



Aula 00

Administração Geral para Auditor Fiscal da Receita
Federal do Brasil

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
PLANEJAMENTO	8
PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	10
<i>Princípios Gerais</i>	10
<i>Princípios Específicos</i>	11
BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO	11
CLASSIFICAÇÕES DE PLANEJAMENTO	12
<i>Planejamento formal x planejamento informal</i>	12
<i>Estratégico, Tático e Operacional (Tipos de planejamento)</i>	12
ETAPAS DO PLANEJAMENTO	14
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
<i>Gestão Estratégica – Visão geral</i>	17
<i>Planejamento Estratégico - Introdução</i>	18
<i>Características do planejamento estratégico</i>	21
ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
<i>Análise organizacional e do meio ambiente</i>	28
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	35
LISTA DE QUESTÕES	58
GABARITO	67
RESUMO DIRECIONADO	68
REFERÊNCIAS	72

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 “*subjativa 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.

Esse curso foi formatado para ser seu **ÚNICO material de estudo** dos tópicos de Administração Geral para o concurso de **Auditor da Receita Federal do Brasil – AFRFB**.

Possuir uma única fonte de estudos é uma vantagem fenomenal. Sem qualquer tipo de exagero para que você pudesse cobrir o conteúdo de Administração apenas com livros doutrinários você precisaria, por baixo, de uns 20 a 25 livros. Estudaria uma quantidade absurda de coisas que não cai até conseguir filtrar o que realmente importa.

“Ah Marcelo eu não gosto de estudar só pelo PDF. Gosto de videoaula! Tem videoaula?”

Tem sim senhor. E é com a fera/mito: professor Marco Ferrari!!

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 subjativa, 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.

Uma das grandes dificuldades que os alunos possuem é quanto à revisão dos conteúdos. Sabemos que 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)

Como este curso está organizado?

Neste curso nós seguiremos EXATAMENTE o que foi exigido no último edital do concurso da **RECEITA FEDERAL**. Os tópicos cobrados foram os seguintes:

ADMINISTRAÇÃO GERAL: 1. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. 2. Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões. 3. Gestão de pessoas: estilos de liderança; gestão por competências; Avaliação de desempenho; trabalho em equipe; motivação. 4. Gestão: Gerenciamento de projetos; Gerenciamento de processos, Governança corporativa. 5. Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade 6. Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação.

ATENÇÃO: os tópicos de gestão de pessoas serão abordados pela professora Camila Montenegro em um curso específico. Nesse ponto quero destacar que não temos um, mas **quatro professores** de Administração trabalhando em conjunto (Ronaldo Fonseca, Marco Ferrari, Marcelo Soares (eu) e Camila Montenegro). A ideia é cercar a disciplina e criar especialistas em cada um dos assuntos. Tudo para oferecer a melhor direção para seus estudos.

Não sei se você já está sabendo, mas a ESAF que era a banca tradicional do concurso da Receita largou o mundo dos concursos. Acho que ela ficou cansada da vida de estudos. Assim, nós utilizaremos três bancas como referência para nossas aulas: **Fundação Carlos Chagas- FCC**, **Fundação Getúlio Vargas – FGV** e **CEBRASPE/CESPE**.

Para cobrir todos os tópicos do edital, nosso curso está organizado da seguinte forma:

Aula	Data	Conteúdo do edital
01	05/01/2019	<i>Planejamento: planejamento estratégico. (1ª parte)</i>
02	15/01/2019	<i>Planejamento estratégico (2ª parte). Planejamento baseado em cenários</i>
03	25/01/2019	<i>Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões</i>
04	04/02/2019	<i>Gerenciamento de projetos</i>
05	14/02/2019	<i>Controle Administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.</i>
06	24/02/2019	<i>Gerenciamento de processos</i>
07	06/03/2019	<i>Governança corporativa</i>

Vamos para aula!

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.

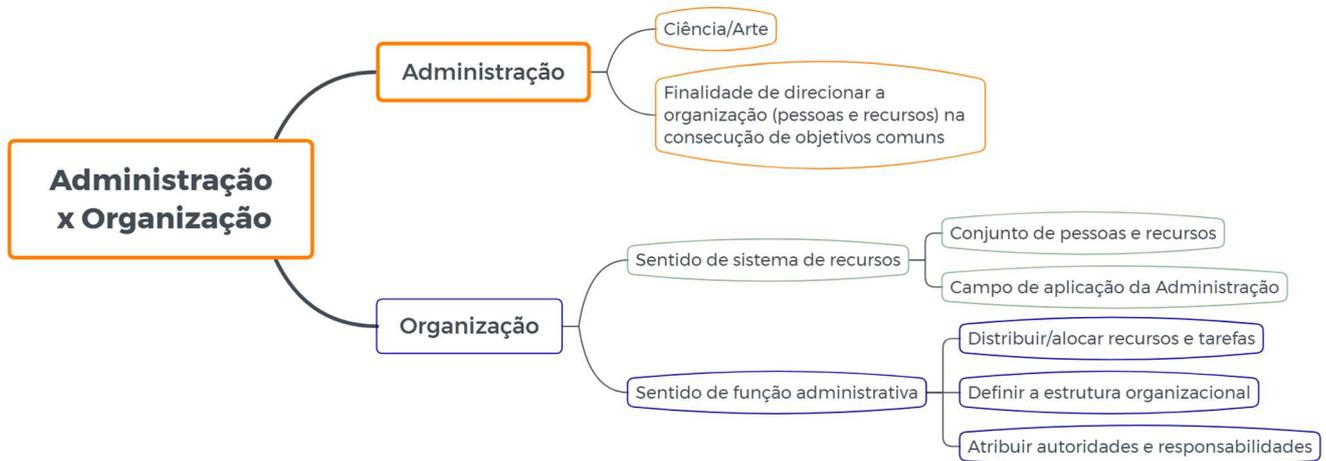
Perceba como os conceitos se relacionam: a Administração é uma ciência (arte para Mintzberg) que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

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 aziendas, 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 sequenciar 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**.

Sendo as funções administrativas os métodos pelos quais o administrador atinge os objetivos comuns de um grupo, podemos dizer que tudo que estudamos em Administração está relacionado com uma dessas funções administrativas.

“Tudo...tipo tudo? Administração de Pessoas, Administração da qualidade?”

Tudo. A maior parte dos temas que estudamos em Administração de Pessoas está relacionada à função de direção. No caso da Administração da qualidade estudamos formas de definir padrões, acompanhar desempenho de produtos, corrigir falhas, etc...ou seja, estudamos maneiras de exercer a função administrativa de controle.

Não vamos aprofundar nessa parte já que o edital da **RECEITA FEDERAL** preocupou-se com apenas uma das funções administrativas, qual seja o **planejamento**. Então vamos focar nele!

Planejamento

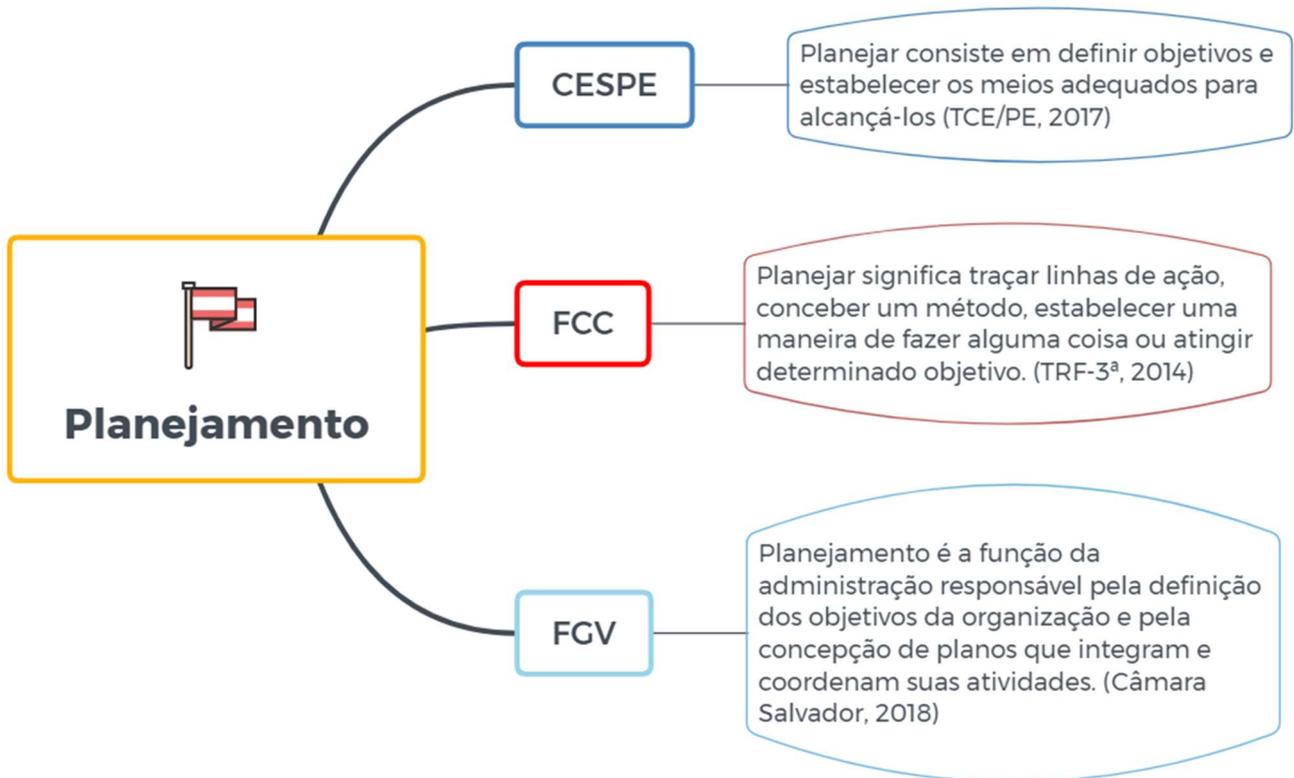
O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

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 geral, 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.

Vejam agora algumas definições de planejamento elaboradas pelas possíveis bancas organizadoras de seu concurso:

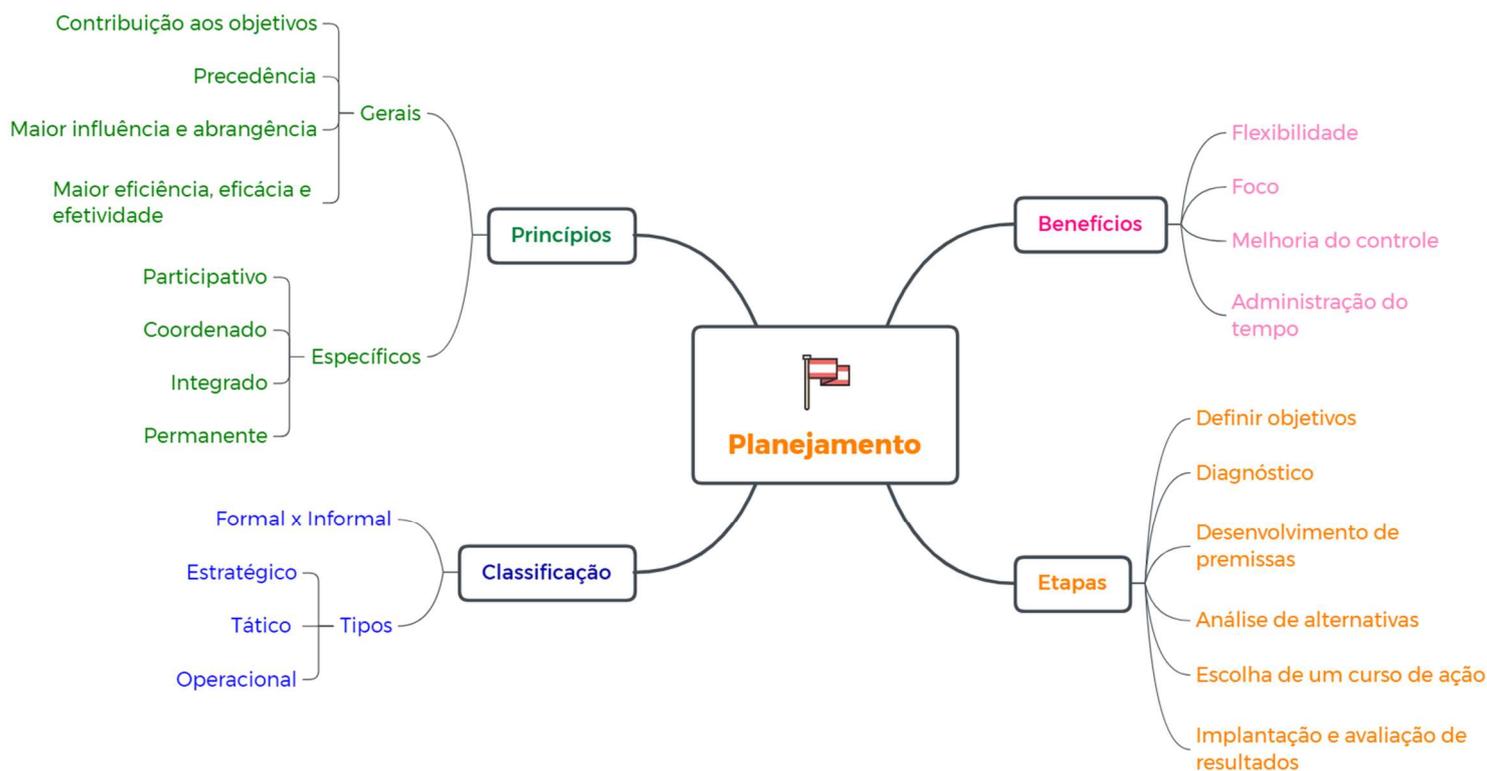


Agora me responda: o fato de você ter feito um belíssimo planejamento de estudos cheio de canetinhas coloridas significa necessariamente que você vai passar no concurso?

Infelizmente, não. **O planejamento não é garantia de sucesso.** Nem para você e nem para as organizações. O objetivo do planejamento é **aumentar a probabilidade de você atingir seu objetivo** à medida que por meio dele você define objetivos, 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.**

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 elaborarem 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.

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 Geral) 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.

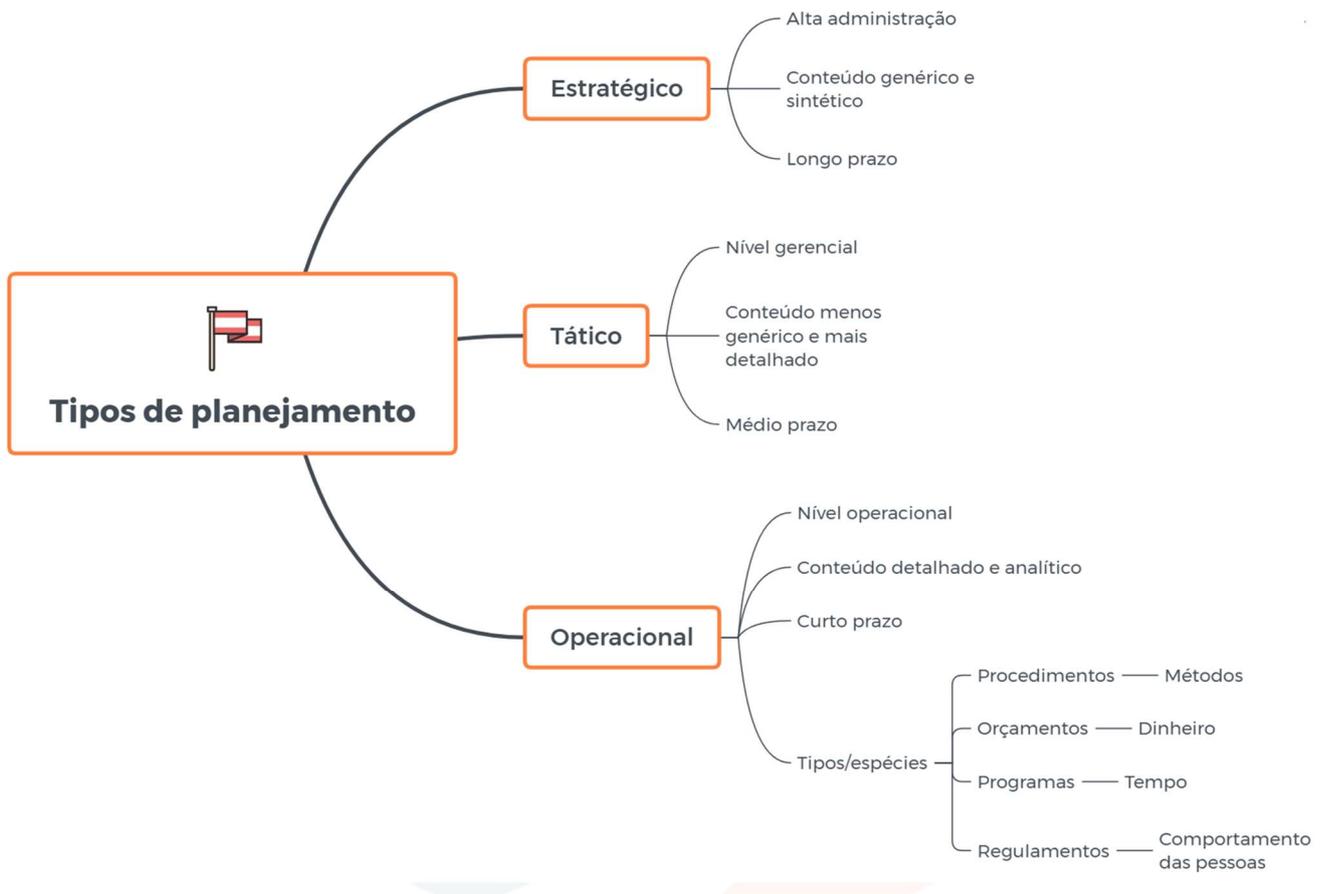
Essa classificação é utilizada para ressaltar características do planejamento de acordo com o nível organizacional, no qual ele é elaborado. Isso não significa que sejam planejamentos independentes. Na verdade, o planejamento estratégico é o que dá o rumo para toda organização e aos poucos, a partir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

Dentre esses planejamentos, existem alguns planos específicos que são formulados por quase todas as organizações e que já foram cobrados em provas, vejamos:

Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação, além de contribuir 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.

Quanto aos planos **operacionais**, existem 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

Esse assunto é polêmico. Por enquanto veremos as etapas “genéricas”, ou seja, uma sequência de etapas que poderia ser utilizada tanto para o planejamento estratégico, quanto para os planejamentos táticos e operacionais.

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. Detalharemos essa polêmica no estudo das etapas do planejamento **estratégico**.

Por enquanto, memorize o seguinte macete para resolver questões sobre as etapas do planejamento:



Antes de estudarmos as características específicas do planejamento estratégico, vamos treinar algumas questões para fixar esses pontos básicos do planejamento:

FGV – IBGE – 2016) O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

- a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;
- b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;
- c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;
- d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;
- e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. O nível estratégico trata das decisões que envolvem toda a organização e não apenas um setor.

Alternativa B. Errado. A alternativa apresenta característica do planejamento estratégico e não do planejamento tático.

Alternativa C. Correto. Ótima conceituação do planejamento operacional. É importante ressaltar que o planejamento estratégico se desdobra em planejamentos táticos, os quais são desdobrados mais uma vez em planejamentos operacionais.

Alternativa D. Errado. A definição de atividades e recursos ocorre no menor nível de planejamento: operacional.

Alternativa E. Errado. O foco do planejamento estratégico é no longo prazo e este serve de orientação para toda a organização.

Gabarito: C

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

Planejamento Estratégico

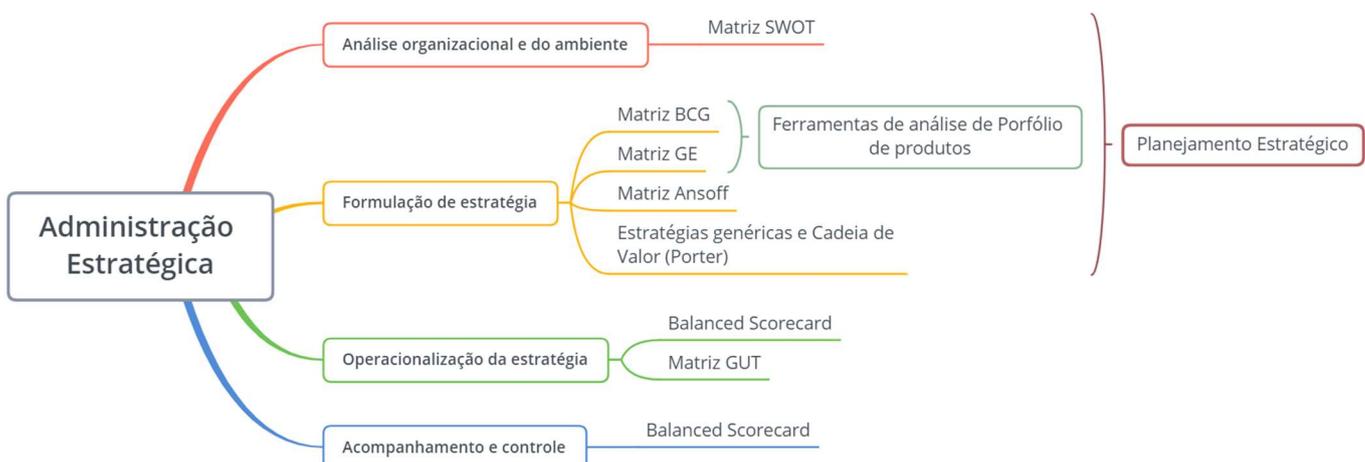
Gestão Estratégica – Visão geral

O planejamento estratégico é um processo que ocorre dentro do contexto da Administração/Gestão Estratégica, ou seja, **planejamento estratégico e gestão estratégica não são a mesma coisa**. Para que compreenda esse contexto, vamos começar falando sobre o que é estratégia.

Existem várias concepções para esse termo dentro de Administração, porém, no meio dos vários conceitos, temos uma base comum no sentido de que a estratégia é um meio, um caminho, uma forma de alcançarmos nossos objetivos. Nesse sentido, quando abordamos a Gestão Estratégica tratamos da forma com a qual as empresas criam, implantam e acompanham as estratégias. Seguindo essa lógica, podemos estruturar a gestão estratégica em quatro etapas:

- 1. Análise organizacional e do ambiente:** nesse etapa, identificamos qual é a razão de existir da empresa, qual o mercado no qual ela está inserida, quais são suas competências, etc. É aquela sondagem inicial tanto do ambiente interno quando do ambiente externo.
- 2. Formulação de estratégia:** chegou a hora de definirmos qual o caminho que vamos percorrer para atingir nossos objetivos – quais produtos quero fornecer, quais serão os meus clientes, como vou enfrentar a concorrência, o que farei de diferente.
- 3. Operacionalização da estratégia:** etapa de botar a mão na massa. Já imaginei tudo bonitinho, chegou a hora de implantar a estratégia que formulei.
- 4. Acompanhamento e controle:** etapa de verificar se a estratégia que idealizei e implantei está dando os resultados que eu esperava. É hora também de fazer os ajustes e corrigir as falhas.

O planejamento estratégico é o processo que consolida as etapas 1 e 2 (análise organizacional e formulação da estratégia). Para realizar essas etapas são utilizadas algumas ferramentas que são constantemente cobradas em concursos públicos: Matriz SWOT, Matriz BCG, Matriz GE, Matriz Ansoff. Vamos esquematizar para que fique bem claro:



O edital **RECEITA FEDERAL** colocou no edital apenas "Planejamento Estratégico", o que nos permite otimizar bastante o estudo pois focaremos apenas em duas etapas da Administração Estratégica. Com o estudo de poucas ferramentas vencemos tudo o que pode ser cobrado na sua prova. Então, #partiugabaritar!

Planejamento Estratégico - Introdução

Dividimos uma organização, basicamente, em três níveis administrativos (organizacionais): estratégico, tático e operacional. Essa divisão é feita a partir do poder de decisão e das atribuições dos gestores de cada um desses níveis. Vamos tratar, daqui para frente, especificamente do nível estratégico.

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.

Incube a esses dirigentes máximos ainda a instituição dos **valores**, da **missão** e da **visão** da organização. É indispensável que conheça cada um desses conceitos.

Questão manjadíssima em concursos públicos é misturar os conceitos de missão, visão e valores.

Fique atento!

Missão, Visão e Valores

Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

Exemplos de Missão:

A missão do Banco do Brasil é ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.

A missão da Controladoria Geral da União - CGU é promover o aperfeiçoamento e a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Visão: traduz uma imagem de futuro ideal construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

Exemplos de Visão:

A visão do MPF é até 2020 ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.

A visão da CGU é ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública 100% íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

Valores: conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.

Exemplo de valores

Coca-Cola:

Integridade: Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

Liderança: Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos

Paixão: Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

Diversidade: Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.

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).

“Ok, Marcelo. Entendi o que é um planejamento estratégico, mas para que ele serve? Por que uma empresa se dá ao trabalho de elaborar isso?”

Existem diversos estudos e pesquisas que demonstraram que a existência de um processo formal de planejamento estratégico está positivamente associada a uma maior performance organizacional e a uma maior capacidade de inovação. Na obra do professor Djalma Oliveira ele apresenta algumas finalidades do Planejamento Estratégico:

- Contrabalancear as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa;
- Otimizar o modelo de gestão;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas.

Jurisprudência Fundação Carlos Chagas – FCC

A FCC tenta induzir o candidato ao erro sugerindo em algumas alternativas que o planejamento estratégico reduz ou evita as incertezas ou ainda que o planejamento estratégico fortalece a capacidade de prever ocorrências futuras.

Isso está **ERRADO**. Como proposto por Djalma Oliveira, o papel do planejamento estratégico é contrabalancear as incertezas. A empresa apenas aprende a lidar com a incerteza e faz isso por meio de planos alternativos. Dentro dessa ideia a FCC já considerou correta a seguinte afirmação: “o ponto de partida do planejamento estratégico não é o de reduzir a incerteza, mas desafiá-la utilizando a criatividade e inovação” (TRT-3ª Região/2009).

CESPE – STM -2018) 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 fatores internos (forças e fraquezas), mas também avalia ambiente externo (oportunidades e ameaças). O enunciado erra ao afirmar que o foco é somente no ambiente interno.

Gabarito: Errado.

CESPE – STM -2018) 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:

Os objetivos globais (estratégicos) são definidos no planejamento estratégico para serem perseguidos no longo prazo.

Gabarito: Errado.

FCC – DPE/AM -2018) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A – Correta. O planejamento estratégico considera tanto os fatores do ambiente interno (forças e fraquezas) quanto do ambiente externo (oportunidades e ameaças) de forma a constituir uma visão global (de toda a organização) e sistêmica (visão de como a organização se relaciona com o sistema maior, ou seja, o ambiente externo: mercado, governo, clientes, fornecedores, etc).

Alternativa B – Errada. O planejamento estratégico busca direcionar a organização para seus objetivos finalísticos, os quais incluem, mas não se limitam aos objetivos financeiros. A alternativa erra ao afirmar que o escopo/alcance de um planejamento estratégico são “estritamente” os objetivos financeiros.

Alternativa C – Errada. O planejamento estratégico direciona a tomada de decisões no presente em busca de objetivos futuros, ou seja, como diz Peter Drucker (1962): “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”.

Vamos entender: ao fazer seu planejamento pessoal, você definiu um objetivo futuro que é passar em um concurso público. Dia após dia você toma decisões no presente para atingir esse objetivo como deixar de lado as redes sociais e as séries para se deleitar com nossa amada disciplina.

Percebe que o planejamento não direciona “decisões que serão tomadas no futuro”, mas sim as decisões do presente. Afinal, assim como você, as empresas sabem que precisam tomar decisões difíceis no presente para que atinjam os objetivos esperados.

Além disso, o planejamento não é uma atividade reativa. Uma atividade reativa é aquela realizada após a ocorrência de um fato ou situação, ou seja, é tipo você quando acorda moído da balada e ao olhar pro relógio

descobre que está 30 minutos atrasado pro trabalho. É aquela loucura de correria e fazer o que dá para evitar a bronca do chefe. É reação e adrenalina pura.

O planejamento, por outro lado, é uma atividade proativa, ou seja, ocorre antes do fato e busca se antecipar a ele. Atividade proativa é tipo quando vê aquela sua tia chata que sempre pergunta: "E aí já passou no concurso?" entrar no supermercado. Você já evita o contato visual, corre pro corretor oposto e procura a saída mais próxima de um jeito mais furtivo que agente da ABIN.

Alternativa D – Errada. O planejamento estratégico não equivale ao planejamento operacional. São planejamentos distintos, além disso, o planejamento estratégico define metas de longo prazo, ao tempo que o planejamento tático foca em metas de médio prazo e o planejamento operacional em metas de curto prazo.

Alternativa E – Errada. Novamente, o planejamento estratégico tem um horizonte de longo prazo. O horizonte de curto prazo é típico do planejamento operacional.

Gabarito: A

Características do planejamento estratégico

A partir do conceito que elaboramos de planejamento estratégico 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.

Esquematzamos 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.

Etapas do planejamento estratégico

Pense em um "trem" polêmico. Esse trem são as questões que abordam as etapas de planejamento e de planejamento estratégico. Isso ocorre porque temos um duelo de titãs: Idalberto Chiavenato de um lado e Djalma de Oliveira do outro. Cada uma falando uma coisa e a gente no meio desesperado tentando acertar as questões do concurso.

Existe, em geral, uma tendência de prevalecer, nas questões que cobram as etapas do planejamento estratégico, a classificação de Djalma de Oliveira, porém é indispensável que conheça as duas classificações para perceber alguns indícios no enunciado que podem te indicar qual a classificação que a banca está adotando (Não conseguimos afirmar que a banca "X" adota Chiavenato, a banca "Y" adota Djalma, isto porque uma mesma banca adota ora Chiavenato, ora Djalma, ora um terceiro autor. Não existe coerência ☹). Dito isso, sem neura! Vamos aprender e esquematizar tudo.

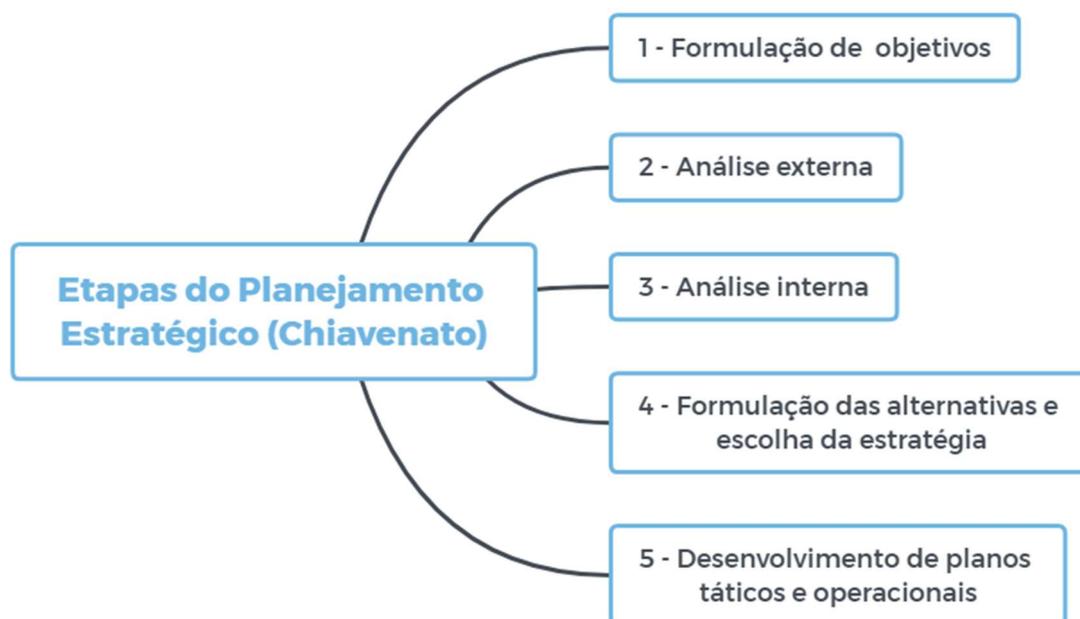
Chiavenato (Estágios)	Djalma Oliveira (Fases)
Formulação de objetivos	Diagnóstico estratégico
Análise externa	Missão da empresa
Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada	Controle e avaliação
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais	

Vamos inicialmente estudar os estágios descritos por Idalberto Chiavenato:

1. Formulação dos objetivos organizacionais - serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir;
2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa - trata da análise das condições externas que impõem ameaças e oportunidades à organização;
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna - envolve a análise dos recursos, da estrutura organizacional da empresa, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, etc. Durante a análise interna pode ser utilizado o benchmarking para identificação de pontos forte e fracos da organização.

Benchmarking consiste no processo de comparação dos produtos e serviços de uma organização em relação às melhores práticas do mercado. Tem como objetivo melhorar as funções, produtos e processos a partir do aprendizado com as práticas de outras empresas.

4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha estratégia a ser utilizada - formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas;
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia - A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo estão os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo (em geral de cinco anos), seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais a curto prazo.



Djalma Oliveira (2015), como vimos, adota a nomenclatura de fases do planejamento estratégico. Vejamos as principais características de cada uma das fases.

1. **Diagnóstico estratégico:** Análise de todos os aspectos inerentes à realidade externa (oportunidades e ameaças) e interna (forças, fraquezas ou ponto neutro) da empresa. Essa fase divide-se ainda em cinco etapas: (1) identificação da visão, (2) identificação dos valores, (3) análise externa, (4) análise interna, (5) análise dos concorrentes.

Ambiente interno: fatores controláveis, pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas).

Ambiente externo: fatores não controláveis ou de difícil controle, oportunidades e ameaças.

Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, todavia, por não existirem critérios e parâmetros suficientes não é possível enquadrá-la como um ponto forte ou fraco. Esse conceito, apesar de já ter sido objeto de prova, costuma ser ignorado na maioria das questões

2. **Missão da empresa:** fase na qual a empresa formula sua "razão de existir". Define o motivo central da existência da empresa, qual é seu cliente e quais serão seus produtos e serviços. Ainda nessa fase, são estabelecidas as macroestratégias da empresa, ou seja, os caminhos que a empresa adotará para no ambiente competitivo e qual será seu posicionamento estratégico.
3. **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito para que a empresa atinja os propósito estabelecidos na missão. Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Desdobram-se, nessa fase, três etapas: (1) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas, (2) Estabelecimento de estratégias e políticas, (3) Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Nesse ponto precisamos aprofundar alguns conceitos dos instrumentos prescritivos e quantitativos:

Objetivo: situação que se pretende alcançar. Determina os resultados que a empresa almeja e para os quais direcionará seus esforços. Associam-se os objetivos ao longo prazo.

Objetivo funcional: trata-se de um objetivo específico de uma área funcional (setor, departamento).

Desafio: realização que existe esforço extra, quantificável e com prazo estabelecido. Em geral, representa a modificação de uma situação atual no sentido de direcionar a empresa para a situação idealizada nos objetivos.

Meta: passos e etapas quantificáveis e com prazo estabelecido. As metas são decomposições dos objetivos e estão voltadas, prioritariamente, ao curto prazo.

Estratégia: ação ou caminho mais adequado para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Estratégia empresarial: conjunto integrado de compromissos e ações para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Política: fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda a sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa.

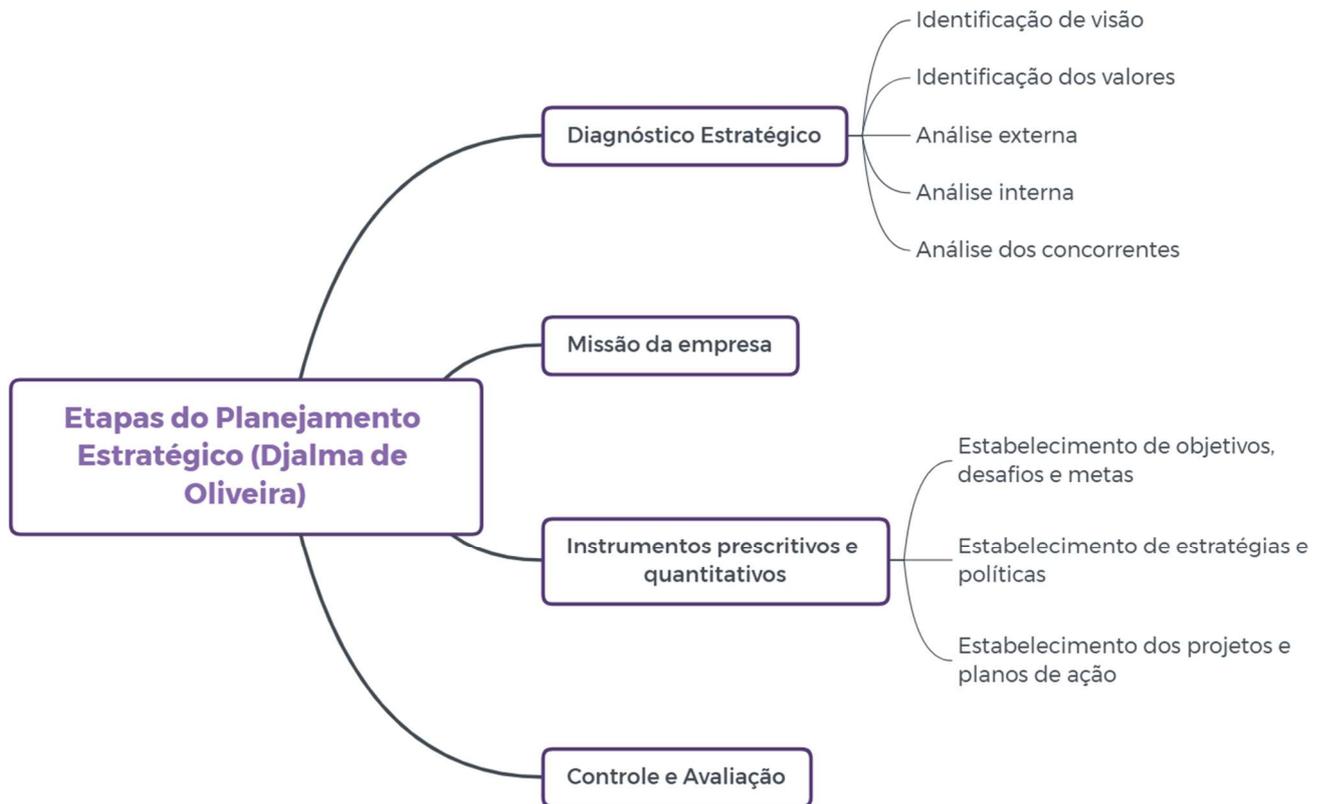
Diretrizes: trata-se de um termo genérico que abrange o conjunto estruturado e integrado de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Projetos: um esforço temporário com resultados e prazos claramente definidos.

Programas: conjunto de projetos que compartilham um mesmo objetivo e/ou finalidade.

Planos de ação: trata-se do conjunto de partes comuns dos diversos projetos quanto a um assunto. No estudo de gestão de projetos isso fica mais claro. Nesse momento, o importante é que entenda que um projeto possui diversas atividades. Por exemplo: projeto A e projeto B para serem executados dependem da execução de diversas atividades relacionadas à logística. Assim, elabora-se um plano de ação de logística para estruturar, agrupar e coordenar essas atividades comuns dos projetos A e B. Esse agrupamento favorece a eficiência: a empresa em vez de contratar, por exemplo, pequenas empresas de transporte de forma episódica para cada um projeto, agrupa as atividades de transporte de vários projetos em um plano de ação e já consegue firmar um contrato com condições mais favoráveis com uma transportadora.

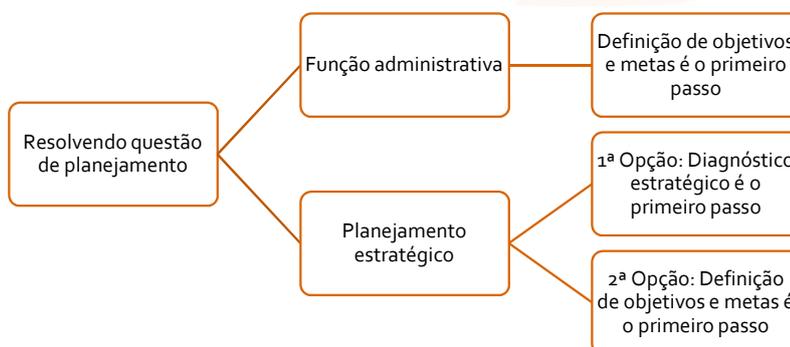
4. Controle e Avaliação: corresponde a fase responsável por assegurar que os objetivos, desafios, metas, estratégias e planos de ação sejam realizados e ajustados, se necessário. Essa fase envolve, por exemplo, as seguintes funções: estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos e planos de ação estabelecimentos, tomada de ações corretivas, adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver ciclos futuros da atividade administrativa.



Jurisprudência do CESPE (Etapas do planejamento/planejamento estratégico)

Com a saída da ESAF dos concursos, ficamos sem saber qual será a banca da **RECEITA FEDERAL** e, por isso acredito que compensa investir um pouquinho do seu tempo para entender o posicionamento do CESPE nesse ponto, tudo bem?

Como já aprendemos existe um macete que utilizamos para responder questões que cobrem o conhecimento sobre as etapas do planejamento, vamos relembrar:



A coerência nunca foi o forte do CESPE, porém o macete acima também funcionava bem para resolver as questões da banca. Contudo, com a prova do **MPU/2018 (Técnico de Administração)**, tivemos uma certa ruptura da "jurisprudência da banca" de modo que nossa orientação, **exclusivamente para questões do CESPE**, mudou.

Inicialmente vamos ver como o CESPE seguia o padrão do macete por meio de duas questões:

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

CESPE – MJ – 2013) 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 utilizamos a lição de Schermerhorn que foi apresentada na obra de Chiavenato que define como o primeiro passo a fixação de objetivos e metas.

Gabarito: Certo

CESPE – TCE/PE – 2017) O processo de administração estratégica é estruturado, de forma geral, com as seguintes etapas: diagnóstico da situação atual da organização, análise do ambiente interno e externo, formulação de objetivos e estratégias, implementação, avaliação e controle dos resultados, controle esse que realimenta o processo.

RESOLUÇÃO:

Veja que nessa questão estamos falando especificamente sobre planejamento estratégico (“processo de administração estratégica”). Dessa forma, seguimos a classificação de Djalma Oliveira que define a primeira etapa como o diagnóstico estratégico, o qual o enunciado denominou como diagnóstico da situação atual.

Gabarito: Certo

Como adiantamos o padrão foi rompido recentemente na prova do **MPU/2018 (Técnico em Administração)**, no qual a banca, aparentemente, contraria o entendimento que adotou no concurso do TCE/PE, vejamos:

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:

A questão trata especificamente do planejamento estratégico, logo, pelo macete, deveríamos seguir a classificação de Djalma de Oliveira que pontua que, de fato, o diagnóstico estratégico é a primeira etapa do processo do planejamento estratégico, logo o enunciado estaria correto. Contudo e apesar da chuva de recursos, a banca manteve o gabarito e considerou o item **errado**.

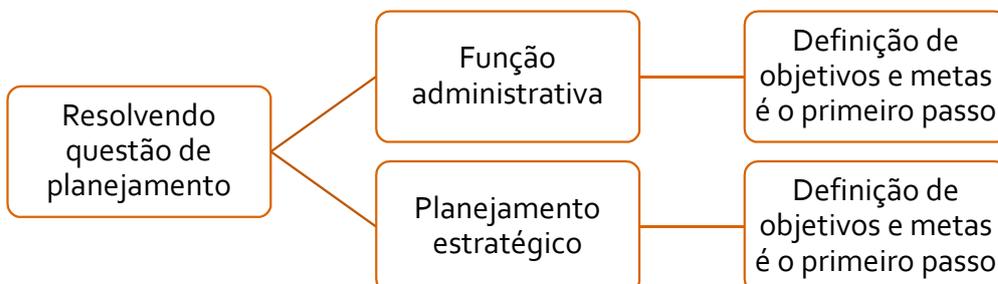
Gabarito: Errado

A única forma de conciliar os entendimentos do CESPE nas provas do TCE/PE (2017) e do MPU (2018) é de que na prova do TCE, o enunciado apenas listou as etapas da administração estratégica sem se preocupar com a ordem das etapas, por isso o diagnóstico teria vindo antes da definição dos objetivos. Já na prova do MPU a cobrança era especificamente sobre a ordem e aí a banca considerou como errado afirmar que o diagnóstico antecederia a definição dos objetivos.

Em resumo e para consolidar minha sugestão para questões do CESPE **atualmente** é que considere que a fixação dos objetivos antecede o diagnóstico (análise) da situação. Isso vale tanto para questões que tratem da função administrativa de planejamento, quanto para questões que tratem sobre planejamento estratégico.

Consolidando os macetes:

CESPE

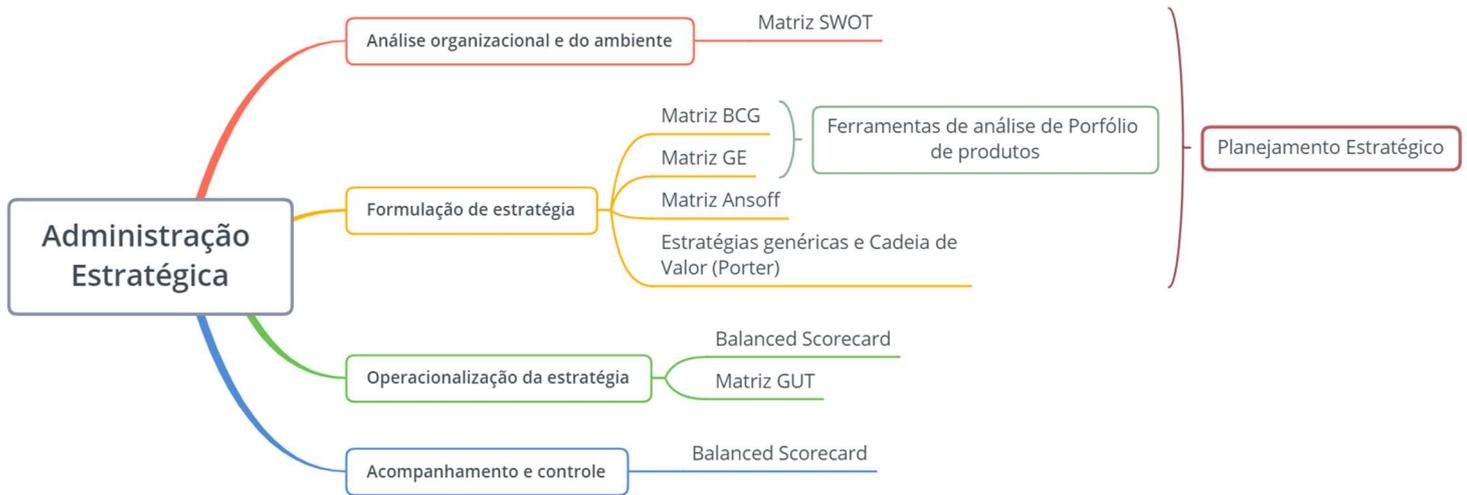


DEMAIS BANCAS



Análise organizacional e do meio ambiente

Lembra como situamos o planejamento estratégico dentro da Administração Estratégica? Então, agora é hora de aprofundarmos um pouco mais nossos conhecimentos. Falaremos da análise organizacional e do ambiente, veja onde esse assunto se insere:



Nessa etapa, identificam-se os aspectos internos e externos que afetam o desempenho da organização. Para auxiliar nesse processo pode-se adotar uma ferramenta denominada de **Matriz SWOT**.

Matriz SWOT

SWOT é um acrônimo em inglês das palavras de Força (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**). O acrônimo reproduz as variáveis que são avaliadas durante a análise SWOT. Em português, em vez de SWOT temos o acrônimo como Matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).

Na análise SWOT fazemos a **análise do ambiente interno e externo**.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Procura-se identificar as variáveis que, em geral, não estão sob o controle da empresa: oportunidades e ameaças.

Oportunidades	Variáveis externas e não controláveis capazes de criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
Ameaças	Variáveis externas e controláveis pela empresa capazes de criar condições desfavoráveis para a organização.

No ambiente **interno**, por outro lado, temos as variáveis que estão **sob o controle da empresa** e representam as capacidades da organização:

- **Forças (pontos fortes):** variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Representam os recursos, habilidades, patentes, qualificação

do quadro de pessoal e outras competências distintivas (competências que a organização possui que as diferencia dos concorrentes).

- **Fraquezas (pontos fracos):** variáveis internas e controláveis que representam as capacidades deficitárias da empresa, as quais colocam a organização em uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

A partir do confronto das variáveis internas e externas temos, segundo a análise SWOT, dois resultados:

(1) diagnóstico do cenário e (2) estratégia a ser utilizada naquele cenário. Vejamos:

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Cenário: Problemas Estratégia: Sobrevivência	Cenário: Vulnerabilidade Estratégia: Manutenção
	Oportunidades	Cenário: Limitações Estratégia: Crescimento	Cenário: Alavancagem Estratégia: Desenvolvimento

Vamos aprender um pouco sobre cada uma das posturas estratégicas:

Sobrevivência: Postura estratégica quando temos ameaças no cenário externo e mais pontos fracos no ambiente interno. A organização adota as seguintes medidas: redução de custos, desinvestimentos e até mesmo liquidação do negócio.

Manutenção: Postura estratégica quando temos ameaças no ambiente externo, porém temos pontos fortes no ambiente interno. A organização adota medidas defensivas para se proteger das ameaças. Djalma Oliveira propõe as seguintes estratégias dentro da postura de manutenção:

a) Estratégia de estabilidade – procura fortalecer os produtos maduros e com concorrência estabelecida (mais controle do que planejamento);

b) Estratégia de nicho – estratégia de dominar um segmento que atua preservando vantagens competitivas.

c) Estratégia de especialização – busca conquistar ou manter a liderança mediante a concentração de esforços de expansão em uma ou poucas atividades.

Crescimento: Postura estratégica utilizada quando temos um ambiente externo favorável (oportunidades), porém a organização dispõe de pontos fracos. O exemplo clássico de estratégia de crescimento são as *joint venture*. *Joint venture* corresponde a uma associação de empresas para atuarem juntas

na produção de determinado produto/serviço, ou seja, individualmente, em vista dos seus pontos fracos, as organizações não teriam condições de aproveitar algumas oportunidades. Como contornar isso? Unindo-se a outra organização.

Um exemplo recente é da Embraer com a Boeing. São empresas concorrentes que se uniram em uma joint venture para promover e desenvolver novos mercados para o avião KC-390 e depois fizeram uma nova parceria para criar uma empresa de produção de jatos comerciais.

Outra estratégia de crescimento possível é a inovação. Por vezes, os pontos fracos podem ser contornados por novas formas de produção ou de distribuição dos produtos.

Desenvolvimento: Postura estratégica semelhante a de crescimento, porém nesses casos a empresa dispõe de pontos fortes o que facilita que ela aproveite as oportunidades. Nesses casos, as principais estratégias que a organização utiliza são: a) Desenvolver mercados (vender seus atuais produtos em novos mercados); b) Desenvolver produtos (vender novos produtos nos mercados atuais); c) Estratégias de diversificação

JURISPRUDÊNCIA DA FGV

A FGV no concurso do MPE/AL(2018) entendeu como correto que o número de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades identificados dentro da Matriz SWOT não deve ser muito grande.

Do ponto de vista prático isso é muito importante para a organização não dispersar os esforços da empresa. Existe um jargão que diz "quando tudo é urgente nada é urgente". O que isso quer dizer?

Definir um objetivo como prioritário significa criar uma distinção daquele objetivo em relação aos demais. À medida que eu retiro essa distinção dizendo que tudo é prioritário ou que tudo é uma oportunidade ou ameaça eu disperso os esforços e a empresa não consegue aproveitar nenhuma oportunidade tampouco lidar com nenhuma ameaça de forma satisfatória.

P.S: Fica a dica para o concurseiro que toda semana quer estudar para um concurso diferente: fiscal, controle, policial, tribunais. 😊

4 Tipos de Concurseiro

É importante que memorize os cenários e estratégias que são criados, a partir da conjugação das variáveis internas e externas. Para te ajudar a memorizar essa parte, criei e agora vou te apresentar os **04 tipos de concurseiro**:

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	CONCURSEIRO DESILUDIDO	CONCURSEIRO AZARADO
	Oportunidades	CONCURSEIRO DE EDITAL	CONCURSEIRO FODA

1º) Concurseiro FODA

(Força + Oportunidade = Desenvolvimento e Alavancagem).

É aquele que estuda bastante (Força), está preparado e tem a sorte de pegar um bom período de concursos: um edital (Oportunidade) atrás do outro.

Estratégia: Desenvolvimento; Cenário: Alavancagem.

2º) Concurseiro azarado

(Força + Ameaça = Manutenção e Vulnerabilidade).

É aquele concurseiro que já estava fazendo 80-85% das questões (Força), bem na época que foi anunciada mais uma suspensão dos concursos (ameaça). Agora, se ele quiser passar vai ter que ter muita **Manutenabilidade** – estratégia de se **manter** estudando mesmo de diante de um cenário de **vulnerabilidade**.

Estratégia: Manutenção; Cenário: Vulnerabilidade.

3º) Concurseiro de edital

(Fraqueza + Oportunidade = Crescimento e Limitações)

É aquele cara que não está estudando (fraqueza) até que surge um edital com muitas vagas (oportunidade). Diante do seu cenário de **limitações** de conhecimento, resta a esse concurseiro aproveitar a oportunidade para **crescimento**.

É a hora de aprender em 50 dias o que deveria ter aprendido em 5 anos. Em muitos casos não consegue passar (limitações são grandes), mas acaba formando uma base de conhecimento.

Estratégia: Crescimento; Cenário: Limitações.

4º) Concurseiro desiludido

(Fraqueza + Ameaça = Sobrevivência e Problemas).

Esse já levou um tombo nos concursos, e por isso se desiluiu. Não estuda mais (fraqueza) e agora vive sob **ameaça** de despejo, dos credores, dos familiares. Tudo o que ele resta a ela agora é **sobreviver** nesse cenário de **problemas**.

Estratégia: Sobrevivência; Cenário: Problemas.

Vamos fazer algumas questões para fixar as ideias básicas da análise SWOT:

CESPE – SUFRAMA – 2014) A sigla SWOT é um acrônimo em inglês que no Brasil costuma ser substituído pela sigla FOFA.

RESOLUÇÃO:

A matriz SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) ou matriz FOFA (**F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças) em português. Enunciado correto.

Gabarito: Correto

FCC – ALESE – 2018) Uma das etapas do planejamento estratégico é o denominado diagnóstico institucional, que, na faceta correspondente à análise interna, concentra-se em

- a) mapear os desafios e oportunidades que se apresentam para o crescimento da organização.
- b) mapear as principais competências disponíveis no mercado.
- c) definir a missão da organização, que corresponde ao futuro almejado.
- d) clarificar a visão da organização, ou seja, a sua essência ou razão de existência.
- e) identificar as forças e as fraquezas da organização.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Os desafios (ameaças) e oportunidades são realizados na análise dos fatores externos.

Alternativa B. Errado. Mapear as competências disponíveis no mercado (ambiente externo) é feito durante a análise dos fatores externos.

Alternativa C. Errado. A alternativa descreve o conceito de visão e não de missão.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve o conceito de missão e não o de visão.

Alternativa E. Correto. A análise interna, realizada dentro do diagnóstico institucional, identifica os pontos fortes e fracos da organização.

Gabarito: E

FCC – TRT/2ª REGIÃO – 2018) As metodologias consagradas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas contemplam, como etapa relevante, o denominado diagnóstico institucional, muitas vezes utilizando como ferramenta a Matriz SWOT, que procura identificar

- a) as ações de longo prazo, correspondentes à missão da organização, e as de curto prazo, representativas dos cenários identificados.
- b) os processos de trabalho necessários para a consecução dos resultados almejados em função dos valores institucionais identificados no mapeamento correspondente.
- c) a visão de futuro da organização, correspondente à sua essência e razão de ser, e que faz parte do quadro de indicadores estabelecido nesta etapa.
- d) internamente, as forças e fraquezas da organização e, externamente, os desafios e oportunidades existentes no cenário em que se insere.
- e) os projetos estratégicos da organização e as competências existentes para realizá-los, encadeados em uma representação gráfica na forma de fluxograma.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A Matriz SWOT não é utilizada para identificação da Missão da empresa. Dentro da análise interna essa ferramenta considera a missão e a visão, contudo, seu objetivo é identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve aspectos relacionados a gestão de processos.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta o conceito de missão.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve corretamente o objeto da Matriz SWOT: forças e fraquezas (ambiente interno) e desafios/ameaças e oportunidades (ambiente externo).

Alternativa E. Errado. Novamente, apresentam-se conceitos relacionados à gestão de processos, os quais não possuem qualquer pertinência com a finalidade da SWOT.

Gabarito: D

IADES – PM/DF – 2017) A análise FOFA, famosa ferramenta de planejamento estratégico, envolve necessariamente o estudo de variáveis pertinentes à organização. De acordo com essa matriz, é correto afirmar que representa uma ameaça à instituição o (a)

- a) processo de gestão organizacional fraco.
- b) regimento interno muito rígido.
- c) escassez de recursos financeiros.
- d) mudança na legislação governamental.
- e) infraestrutura operacional insuficiente.

RESOLUÇÃO:

O enunciado pede que o candidato identifique uma ameaça (fato externo)

Alternativa A. Errado. O processo de gestão fraco é um fator interno que atrapalha a organização, ou seja, é uma fraqueza.

Alternativa B. Errado. O regimento interno é um fator interno que atrapalha a organização, ou seja, é uma fraqueza.

Alternativa C. Errado. A escassez de recursos financeiros é um fator interno (fraqueza).

Alternativa D. Mais ou menos. A mudança na legislação é, de fato, um fator externo que pode influenciar negativamente (ameaça) ou positivamente (oportunidade) a organização.

Alternativa E. Errado. A infraestrutura operacional é uma deficiência interna (fraqueza)

Apesar de a alternativa D ser dúbia, posto que uma mudança na legislação também pode beneficiar a empresa e, nesse caso, representaria uma oportunidade, as demais alternativas apresentam claramente aspectos internos e, por isso estão erradas.

Gabarito: D

E desse jeito 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 (colocamos questões do CESPE, FGV e FCC) 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 comentadas pelo professor

1. CESPE – STM – 2018)

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

RESOLUÇÃO:

Um das características do planejamento é justamente ser um processo permanente (contínuo) de adaptação a um ambiente mutável. Imagine o que aconteceu com as locadoras de vídeo que não se adaptaram às mudanças no ambiente. Não há dúvidas que é papel do planejamento estruturar, de forma racional, as mudanças necessárias.

Gabarito: Certo

2. CESPE – STM – 2018)

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

RESOLUÇÃO:

A análise macro, tanto do ambiente interno quanto do externo, é feita durante o diagnóstico estratégico, uma das etapas do planejamento estratégico. Posteriormente os objetivos estratégicos são desdobrados em planejamento tático e operacional. Os planejamentos operacionais referem-se à base da organização envolvendo cada tarefa ou atividade, tem o horizonte temporal de curto prazo e são voltados para metas intraorganizacionais.

Gabarito: Certo

3. CESPE – EBSERH – 2018)

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:

O planejamento estratégico é abrangente, sendo elaborado pela cúpula da organização. O planejamento tático refere-se ao meio de campo e é realizado no âmbito de cada unidade organizacional (nível de gerência). Por fim, o planejamento operacional é feito pela base da organização (nível de supervisão) e envolve o desenho ao nível de tarefa, operação ou atividade.

Gabarito: Certo

4. CESPE – TCE/PE – 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

RESOLUÇÃO:

Planejar, tanto na administração pública quanto na administração privada, consiste basicamente em definir objetivos e meios para alcançá-los.

Gabarito: Certo

5. CESPE – TRF 1ª – 2017)

Estabelecer os objetivos gerais e as especificações de um novo sistema digital para que um tribunal atenda aos advogados são exemplos de itens que caracterizam a programação para um projeto.

RESOLUÇÃO:

Estabelecer objetivos e especificações (atendimento aos advogados), bem como os meios para alcançá-los (no caso da questão: um sistema digital) são itens que caracterizam o planejamento e não a programação.

Programação são planos (consolidação do processo de planejamento) operacionais que relacionam atividades com o tempo. Quando falamos, por exemplo, sobre a programação de um congresso, estamos nos referindo a ordem dos palestrantes e os horários de cada uma dessas palestras.

Perceba que os conceitos estão relacionados, mas não se confundem. Os planos, em geral, são a formalização (colocar no papel) dos resultados do processo de planejamento. Voltando ao nosso exemplo: muito antes de formular a programação do congressos, o gestores definiram um objetivo, por exemplo: "Fomentar o debate científico sobre temas contemporâneos da administração pública", bem como definiram um meio: "formatar um evento que congregue diversos estudiosos para debater sobre esses temas". Posteriormente esse planejamento inicial foi sendo desdobrado em várias estratégias para realizar o evento.

Várias etapas depois, com os professores já contratados, com o espaço do evento já definido, você realiza um planejamento operacional de como ocorrerá a execução do evento definindo a ordem das tarefas (cada uma das palestras) e relacionando essas tarefas a determinados horários de modo a consolidar uma programação.

Gabarito: Errado

6. CESPE – SUPRAMA – 2014)

No planejamento das organizações, a definição de políticas e procedimentos de gestão representa o pilar de sustentação do desdobramento dos objetivos organizacionais em objetivos departamentais e individuais de desempenho.

RESOLUÇÃO:

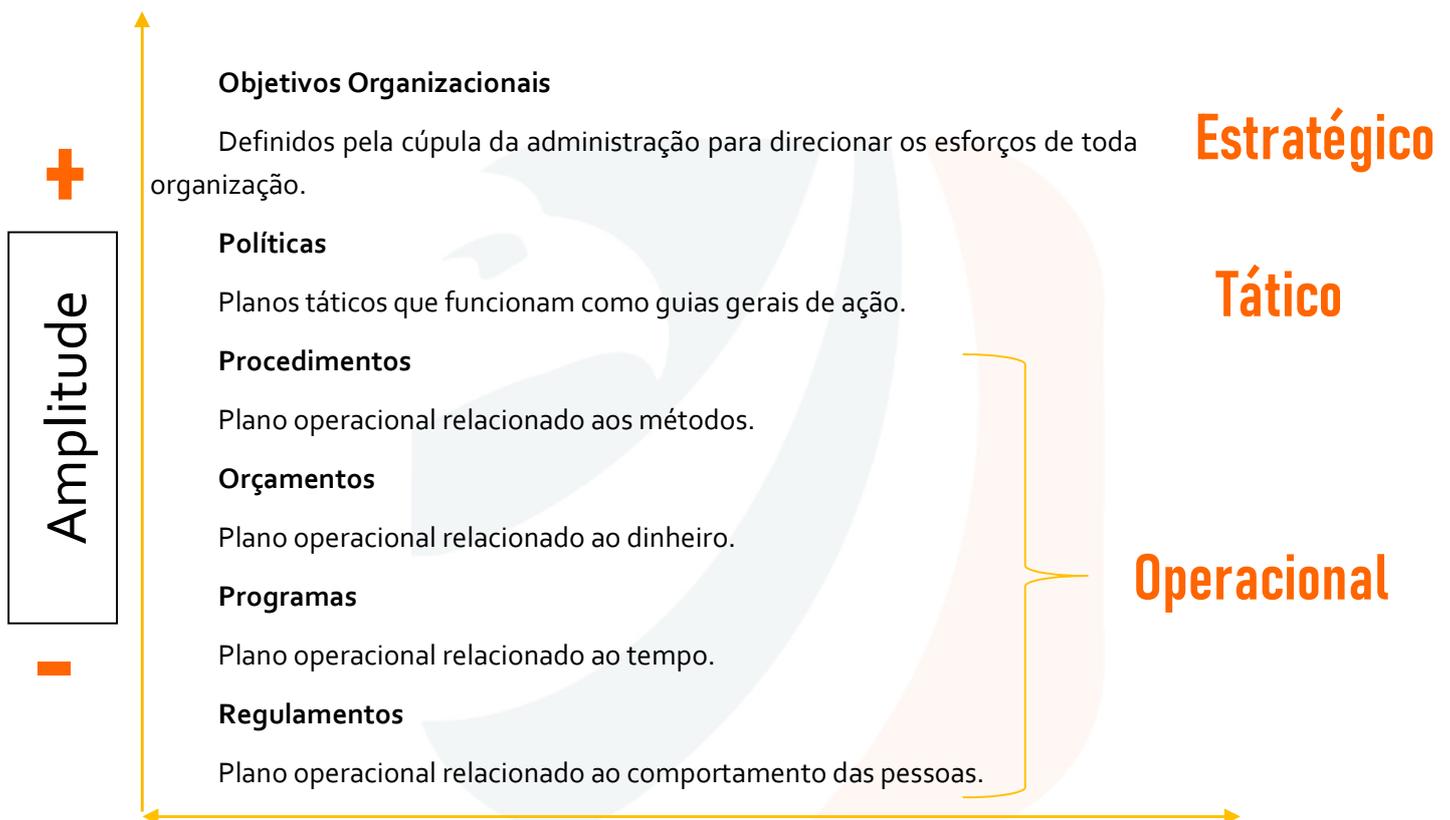
Chiavenato (2014) ao tratar dos tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), apresenta alguns planos importantes de cada um desses tipos de planejamento, vejamos:

Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações 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.

Quanto aos planos operacionais definiu-se quatro tipos:

1. **Procedimentos:** relacionados a métodos
2. **Orçamentos:** relacionados a dinheiro.
3. **Programas ou programações:** relacionados a tempo.
4. **Regulamentos:** relacionados a comportamentos das pessoas.

Consolidando essas informações teríamos, a partir da lição de Chiavenato (2014), o seguinte cenário:



Voltando à questão percebemos que o enunciado afirma que “a definição de políticas (nível tático) e procedimentos (nível operacional) de gestão representa o pilar de sustentação do desdobramento dos objetivos organizacionais em objetivos departamentais (nível tático) e individuais de desempenho (nível operacional)”.

As políticas, de fato, desdobram os objetivos organizacionais em objetivos departamentais. Além disso, os procedimentos são desdobramento dos métodos em nível operacional dos objetivos organizacionais. Ou seja, vemos coerência nesse ponto do enunciado.

Contudo, a banca considerou que o enunciado está errado. Duas possibilidades para a banca interpretar o enunciado como incorreto:

a) pilar significa base, alicerce, nesse sentido, os desdobramentos que formam o alicerce, a base são os em nível administrativo mais baixo, ou seja, nível operacional, assim, estaria incorreto incluir as políticas como pilar de sustentação já que são desdobramentos em nível tático.

b) a segunda possibilidade é que o enunciado foi considerado errado por estar incompleto, pois aponta apenas como pilar do nível operacional a definição dos procedimentos, sendo que nesse nível temos, além dos procedimentos, mais três tipos de planos: orçamentos, programas (programações) e regulamentos.

Por não apresentar um erro explícito e sim uma omissão, questão difícil de ser respondida.

Gabarito: Errado

7. CESPE – ICMBIO– 2014)

Os planos procedimentais de uma organização estarão efetivamente elaborados após terem sido planejados os métodos de trabalho, os modos de execução e as melhorias no processo produtivo.

RESOLUÇÃO:

Quando falamos de planos procedimentais ou simplesmente procedimentos estamos nos referindo a um tipo de plano operacional que envolve, de fato, os métodos, modos de execução e melhorias no processo. Não custa lembrar os outros três planos operacionais: orçamento (relacionado a dinheiro), regulamento (relacionado a comportamento) e programa ou programações (relacionado ao tempo).

Gabarito: Certo

8. CESPE – ICMBIO– 2014)

Em uma organização na qual se planejam, por tempo pré-fixado, receitas e despesas correlacionadas à adoção de medidas que orientem o comportamento das pessoas no trabalho, evidencia-se uma correlação entre os planos orçamentários e os planos comportamentais ou regulamentos.

RESOLUÇÃO:

Mais uma questão que cobra o conhecimento sobre os tipos de planos operacionais: procedimentos (relacionado ao método), orçamento (relacionado a dinheiro), regulamento (relacionado a comportamento) e programa ou programações (relacionado ao tempo).

O enunciado faz a referência correta do objeto ao tipo de plano operacional: planos orçamentários (receitas e despesas) e planos comportamentais (comportamento das pessoas).

Gabarito: Certo

9. 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:

O enunciado mais parece um jogo dos sete erros. O primeiro erro é o mais sutil: o enunciado confunde o conceito de planejamento com o de plano ao afirmar que o planejamento estratégico pode ser considerado

como a “formalização das metodologias de desenvolvimento [...]”. O produto formalizado do planejamento é o plano, logo a formalização ocorre no plano e não no planejamento.

O segundo erro é o conteúdo do planejamento estratégico. A definição de metodologias é feita no planejamento operacional e não no planejamento estratégico

O terceiro erro é afirmar que o planejamento tático otimiza os resultados da empresa como um todo. Na verdade o planejamento tático otimiza os resultados apenas de uma unidade da organização.

O quarto erro foi apresentar as características do planejamento estratégico como sendo as características do planejamento operacional.

Gabarito: Errado (x4)

10. CESPE – ANATEL– 2014)

Em qualquer processo de planejamento, independentemente da metodologia utilizada, devem ser considerados os planejamentos dos fins, de meios, organizacional, de recursos e, por fim, de implantação e controle.

RESOLUÇÃO:

O planejamento, independentemente do tipo (estratégico, tático ou operacional) deve prever objetivos (fins, nos termos do enunciado), bem como os meios para alcançá-los (organizacional de recursos). Em seguida, busca-se a implantação desse planejamento corrigindo-se (controle) eventuais desvios. O enunciado sintetiza bem as ideias gerais do planejamento.

Gabarito: Certo

11. CESPE – ANATEL– 2014)

Os planos funcionais ou administrativos definem as atividades, os recursos e as formas de controle necessários para a realização dos cursos de ação escolhidos.

RESOLUÇÃO:

Os planos que definem as atividades, os recursos e as formas (métodos) de controle necessários são os planos operacionais e não os planos funcionais. Os planos funcionais/administrativos são comumente conhecidos como planos táticos. É a velha tática das bancas de perguntar o que você sabe com um nome que você não sabe.

Gabarito: Errado

12. CESPE – BACEN– 2013)

A implementação da estratégia depende da implementação dos planos táticos (nível médio de decisão) e dos planos operacionais (nível de produção).

RESOLUÇÃO:

As estratégias são elaboradas no planejamento estratégico, porém para serem implementadas precisam ser desdobradas em planos táticos e operacionais.

Gabarito: Certo

13. CESPE – TCE/RO – 2013)

No processo de planejamento organizacional, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais ou táticos e operacionais.

RESOLUÇÃO:

O enunciado apresenta corretamente os três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Atende que o CESPE, por vezes, adota a nomenclatura de planejamento funcional ou administrativo para se referir ao planejamento tático.

Gabarito: Certo

14. CESPE – STF – 2013)

Na elaboração de um planejamento, o objetivo principal deve ser garantir que os objetivos iniciais sejam preservados, apesar das adversidades do ambiente.

RESOLUÇÃO:

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: Errado

15. CESPE – STF – 2013)

Planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

RESOLUÇÃO:

Vamos relembrar as principais características de cada um dos tipos de planejamento.

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	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.
-------------	-------------	-----------------------	-------------	--

Gabarito: Certo

16. FCC – SEGEP/MA – 2018)

O processo de Planejamento Estratégico é um conjunto seriado de análises e escolhas que podem contribuir com as chances de uma organização optar por uma boa estratégia e, conseqüentemente, uma boa posição competitiva. Nos casos dos órgãos públicos, podem contribuir para melhorar tanto a eficiência operacional quanto as percepções do cliente- cidadão em relação aos serviços prestados. Após a definição da Missão, Valores e Objetivos, o próximo passo envolve as análises dos ambientes externo e interno. Referem-se ao ambiente externo da organização:

- a) Recursos e Capacidades.
- b) Forças e Fraquezas.
- c) Oportunidades e Ameaças.
- d) Competências e Conhecimento.
- e) Bens de Capital e Sistemas de Informação.

RESOLUÇÃO

O enunciado pede para assinalarmos a alternativa que indique variáveis do ambiente externo, ou seja: oportunidades e ameaças. (Alternativa C). Todas as demais alternativas apresentam variáveis do ambiente interno.

Gabarito: C

17.FCC – SEGEP/MA – 2018)

Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Correto. O planejamento estratégico considera simultaneamente as variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) e, por isso demanda uma visão global e sistêmica

dos seus elaboradores. Recorde que muitos autores chamam o planejamento estratégico de planejamento global.

Alternativa B. Errado. A alternativa peca ao afirmar que os cursos de ação são determinados com base apenas em objetivos financeiros. Na verdade, uma organização pode perseguir tanto objetivos financeiros quanto sociais.

Alternativa C. Errado. Atividade reativa é aquela que decorre de uma reação, ou seja, após a ocorrência de um evento. Um dos princípios do planejamento é o da precedência que significa que o planejamento antecede as demais funções administrativas, por isso incorreto afirmar que o planejamento é uma atividade reativa.

Alternativa D. Errado. Planejamento estratégico não se confunde com o planejamento operacional. Vimos que cada tipo de planejamento possui características próprias.

Alternativa E. Errado. O planejamento estratégico volta-se para o longo prazo.

Gabarito: A

18. FCC – TRT 6ª Região – 2018)

Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da "missão" da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

- a) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.
- b) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.
- c) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.
- d) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.
- e) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

RESOLUÇÃO:

A questão deseja que assinalemos a alternativa que descreve o conceito de missão. Vamos relembra-lo:

Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

Alternativa A. Errado. A alternativa descreve algumas características do planejamento estratégico e não da missão.

Alternativa B. Errado. O conceito de missão não se confunde com o conceito de objetivos estratégicos.

Alternativa C. Correto. A alternativa descreve as características da missão de uma organização

Alternativa D. Errado. A alternativa apresenta as características dos valores organizacionais.

Alternativa E. Errado. A alternativa está descrevendo o diagnóstico estratégico, ou seja, a análise das variáveis internas e externas de uma organização.

Gabarito: C

19. FCC – ARTESP – 2017)

Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:

I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.

II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.

III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.

IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

RESOLUÇÃO:

Vejamos cada um dos itens:

I. Errado. Um dos princípios específicos do planejamento é que ele é um processo **participativo**. Assim, cabe aos gestores não simplesmente elaborar o planejamento, mas facilitar o processo de sua elaboração pelas diversas áreas. Nesse contexto, não faz sentido falarmos em liderança centralizada dentro do planejamento estratégico. A liderança centralizada caracteriza-se pela centralização do poder decisório na mão do líder e uma baixa propensão do líder a aceitar a participação dos liderados.

II. Errado. O enunciado erra ao afirmar que a "organização não precisa responder às formas do ambiente". Como vimos o planejamento é um processo de adaptação a um ambiente mutável, assim, a organização constantemente precisa considerar as forças do ambiente.

III. Correto. O enunciado está tratando sobre a característica do planejamento como forma de aprendizado organizacional.

IV. Correto. Como vimos, apesar de ser um processo participativo, o planejamento estratégico é conduzido pela alta administração, ou seja, pelo mais alto nível hierárquico da organização.

Gabarito: C

20. FCC – ARTESETE – 2016)

As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A alternativa associa variáveis internas (força e fraquezas) à análise externa.

Alternativa B. Correto. A alternativa descreve corretamente as variáveis analisadas no ambiente interno (pontos fortes e fracos). Além disso, sugere o benchmarking como instrumento para essa análise, o que é bem razoável, afinal, só conseguimos avaliar algum aspecto como ponto forte ou fraco, a partir de um parâmetro, que com o benchmarking é dado pelas boas práticas da concorrência.

Vamos imaginar que eu tenho 30 empregados na minha organização, os quais todos possuem graduação.

Nesse caso, meu quadro de pessoal é um ponto forte ou um ponto fraco?

Depende. Só posso fazer essa análise, a partir dos parâmetros médios do mercado no qual atuo, por isso a importância do benchmarking. Por exemplo, se minha organização for de prestação de manutenção de ar condicionado e todos os meus empregados tem graduações em áreas correlatas, sem dúvida, meu quadro de pessoal seria um ponto forte, posto que minha empresa conseguiria transmitir uma confiança percebida maior aos clientes sobre a qualidade dos serviços, já que, na média, o mercado não possui tantas empresas com esse nível de especialização.

Se, por outro lado, minha empresa está no segmento de educação, um quadro de pessoal composto exclusivamente por profissionais “apenas” graduados, possivelmente, seria um ponto negativo, visto que nesse segmento até mesmo por regulamentações legais (cursos de mestrado e doutorado, por exemplo) se exige titulações maiores dos professores que a graduação.

Alternativa C. Errado. A etapa de diagnóstico institucional engloba tanto a análise interna quanto externa. Assim, o diagnóstico não está restrito aos fatores controláveis (internos).

Alternativa D. Errado. A alternativa inverteu os conceitos entre objetivos e metas. Os objetivos são mais genéricos (macro) e precisam de um prazo maior do que as metas. As metas, por outro lado, são a quantificação (colocar em números) dos objetivos e estão mais voltadas ao curto prazo. Exemplo de objetivo: passar em um concurso. Exemplo de meta: estudar Administração Geral 10 horas por semana.

Alternativa E. Errado. A visão traduz uma imagem de futuro ideal construída a partir do consenso dos membros de uma organização. A alternativa descreve o conceito de valores organizacionais.

Gabarito: B

21. FCC – AL/MS – 2016)

O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Uma das etapas relevantes da sua implementação é a definição de questões, objetivos e estratégias, sendo que

- I. a definição dos objetivos organizacionais antecede a das questões estratégicas.
- II. as metas representam as partições dos objetivos a serem alcançadas no curto prazo.
- III. a estratégia corresponde ao caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar os objetivos.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) III.
- c) I e III.
- d) II e III.
- e) II.

RESOLUÇÃO:

I. Errado. Como vimos esse assunto é polêmico. Contudo, seguindo nosso macete temos que quando a questão tratar especificamente de planejamento estratégico (e não for do CESPE), devemos considerar que o diagnóstico estratégico antecede a definição de objetivos organizacionais. Ainda que não considerasse essa polêmica, poderíamos identificar que o enunciado está incorreto porque a definição de objetivos insere-se dentro do processo de planejamento estratégico, assim, corrigindo o item teríamos que: a definição dos objetivos organizacionais ~~antecede~~ insere-se nas questões estratégicas.

II. Correto. Metas são passos e etapas quantificáveis e com prazo estabelecido. As metas são decomposições dos objetivos e estão voltadas, prioritariamente, ao curto prazo.

III. Correto. Estratégia é a ação ou caminho mais adequado para alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Gabarito: D

22. FCC – PGE/MT – 2016)

O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

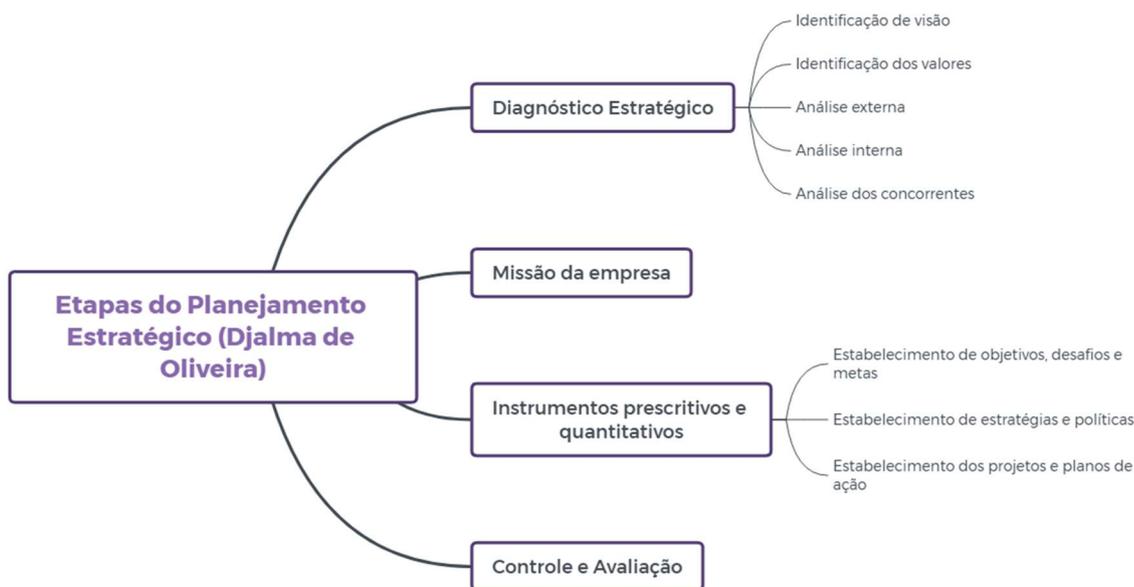
Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

RESOLUÇÃO:

Nessa questão a FCC adota as etapas do planejamento estratégico descritas por Djalma Oliveira. Vamos relembra-la, a partir do nosso esquema:



Só com o esquema você conseguiria assinalar a resposta correta. Vamos aproveitar a oportunidade também para lembrar o detalhamento da etapa de controle só para você verificar que a associação com “Desenvolver indicadores e adicionar informações” está perfeita.

4. Controle e Avaliação: corresponde a fase responsável por assegurar que os objetivos, desafios, metas, estratégias e planos de ação sejam realizados e ajustados, se necessário. Essa fase envolve, por exemplo, as seguintes funções: estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos e planos de ação estabelecimentos, tomada de ações corretivas, adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver ciclos futuros da atividade administrativa.

Gabarito: E

23. FCC – PGE/MT – 2016)

O planejamento estratégico consiste em uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, desenvolvida a partir dos anos 1960, que tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização, proporcionando uma melhor relação com o ambiente externo no qual se encontra inserida. Uma das etapas relevantes dessa metodologia corresponde

- a) ao diagnóstico institucional, que diz respeito exclusivamente aos aspectos internos da organização.
- b) à definição da visão da organização, que deve expressar com clareza a razão da sua existência.
- c) à identificação da missão a ser perseguida, que corresponde ao consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado.
- d) à utilização de cenários para direcionar os planos da organização, correspondendo a projeções de ambientes futuros.
- e) à criação de valores, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A etapa de diagnóstico institucional engloba tanto a análise interna quanto externa. Assim, o diagnóstico não está restrito aos fatores controláveis (internos).

Alternativa B. Errado. A Visão traduz uma imagem de futuro ideal construída a partir do consenso dos membros de uma organização. A razão de existir de uma empresa é a Missão.

Alternativa C. Errado. Aqui temos o conceito de Visão, sendo atribuído ao de Missão.

Alternativa D. Correto. O planejamento por cenários é uma metodologia que pode ser utilizada durante o planejamento estratégico. Nessa metodologia desenvolvem-se possíveis cenários que buscam explicitar as possibilidades de mudança que podem ocorrer no ambiente, bem como a organização com essas possíveis mudanças, ou seja, são, de fato, projeções de ambientes futuros como descrito na alternativa.

Alternativa E. Errado. O texto da alternativa ficou um pouco dúbio e acho que pode ter confundido muita gente. Existe um modelo conhecido como Cadeia de Valor. Esse modelo foi proposto no Porter e considera que existem dois tipos de atividades em uma organização: atividades primárias (finalísticas) e atividades secundárias (de apoio). O planejamento, objeto da questão, é uma atividade secundária já que não participa diretamente do ciclo produtivo da empresa. Dessa forma, segundo esse modelo, o planejamento não cria valor, mas fornece o suporte para que as atividades primárias façam isso. Em vista disso, a alternativa está incorreta.

Contudo, é de se ressaltar que no momento da elaboração do planejamento se considera tanto as atividades primárias e secundárias. Assim, apesar de não criar valor, a atividade de planejamento analisa as atividades que criam valor. A mudança é sutil, mas importante. Se, dessa forma, a alternativa estivesse assim descrita: "Uma das etapas relevantes dessa metodologia corresponde à análise de criação de valores, a partir das forças e fraquezas existentes na organização", em nossa opinião, a alternativa estaria correta.

Gabarito: D

24. FCC – TCE/SP – 2015)

Dentre as funções da Administração está o planejamento, que, de acordo com uma das definições doutrinárias possíveis, consiste na "determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado".

Corresponde, pois, à “determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível” (LACOMBE, F. Teoria Geral da Administração, São Paulo: Saraiva, p. 70). Existem, contudo, diferentes níveis de planejamento, sendo um deles o denominado planejamento estratégico, o qual

I. está relacionado à adaptação da organização a um ambiente mutável.

II. é um processo de construção de consenso.

III. possui o horizonte de tempo de curto prazo e prevê ações concretas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I.

b) I e III.

c) III.

d) II.

e) I e II.

RESOLUÇÃO:

I. Correto. O enunciado descreve uma das características do planejamento estratégico: processo de adaptação a um ambiente mutável.

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.

II. Correto. Mais uma das características que estudamos.

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.

III. Errado. O horizonte do planejamento estratégico é o longo prazo

Gabarito: E

25.FCC – TRT 4ª Região – 2015)

O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização e contempla

- a) o estabelecimento dos cenários, definidos pela realidade existente na organização.
- b) o estabelecimento da visão de futuro da organização, que traduz a razão de ser da entidade.
- c) a definição da missão da organização, que exerce a função orientadora da ação organizacional no longo prazo.
- d) o diagnóstico institucional, consistente na análise interna, que identifica as ameaças e oportunidades da organização.
- e) a fixação dos valores da organização, que devem ser passíveis de mensuração objetiva.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Já aprendemos, inclusive com a própria FCC (PGE/MT – 2016), que o estabelecimento de cenários no planejamento estratégico é feito por meio de projeções de ambientes futuros.

Alternativa B. Errado. A razão de ser da organização é a missão.

Alternativa C. Correto. A missão expressa a própria razão de existir e, dessa forma, orienta toda a ação organizacional. Todos os setores, atividades, processos....tudo deve estar alinhado com esse propósito.

Alternativa D. Errado. O diagnóstico institucional consiste na análise interna e externa da organização. Além disso, na análise interna são identificados os pontos fortes e fracos. As oportunidades e ameaças são identificadas na análise externa.

Alternativa E. Errado. Os valores organizacionais correspondem ao conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Assim, é um aspecto com forte caráter subjetivo. Como mensurar, por exemplo, valores como transparência, integridade, comprometimento social? Perceba que existe uma carga valorativa nesses conceitos, o que dificulta uma mensuração objetiva.

Gabarito: C

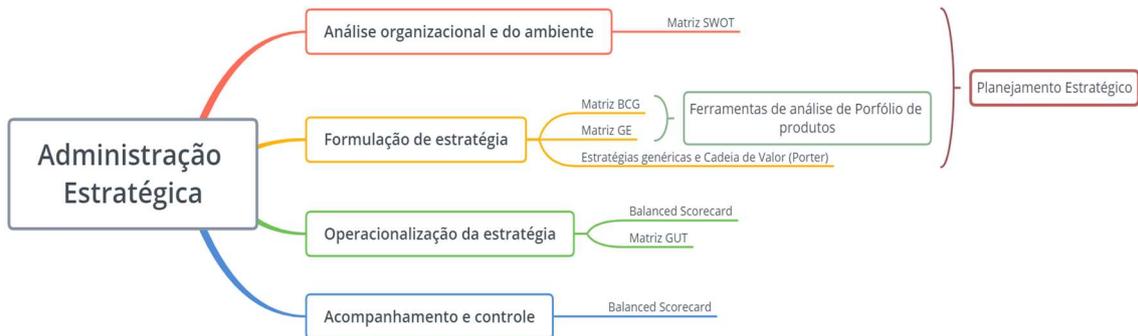
26. FCC – CNPM – 2015)

A definição correta acerca de Administração Estratégica ocorre em:

- a) o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão, incluindo a definição dos níveis de delegação e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa.
- b) um processo contínuo e integrativo de investigações e análise das estratégias de sucesso das empresas de excelência, procurando aprimorar suas estratégias.
- c) a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de comportamentos e atitudes, visando melhor concentração de esforços.
- d) um conjunto estruturado e interativo de planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico.
- e) a delimitadora do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Além disso, explicita o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

RESOLUÇÃO:

A melhor forma de entender a Administração estratégica é por meio das suas macro etapas: análise organizacional e do ambiente, formulação de estratégia, operacionalização da estratégia e acompanhamento e controle. Vamos relembrar:



Alternativa A. Errado.

- “Parâmetro ou orientação para a tomada de decisão”: assemelha-se ao conceito de Políticas, uma espécie de plano tático.
- “definição dos níveis de delegação”: atividade da função administrativa de organização.
- “abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa”: assemelha-se a um conceito de estratégia.

A alternativa faz uma salada de conceitos subjacentes à Administração Estratégica. Não está necessariamente errada, porém não nos parece uma definição apropriada de Administração Estratégica, que foi o solicitado no enunciado.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve características do bechmarking.

Alternativa C. Errado. A alternativa apresenta atividades realizadas no planejamento estratégico. O planejamento estratégico corresponde as primeiras etapas da Administração Estratégica, mas com ela não se confunde. Perceba que a alternativa não aborda aspectos das funções de organização e controle.

Alternativa D. Correto. Agora temos um ciclo completo (planejamento, organização, direção e controle). As funções de organização e direção mostram-se especialmente relevantes na etapa de Operacionalização da Estratégia e a função de controle na etapa de Acompanhamento e controle.

Alternativa E. Errado. Novamente temos uma alternativa que apresenta características apenas do planejamento estratégico. Já aprendemos que planejamento estratégico e gestão estratégica são coisas diferentes.

Gabarito: D

27.FCC – TRT 19ª Região – 2014)

O planejamento estratégico, uma metodologia criada nos Estados Unidos nos anos de 1960, tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização. A respeito do tema, considere:

I. Constitui-se em um processo de construção de consenso, bem como uma forma de aprendizagem organizacional.

II. Envolve a definição da missão, visão e valores da organização, bem como um diagnóstico institucional que identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

III. Permite julgar os processos e produtos de acordo com sua efetividade, que constitui o grau de alcance das metas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II

RESOLUÇÃO:

I. Enunciado perfeito. Vamos lembrar essas duas características:

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.

II. Perfeito. O planejamento alcança a elaboração da missão, visão e valores, bem como faz um diagnóstico institucional que identifica pontos fortes e fracos (análise interna) e oportunidades e ameaças (análise externa). O enunciado não tratou da análise externa, porém como não restringiu afirmando algo do tipo: "o diagnóstico institucional só identifica pontos fortes e fracos" ou "o diagnóstico institucional não realiza análise externa", devemos interpretá-lo como correto.

III. Errado. O grau de alcance de metas corresponde ao conceito de eficácia.

Gabarito: C

28. FCC – SABESP – 2014)

O processo de Planejamento Estratégico compreende algumas etapas principais para sua elaboração. NÃO constitui uma etapa de elaboração deste processo:

a) análise do ambiente.

b) definição do plano estratégico.

c) análise da situação presente da organização.

d) ação corretiva de tarefas.

e) análise interna.

RESOLUÇÃO:

Questão que pode dar uma certa margem para dúvida, mas que de forma indireta cobra a distinção entre planejamento estratégico e gestão estratégica. Vamos relembrar as etapas do planejamento estratégico

Chiavenato (Estágios)	Djalma Oliveira (Fases)
Formulação de objetivos	Diagnóstico estratégico
Análise externa	Missão da empresa
Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada	Controle e avaliação
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais	

Alternativa A. Errada. Análise do ambiente consta nas duas classificações, então, sem dúvida, faz parte da elaboração do planejamento estratégico.

Alternativa B. Errado. Essa alternativa já pode gerar uma certa controvérsia. O plano estratégico é o produto do processo de planejamento. Como o enunciado pede que você assinale uma etapa para “elaboração” do planejamento, sendo bem caxias, poderíamos assinalar essa alternativa como incorreta pensando: “o plano é o produto, então não faz parte do processo de elaboração do planejamento.”

Se observar as classificações, contudo, verá que tanto Chiavenato quanto Djalma de forma implícita colocam a produção do plano dentre as etapas do planejamento estratégico. Chiavenato pontua como quinta etapa o “Desenvolvimento de planos táticos e operacionais”, o que depende evidentemente de um plano estratégico já elaborado. Afinal, os planos táticos e operacionais representam um desdobramento do plano estratégico.

No caso de Djalma, da mesma forma, o plano estratégico está implícito à medida que você só pode controlar e avaliar os resultados a partir daquilo que você já formalizou em planos.

Alternativa C. Errado. Essa também é tranquila. Diagnóstico ou análise interna/externa constam nas duas classificações.

Alternativa D. Correto. Mais uma polêmica. A ação corretiva de tarefa tem forte relação com a função administrativa de controle e não com a função administrativa de planejamento. Porém, contudo, todavia, na classificação de Djalma, temos uma etapa de Controle e Avaliação, na qual, são tomadas ações corretivas na formulação do próximo planejamento e isso pode gerar alguma dúvida.

Como a alternativa fala em ação corretiva de **tarefa** (tarefa é a menor divisão de trabalho) fica realmente difícil associar esse tipo de ação corretiva ao planejamento que é essencialmente mais genérico, principalmente, o planejamento estratégico.

Enfim, reconheço uma relativa polêmica na alternativa, mas acredito que dava para acertar a questão.

Alternativa E. Errado. A análise interna é uma etapa prevista explicitamente na classificação de Chiavenato e consta dentro da etapa de Diagnóstico Estratégico de Djalma Oliveira.

Gabarito: D

29. FCC – TCE/GO – 2014)

A administração estratégica é realizada em etapas. Intenções sobre o que a organização deseja ser e onde quer chegar, faz parte

- a) da Análise do Ambiente.
- b) do Estabelecimento de Diretrizes.
- c) da Implantação da Estratégia.
- d) da Formulação da Estratégia.
- e) do Controle Estratégico.

RESOLUÇÃO:

O enunciado está trazendo características da missão (razão de ser da organização) e da visão (onde a organização quer chegar). Esses aspectos são vistos dentro da análise interna. Não existe nenhuma alternativa que indique essa opção, o que nos força a observar com mais cuidado as alternativas. Você lembra do conceito de Diretrizes?

Diretrizes: trata-se de um termo genérico que abrange o conjunto estruturado e integrado de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Do conceito percebemos que a missão e visão são aspectos que estão inseridos dentro das diretrizes de uma organização.

Gabarito: B

30. FCC – TRT 5ª Região – 2013)

O processo de Planejamento Estratégico torna-se uma prática essencial na Administração, seja ela pública ou privada, devido

- a) a obrigatoriedade intrínseca de fixação de metas e prazos para orientação e prevenção dos meios para alcançá-los.
- b) ao benefício que este processo traz às organizações, dentre eles destaca-se a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização.
- c) ao fato do Planejamento Estratégico reforçar o modelo de Gestão Burocrático.
- d) ao fato de ser um instrumento de ação pública e reconhecido como uma imposição constitucional.
- e) ao estímulo que ele representa no desenvolvimento econômico, tendo como preocupação o bem comum.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Questão subjetiva. Tipo de questão que você olha meio de lado, desconfiado... Enfim, é fato que não existe uma obrigatoriedade de se realizar um planejamento. O que existe,

na verdade, são estudos empíricos que demonstram que o planejamento está positivamente associado a melhores resultados nas organizações. Em Português claro: adotar o planejamento gera benefícios, mas não é uma obrigação.

Alternativa B. Correto. Essa alternativa está perfeita! A adoção do planejamento decorre do benefício ele retorna às organizações.

Alternativa C. Errado. O planejamento estratégico é uma ferramenta que se associa mais ao modelo gerencial. Incorreta essa vinculação à Gestão Burocrática.

Alternativa D. Errado. Novamente, a adoção do planejamento não decorre de uma obrigação. Não existe uma imposição constitucional que obrigue a utilização do planejamento estratégico.

Alternativa E. Errado. O Planejamento Estratégico busca sistematizar os objetivos de uma organização que podem ou não ser preocupados com o bem comum.

Gabarito: B

31.FGV – SEPOG/RO – 2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

- I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.
- II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.
- III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

RESOLUÇÃO:

I. Correto. Uma característica de todo tipo de planejamento é a de buscar meios estruturados para alcançar os objetivos estabelecidos. O pensamento sistêmico (caráter compreensivo) típico do planejamento estratégico.

II. Errado. "O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador". É até difícil entender o que a banca quis dizer com ferramenta física que coloca no computador. Seja o que for, não é planejamento, que é um processo estruturado de buscar meios para atingir resultados.

III. Correto. Ótima definição de planejamento estratégico: detalhamento dos meios para atingir os objetivos da organização, cumprimento a missão e caminhando em direção à visão de futuro.

Gabarito: C

32.FGV – ALEMA – 2014)

“O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios”.

Com base no fragmento acima e em relação ao Estágio de desenvolvimento de planos táticos e à operacionalização da estratégia, analise as afirmativas a seguir.

I. É a parte mais detalhada no processo de planejamento.

II. É o estágio em que se formulam as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

III. A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

RESOLUÇÃO:

A questão faz afirmações sobre uma etapa específica do planejamento estratégico: “desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia”. Essa é o último estágio do planejamento estratégico, segundo Chiavenato:

Chiavenato (Estágios)	Djalma Oliveira (Fases)
Formulação de objetivos	Diagnóstico estratégico
Análise externa	Missão da empresa
Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada	Controle e avaliação
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais	

Com isso em mente, vamos analisar cada uma das afirmações:

I. É a parte mais detalhada no processo de planejamento.

Correto. O planejamento estratégico é genérico e sintético e à medida que ela vai se desdobrando em planos táticos e operacionais ele vai se tornando cada vez mais detalhado e analítico.

II. É o estágio em que se formulam as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Errado. Já estamos na etapa de desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais isso significa que já passamos pela formulação e escolha da estratégia (etapa anterior).

III. A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

Correto. A partir dessa constatação que se desenvolveu a classificação por tipos de planejamento. O planejamento em cada um dos níveis organizacionais possui características peculiares: perspectiva de tempo, nível hierárquico respectivo, conteúdo, etc.

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.

Gabarito: C

33.FGV – INEA – 2013)

O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos, seguindo estágios específicos.

Relacione os estágios do planejamento estratégico neoclássicos, com suas respectivas definições:

1. Estágio de formulação dos objetivos organizacionais
2. Estágio da auditoria externa

3. Estágio da formulação da estratégia

4. Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia

() A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

() A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e a prioridade em uma hierarquia de objetivos.

() Mapeia as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições

() Formula as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Assinale a alternativa que mostra a relação correta, de cima para baixo

a) 1 – 3 – 2 – 4

b) 3 – 2 – 1 – 4

c) 4 – 3 – 2 – 1

d) 4 – 1 – 2 – 3

e) 2 – 3 – 1 – 4

RESOLUÇÃO:

(4) A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

Descreve a etapa dos desdobramentos do plano estratégico em planos táticos e operacionais, última etapa do planejamento estratégico, segundo Chiavenato.

(1) A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e a prioridade em uma hierarquia de objetivos.

A definição dos objetivos ocorre dentro do estágio de Formulação de objetivos, que é o primeiro segundo Chiavenato.

(2) Mapeia as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições

Identificação de oportunidades e ameaças (condições externas) ocorre no estágio denominado de análise externa. A banca utilizou o termo auditoria externa.

(3) Formula as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Alternativas para alcançar objetivos são as estratégias. O enunciado descreve características do estágio de formulação da estratégia

Gabarito: D

Lista de questões

1. CESPE – STM– 2018)

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

2. CESPE – STM – 2018)

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

3. CESPE – EBSERH – 2018)

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 – TCE/PE – 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

5. CESPE – TRF 1ª – 2017)

Estabelecer os objetivos gerais e as especificações de um novo sistema digital para que um tribunal atenda aos advogados são exemplos de itens que caracterizam a programação para um projeto.

6. CESPE – SUPRAMA – 2014)

No planejamento das organizações, a definição de políticas e procedimentos de gestão representa o pilar de sustentação do desdobramento dos objetivos organizacionais em objetivos departamentais e individuais de desempenho.

7. CESPE – ICMBIO– 2014)

Os planos procedimentais de uma organização estarão efetivamente elaborados após terem sido planejados os métodos de trabalho, os modos de execução e as melhorias no processo produtivo.

8. CESPE – ICMBIO– 2014)

Em uma organização na qual se planejam, por tempo pré-fixado, receitas e despesas correlacionadas à adoção de medidas que orientem o comportamento das pessoas no trabalho, evidencia-se uma correlação entre os planos orçamentários e os planos comportamentais ou regulamentos.

9. 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.

10. CESPE – ANATEL– 2014)

Em qualquer processo de planejamento, independentemente da metodologia utilizada, devem ser considerados os planejamentos dos fins, de meios, organizacional, de recursos e, por fim, de implantação e controle.

11. CESPE – ANATEL– 2014)

Os planos funcionais ou administrativos definem as atividades, os recursos e as formas de controle necessários para a realização dos cursos de ação escolhidos.

12. CESPE – BACEN– 2013)

A implementação da estratégia depende da implementação dos planos táticos (nível médio de decisão) e dos planos operacionais (nível de produção).

13. CESPE – TCE/RO – 2013)

No processo de planejamento organizacional, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais ou táticos e operacionais.

14. CESPE – STF – 2013)

Na elaboração de um planejamento, o objetivo principal deve ser garantir que os objetivos iniciais sejam preservados, apesar das adversidades do ambiente.

15. CESPE – STF – 2013)

Planejamentos estratégicos envolvem metas de longo prazo, e planejamentos táticos e operacionais, metas de médio e de curto prazo.

16. FCC – SEGEP/MA – 2018)

O processo de Planejamento Estratégico é um conjunto seriado de análises e escolhas que podem contribuir com as chances de uma organização optar por uma boa estratégia e, conseqüentemente, uma boa posição competitiva. Nos casos dos órgãos públicos, podem contribuir para melhorar tanto a eficiência operacional quanto as percepções do cliente- cidadão em relação aos serviços prestados. Após a definição da Missão, Valores e Objetivos, o próximo passo envolve as análises dos ambientes externo e interno. Referem-se ao ambiente externo da organização:

a) Recursos e Capacidades.

- b) Forças e Fraquezas.
- c) Oportunidades e Ameaças.
- d) Competências e Conhecimento.
- e) Bens de Capital e Sistemas de Informação.

17. FCC – SEGEP/MA – 2018)

Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

18. FCC – TRT 6ª Região – 2018)

Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da “missão” da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

- a) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.
- b) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.
- c) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.
- d) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.
- e) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

19. FCC – ARTESP – 2017)

Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:

- I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.
- II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.
- III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.

IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

20. FCC – ARTESETE – 2016)

As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

21. FCC – AL/MS – 2016)

O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Uma das etapas relevantes da sua implementação é a definição de questões, objetivos e estratégias, sendo que

- I. a definição dos objetivos organizacionais antecede a das questões estratégicas.
- II. as metas representam as partições dos objetivos a serem alcançadas no curto prazo.
- III. a estratégia corresponde ao caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar os objetivos.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) III.
- c) I e III.
- d) II e III.
- e) II.

22. FCC – PGE/MT – 2016)

O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

23. FCC – PGE/MT – 2016)

O planejamento estratégico consiste em uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, desenvolvida a partir dos anos 1960, que tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização, proporcionando uma melhor relação com o ambiente externo no qual se encontra inserida. Uma das etapas relevantes dessa metodologia corresponde

- a) ao diagnóstico institucional, que diz respeito exclusivamente aos aspectos internos da organização.
- b) à definição da visão da organização, que deve expressar com clareza a razão da sua existência.
- c) à identificação da missão a ser perseguida, que corresponde ao consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado.
- d) à utilização de cenários para direcionar os planos da organização, correspondendo a projeções de ambientes futuros.
- e) à criação de valores, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.

24. FCC – TCE/SP – 2015)

Dentre as funções da Administração está o planejamento, que, de acordo com uma das definições doutrinárias possíveis, consiste na “determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado”. Corresponde, pois, à “determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível” (LACOMBE, F. Teoria Geral da Administração, São Paulo: Saraiva, p. 70). Existem, contudo, diferentes níveis de planejamento, sendo um deles o denominado planejamento estratégico, o qual

- I. está relacionado à adaptação da organização a um ambiente mutável.

II. é um processo de construção de consenso.

III. possui o horizonte de tempo de curto prazo e prevê ações concretas.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I.
- b) I e III.
- c) III.
- d) II.
- e) I e II.

25. FCC – TRT 4ª Região – 2015)

O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização e contempla

- a) o estabelecimento dos cenários, definidos pela realidade existente na organização.
- b) o estabelecimento da visão de futuro da organização, que traduz a razão de ser da entidade.
- c) a definição da missão da organização, que exerce a função orientadora da ação organizacional no longo prazo.
- d) o diagnóstico institucional, consistente na análise interna, que identifica as ameaças e oportunidades da organização.
- e) a fixação dos valores da organização, que devem ser passíveis de mensuração objetiva.

26. FCC – CNPM – 2015)

A definição correta acerca de Administração Estratégica ocorre em:

- a) o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão, incluindo a definição dos níveis de delegação e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa.
- b) um processo contínuo e integrativo de investigações e análise das estratégias de sucesso das empresas de excelência, procurando aprimorar suas estratégias.
- c) a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de comportamentos e atitudes, visando melhor concentração de esforços.
- d) um conjunto estruturado e interativo de planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento organizacional estratégico.
- e) a delineadora do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Além disso, explicita o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

27. FCC – TRT 19ª Região – 2014)

O planejamento estratégico, uma metodologia criada nos Estados Unidos nos anos de 1960, tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização. A respeito do tema, considere:

- I. Constitui-se em um processo de construção de consenso, bem como uma forma de aprendizagem organizacional.
- II. Envolve a definição da missão, visão e valores da organização, bem como um diagnóstico institucional que identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização.
- III. Permite julgar os processos e produtos de acordo com sua efetividade, que constitui o grau de alcance das metas.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e III.
- b) II e III.
- c) I e II.
- d) I.
- e) II

28. FCC – SABESP – 2014)

O processo de Planejamento Estratégico compreende algumas etapas principais para sua elaboração. NÃO constitui uma etapa de elaboração deste processo:

- a) análise do ambiente.
- b) definição do plano estratégico.
- c) análise da situação presente da organização.
- d) ação corretiva de tarefas.
- e) análise interna.

29. FCC – TCE/GO – 2014)

A administração estratégica é realizada em etapas. Intenções sobre o que a organização deseja ser e onde quer chegar, faz parte

- a) da Análise do Ambiente.
- b) do Estabelecimento de Diretrizes.
- c) da Implantação da Estratégia.
- d) da Formulação da Estratégia.
- e) do Controle Estratégico.

30. FCC – TRT 5ª Região – 2013)

O processo de Planejamento Estratégico torna-se uma prática essencial na Administração, seja ela pública ou privada, devido

- a) a obrigatoriedade intrínseca de fixação de metas e prazos para orientação e prevenção dos meios para alcançá-los.
- b) ao benefício que este processo traz às organizações, dentre eles destaca-se a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização.
- c) ao fato do Planejamento Estratégico reforçar o modelo de Gestão Burocrático.
- d) ao fato de ser um instrumento de ação pública e reconhecido como uma imposição constitucional.
- e) ao estímulo que ele representa no desenvolvimento econômico, tendo como preocupação o bem comum.

31.FGV – SEPOG/RO – 2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

- I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.
- II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.
- III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

32.FGV – ALEMA – 2014)

“O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios”.

Com base no fragmento acima e em relação ao Estágio de desenvolvimento de planos táticos e à operacionalização da estratégia, analise as afirmativas a seguir.

- I. É a parte mais detalhada no processo de planejamento.
- II. É o estágio em que se formulam as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.
- III. A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

33.FGV – INEA – 2013)

O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos, seguindo estágios específicos.

Relacione os estágios do planejamento estratégico neoclássicos, com suas respectivas definições:

1. Estágio de formulação dos objetivos organizacionais
 2. Estágio da auditoria externa
 3. Estágio da formulação da estratégia
 4. Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia
- () A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.
- () A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e a prioridade em uma hierarquia de objetivos.
- () Mapeia as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições
- () Formula as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Assinale a alternativa que mostra a relação correta, de cima para baixo

- a) 1 – 3 – 2 – 4
- b) 3 – 2 – 1 – 4
- c) 4 – 3 – 2 – 1
- d) 4 – 1 – 2 – 3
- e) 2 – 3 – 1 – 4

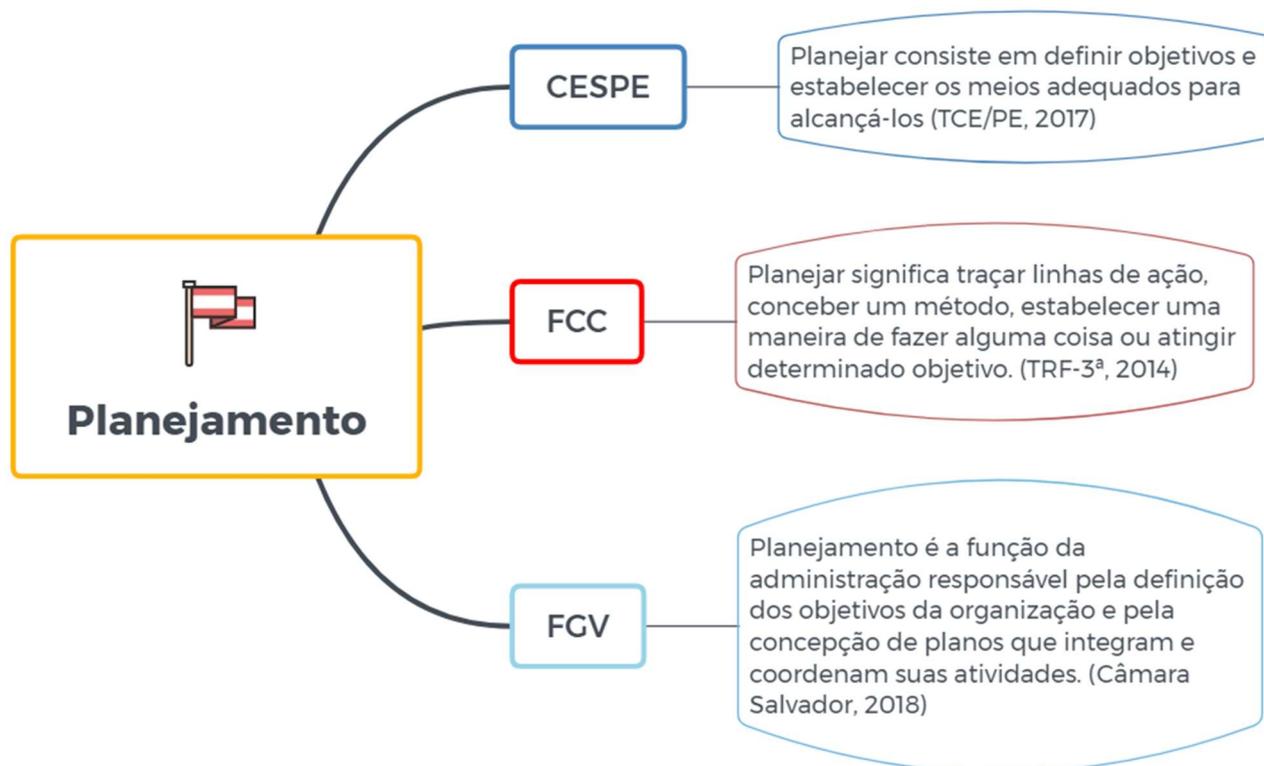
Gabarito

- | | | |
|------------|------------|-------|
| 1. Certo | 12. Certo | 23. D |
| 2. Certo | 13. Certo | 24. E |
| 3. Certo | 14. Errado | 25. C |
| 4. Certo | 15. Certo | 26. D |
| 5. Errado | 16. C | 27. C |
| 6. Errado | 17. A | 28. D |
| 7. Certo | 18. C | 29. B |
| 8. Certo | 19. C | 30. B |
| 9. Errado | 20. B | 31. C |
| 10. Certo | 21. D | 32. C |
| 11. Errado | 22. E | 33. D |



Resumo Direcionado

Administração é uma ciência que busca direcionar pessoas e recursos em prol de um objetivo comum. Para tanto a Administração se utiliza das funções administrativas: **planejamento, organização, direção e controle**. Podemos conceituar o planejamento das seguintes maneiras:



Existem quatro temas dentro do estudo de planejamento que você precisa saber: princípios do planejamento (gerais e específicos), benefícios do planejamento, classificações e etapas.

Princípios do planejamento

Princípios gerais

- **Contribuição aos objetivos**
- **Precedência sobre as demais funções:**
- **Promove maiores influência e abrangência**
- **Promove maiores eficiência, eficácia e efetividade**

Princípios Específicos

- **Planejamento participativo:** 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 planejamento envolve/alcançar todos os diferentes níveis organizacionais de uma organização (altos escalões, gerência e "chão de fábrica").

• **Planejamento permanente:** as organizações estão constantemente planejando suas atividades e se adaptando às mudanças do meio ambiente.

Benefícios do planejamento

1. **Flexibilidade:** O planejamento pode e deve ser flexível a ponto de ser revisto de acordo com as novas informações que surgem durante a execução.
2. **Foco:** A adoção do planejamento permite convergência dos esforços
3. **Melhoria na coordenação:** O planejamento fomenta a coordenação e busca criar sinergia ao direcionar todos os departamentos no mesmo sentido.
4. **Melhoria no controle:** O planejamento ao definir os objetivos também cria o critério para realização do controle.
5. **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.

Classificações do planejamento

Formal x Informal

Formal: Decorre de um processo formal de construção do planejamento (manualizado, etapas claras, etc).

Informal: Vaga ideia na cabeça dos gestores do que se pretende alcançar.

Estratégico x Tático x 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.

Etapas do planejamento

1. Definir Objetivos
2. Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos
3. Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras
4. Análise de alternativas de ação
5. Escolha de um curso de ação
6. Implantação do plano e avaliação dos resultados

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).

Missão, Visão e Valores

Missão, Visão e Valores

Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

Visão: traduz uma imagem de futuro ideal construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

Valores: conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.



Etapas do planejamento estratégico

Chiavenato (Estágios)	Djalma Oliveira (Fases)
Formulação de objetivos	Diagnóstico estratégico
Análise externa	Missão da empresa
Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada	Controle e avaliação
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais	

Instrumentos prescritivos e quantitativos - Conceitos

Objetivo: situação que se pretende alcançar. Determina os resultados que a empresa almeja e para os quais direcionará seus esforços. Associam-se os objetivos ao longo prazo.

Objetivo funcional: trata-se de um objetivo específico de uma área funcional (setor, departamento).

Desafio: realização que exige esforço extra, quantificável e com prazo estabelecido. Em geral, representa a modificação de uma situação atual no sentido de direcionar a empresa para a situação idealizada nos objetivos.

Meta: passos e etapas quantificáveis e com prazo estabelecido. As metas são decomposições dos objetivos e estão voltadas, prioritariamente, ao curto prazo.

Estratégia: ação ou caminho mais adequado para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Estratégia empresarial: conjunto integrado de compromissos e ações para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Política: fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda a sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa.

Diretrizes: trata-se de um termo genérico que abrange o conjunto estruturado e integrado de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Projetos: um esforço temporário com resultados e prazos claramente definidos.

Programas: conjunto de projetos que compartilham um mesmo objetivo e/ou finalidade.

Planos de ação: trata-se do conjunto de partes comuns dos diversos projetos quanto a um assunto.

Matriz SWOT

SWOT é um acróstico em inglês das palavras de Força (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**). O acrônimo reproduz as variáveis que são avaliadas durante a análise SWOT. Em português, em vez de SWOT temos o acróstico como Matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).

Ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos

Ambiente externo: oportunidades e ameaças

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	Cenário: Problemas Estratégia: Sobrevivência	Cenário: Vulnerabilidade Estratégia: Manutenção
	Oportunidades	Cenário: Limitações Estratégia: Crescimento	Cenário: Alavancagem Estratégia: Desenvolvimento

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática, 5ª edição. Manole: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Provas e Concursos, 4ª edição. Manole, 2016.

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

MAXIMIANO, Antônio Amaru. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. *Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas*, 34ª edição. Atlas, 2018.