ser aplicado em situações de mudança organizacional, como no caso das chamadas mudanças planejadas, que se baseiam na racionalidade administrativa.

16. CESPE – STM – 2018)

Julgue os itens seguintes, relativo a gestão e estrutura de organizações.

Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

17. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

18. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

19. CESPE – STM – 2018)

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

Resultados pretendidos são aqueles caracterizados por sua intencionalidade e podem ser traduzidos, do ponto de vista estratégico, em uma série de metas

20. CESPE – TCE/SC – 2016)

O processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo e, geralmente, estático, pois as variáveis balizadoras da estratégia, após serem definidas, devem permanecer inalteradas, a fim de evitar que a cultura organizacional se torne caótica.

21. CESPE – TRE/MT – 2015)

Em relação ao planejamento organizacional, assinale a opção correta.

- a) O planejamento pode ser realizado em diferentes níveis, conforme os objetivos propostos; o nível tático, por exemplo, envolve decisões a respeito de atividades diárias, com alto grau de flexibilização e baixo risco e em curto prazo.
- b) As seguintes denominações são também empregadas para se referir ao planejamento: previsão, projeção e predição.
- c) São considerados princípios do planejamento relacionados ao alcance dos resultados de uma organização: contribuição aos objetivos, precedência, maior penetração e abrangência, maior eficiência, eficácia e efetividade.
- d) O planejamento estratégico visa ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo, tornando possível a previsão de ações imediatas que permitam a operacionalização de tais objetivos.
- e) O planejamento de recursos humanos, por ser uma área funcional da organização, é definido como atividade precípua do planejamento estratégico.

22. CESPE – TRE/GO – 2015)

O conjunto de decisões que determinam o desempenho das organizações no curto prazo constitui o planejamento estratégico. No médio ou longo prazo, esse conjunto é denominado gestão estratégica.

23. CESPE – FUB – 2015)

É na fase de planejamento tático que ocorrem o detalhamento e a especificação dos planos estratégicos

24. CESPE – FUB – 2015)

Uma organização que esteja definindo os objetivos para suas áreas funcionais – recursos humanos, finanças, marketing, tecnologia – está elaborando seu planejamento operacional.

25. CESPE – STJ – 2015)

Apesar das claras diferenças entre o desenvolvimento de estratégias voltadas para o planejamento racional e a visão de estratégia emergente, ambas as propostas concordam que é por meio da formulação de estratégias que a organização interage com seu meio e que os objetivos conectam-se às atividades gerenciais.

26. CESPE – ANATEL – 2014)

O planejamento estratégico pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; o planejamento tático tem por objetivo a otimização dos resultados da empresa como um todo; e o planejamento operacional relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para se alcançá-los. Todos esses tipos de planejamento, portanto, estão associados aos níveis de decisão da organização.

27. CESPE – TJ/CE – 2014)

Existe uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos internos. Quanto maior for essa adequação, maior será o

- a) aumento do número de fornecedores.
- b) princípio de Pareto.
- c) ciclo PDCA.
- d) alinhamento estratégico.
- e) BSC.

28. CESPE – MIN – 2013)

A estratégia se relaciona com o comportamento organizacional no ambiente em que a organização opera.

29. CESPE – BACEN – 2013)

O termo estratégia, originado nas batalhas militares, que levavam os generais a traçar planos para vencer seus inimigos, refere-se às formas utilizadas para explorar condições favoráveis ao alcance de determinados objetivos.

30. CESPE – ABIN – 2010)

A adoção de melhores práticas e de programas de melhoramento contínuo são exemplos de ações de sustentação da implementação de estratégias em organizações.

31. CESPE – ANAC – 2009)

Formular a estratégia da empresa envolve identificar e compreender os objetivos da organização e a maneira como se podem alcançá-los.

32. CESPE – TC-DF – 2012)

A definição dos procedimentos internos a serem seguidos de forma padronizada pelos auditores é um exemplo de planejamento operacional

Gabarito

- | | | |
|-----------|------------|------------|
| 1. Certo | 12. Certo | 23. Certo |
| 2. Errado | 13. Errado | 24. Errado |
| 3. Certo | 14. Errado | 25. Certo |
| 4. Certo | 15. Certo | 26. Errado |
| 5. Errado | 16. Certo | 27. D |
| 6. Errado | 17. Errado | 28. Certo |
| 7. Errado | 18. Errado | 29. Certo |
| 8. Errado | 19. Certo | 30. Certo |
| 9. Errado | 20. Errado | 31. Certo |
| 10. Certo | 21. C | 32. Certo |
| 11. Certo | 22. Errado | |



Resumo direcionado

Administração é uma ciência que busca direcionar pessoa e recursos em prol de um comum. Para tanto se utiliza do processo administrativo (funções administrativas) de planejar, organizar, dirigir e controlar. Alguns autores listam as funções administrativas de outra forma:

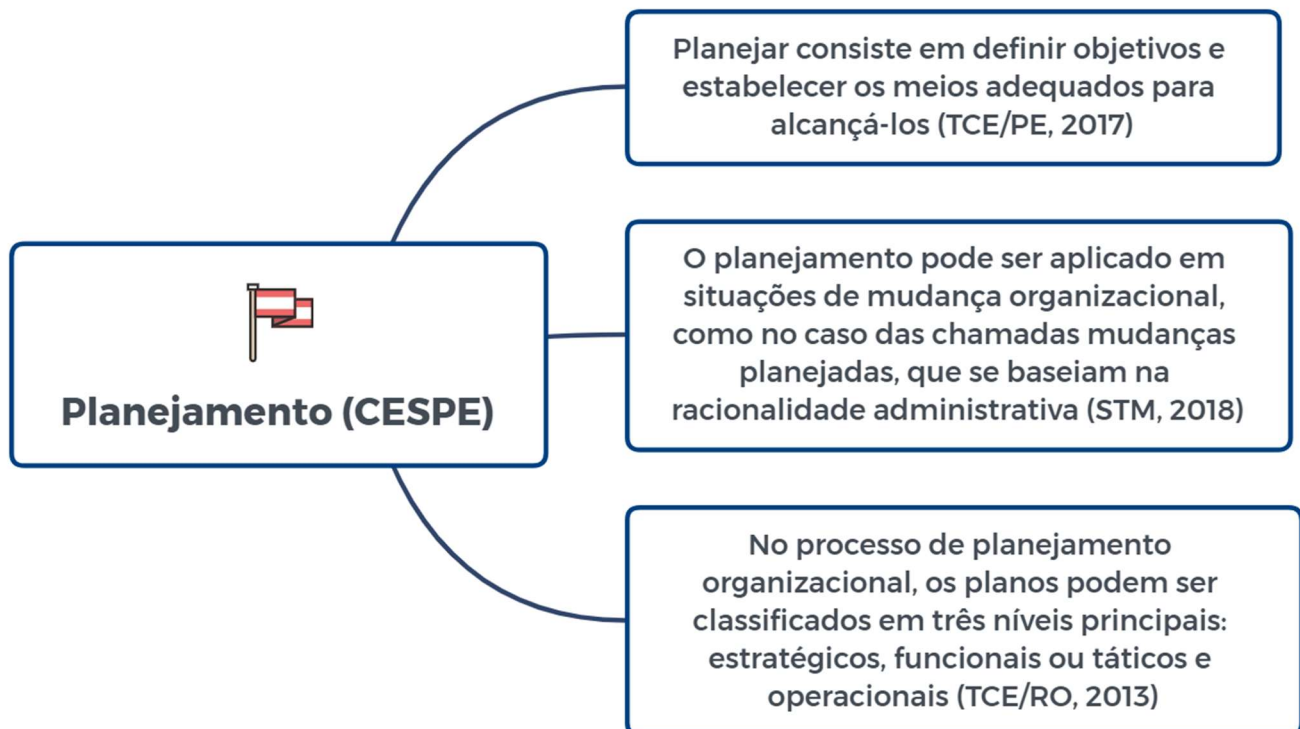
FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Controle	Controle	Controle	Controle

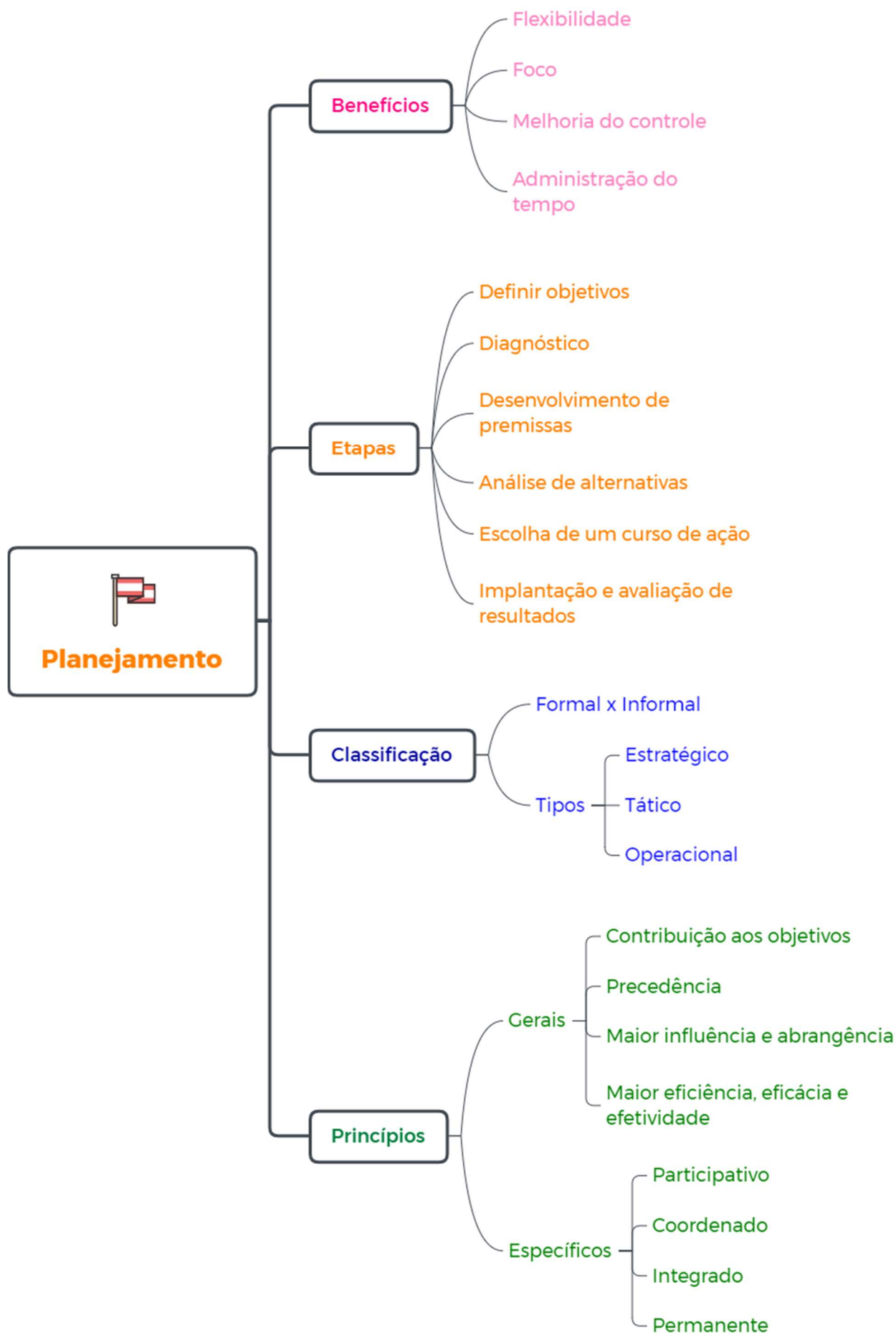
Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (**POC₃**) e a de Dale (**PODC**) já que são classificações mais cobradas.

Planejamento

O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.



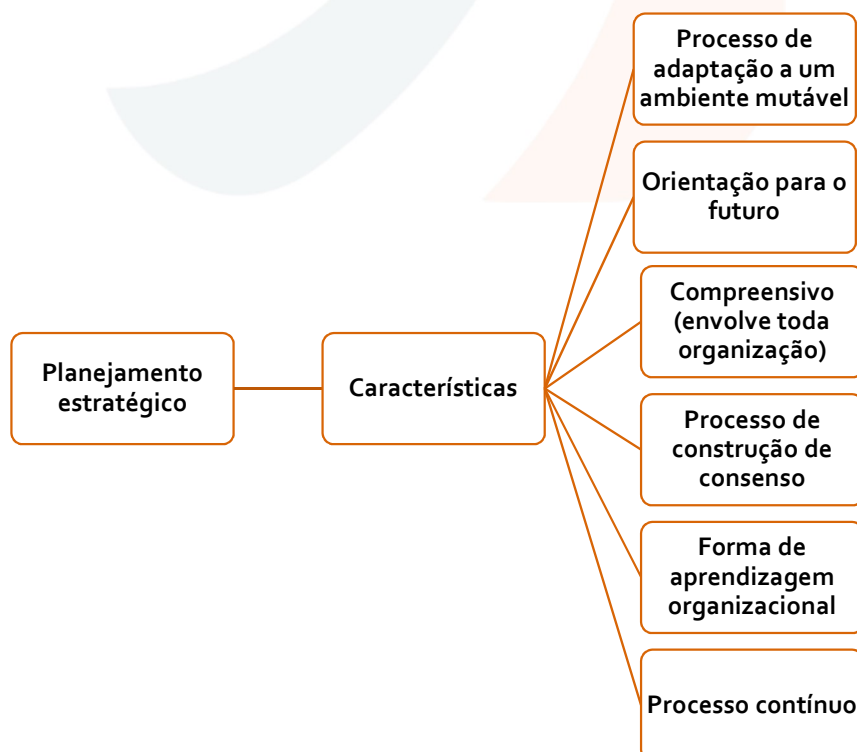


Tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional)

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macro orientado: aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático/ Funcional	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado: aborda cada operação em separado.

Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é instrumento elaborado pela **alta administração** que, a partir da missão e da visão, **fixa objetivos globais** a serem perseguidos no **longo prazo** por toda a organização e que considera não só aspectos do **ambiente interno** (forças e fraquezas), mas também aspectos do **ambiente externo** (oportunidades e ameaças).



Planejamento Tático

O planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas para o nível departamental. Ocorre no nível de gerência e tem como horizonte o médio prazo. Geralmente se referem a planos de produção, planos financeiros, planos de marketing e planos de recursos humanos. Dentre os planos táticos um que vez ou outra aparece em prova são as políticas!

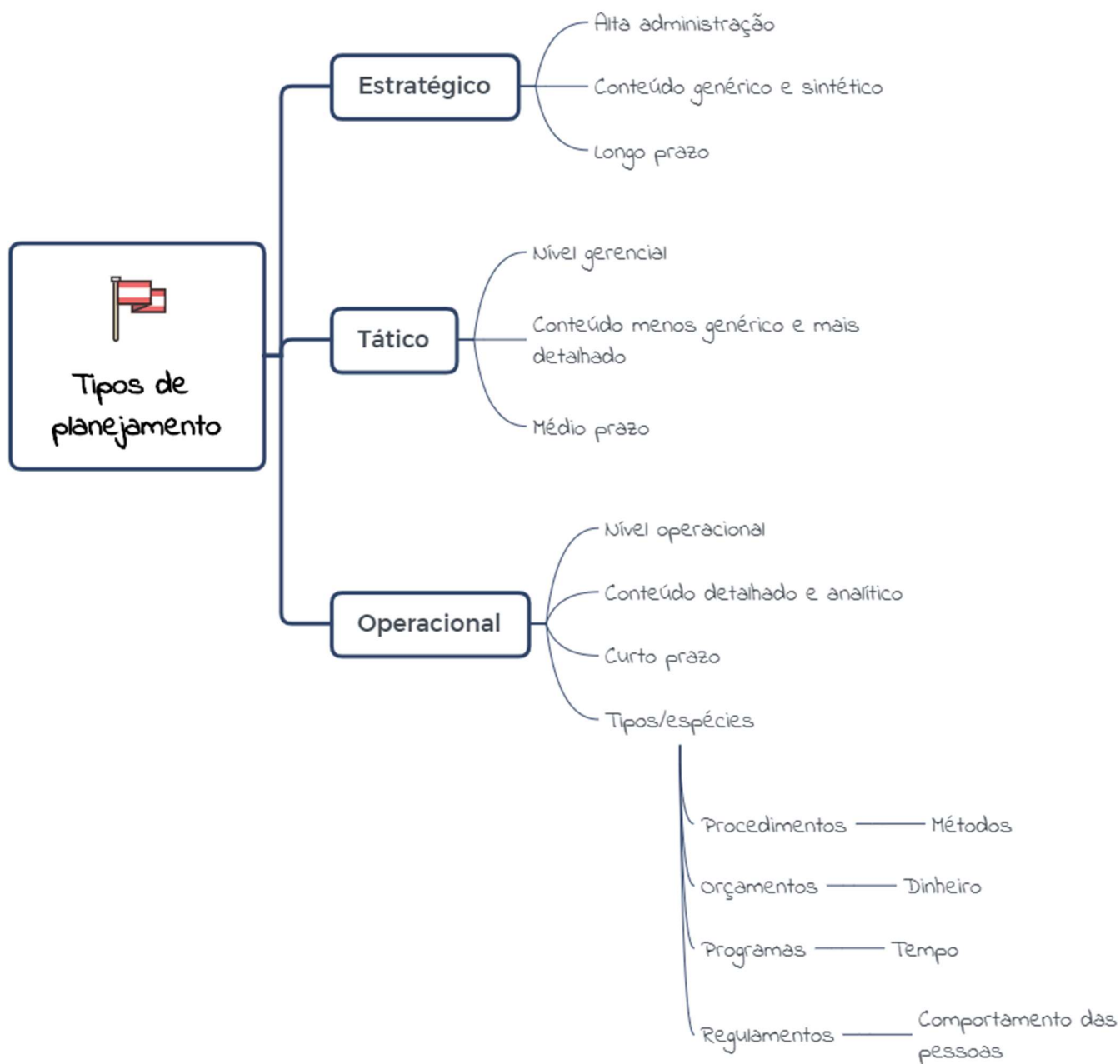
Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação, além de contribuírem para a tomada de decisão. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam a oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.

Planejamento Operacional

O planejamento operacional é o mais analítico. Ocorre no nível de supervisão e se preocupa com as tarefas ("O que fazer" e "como fazer"). Tem como o horizonte o curto prazo.

Os planos **operacionais** tem como foco a eficiência (ênfase nos meios) e podem ser classificados em quatro tipos que são queridinhos das bancas organizadoras. As questões costuma misturar o tipo de plano operacional ao assunto que ele se refere:

1. **Procedimentos:** planos operacionais que definem e descrevem **métodos**
2. **Orçamentos:** planos operacionais que se relacionam a **dinheiro**.
3. **Programas** ou programações: planos operacionais que associa atividades a serem realizadas ao **tempo**.
4. **Regulamentos:** planos operacionais que normatizam o **comportamentos das pessoas**.



Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Manole, 2015.

CHIAVENTATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 9ª edição. Manole, 2014.