



**Aula 00**

Noções de Gestão Estratégica para o Tribunal Regional Federal da 3ª  
Região

Prof. Marcelo Soares

2019

## Sumário

<b>APRESENTAÇÃO DO CURSO .....</b>	<b>3</b>
<b>COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO? .....</b>	<b>9</b>
<b>APRESENTAÇÃO DA AULA .....</b>	<b>10</b>
<b>NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<i>Conceito de Administração.....</i>	<i>11</i>
<i>Conceitos de Organização.....</i>	<i>13</i>
<i>Níveis Organizacionais.....</i>	<i>16</i>
<i>4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.....</i>	<i>17</i>
<b>PROCESSO ADMINISTRATIVO (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS).....</b>	<b>20</b>
<i>Planejamento.....</i>	<i>21</i>
<i>Organização.....</i>	<i>22</i>
<i>Direção.....</i>	<i>24</i>
<i>Controle.....</i>	<i>24</i>
<b>PLANEJAMENTO.....</b>	<b>29</b>
<b>PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>30</b>
<i>Princípios Gerais.....</i>	<i>30</i>
<i>Princípios Específicos .....</i>	<i>30</i>
<b>BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>31</b>
<b>CLASSIFICAÇÕES DE PLANEJAMENTO .....</b>	<b>32</b>
<i>Planejamento formal x planejamento informal .....</i>	<i>32</i>
<i>Estratégico, Tático e Operacional (Tipos de planejamento) .....</i>	<i>32</i>
<b>ETAPAS DO PLANEJAMENTO.....</b>	<b>34</b>
<i>Jurisprudência da FCC – Função Planejamento.....</i>	<i>36</i>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>38</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA – VISÃO GERAL .....</b>	<b>38</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>43</b>
<b>ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISE ORGANIZACIONAL E DO MEIO AMBIENTE .....</b>	<b>48</b>
<i>Matriz SWOT.....</i>	<i>48</i>
<b>QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR.....</b>	<b>56</b>
<b>LISTA DE QUESTÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>GABARITO .....</b>	<b>104</b>
<b>RESUMO DIRECIONADO .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>

## Apresentação do curso

Olá meu amigo(a), tudo bem?

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

Aqui no **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 Governamental do Piauí, Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª e 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? 😊

Não vou mentir. Estudar Administração para concursos pode ser desafiador. Vou aproveitar esse momento inicial para conversarmos sobre os dois grandes desafios de estudar Administração para concursos públicos e as estratégias que traçamos para superá-los.

### OS DOIS DESAFIOS DO ESTUDO DE ADMINISTRAÇÃO PARA CONCURSOS

#### 1. Subjetividade

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como “*decoreba*” ou “*subjetiva demais*”. Assim como no Direito em Administração temos muitos autores e muitas teorias e, por vezes, as ideias são conflitantes. Como saber quem está certo?

No Direito fica mais fácil lidar com essas divergências porque temos a figura do Supremo Tribunal Federal – STF de modo que para fins de concurso não importa o que um autor ou outro autor pensa, o que realmente importa é a forma como STF decide.

Em Administração não temos o STF. Então como lidar com isso?

**Aqui as bancas organizadoras são nosso Supremo Tribunal Federal – STF.** Não importa o que eu penso, o que você pensa ou que vários e vários autores pensam. O que vale é o que as bancas organizadoras pensam sobre os assuntos.

“Ah Marcelo....mas as bancas organizadoras são contraditórios!”

**SIM.** Muitas vezes as bancas entram em contradição. Temos vários exemplos de uma mesma banca mudar diametralmente (em um sentido inteiramente oposto) o entendimento de uma prova para outra. Faz parte do jogo. Além disso, cá entre nós, o STF age da mesma forma.

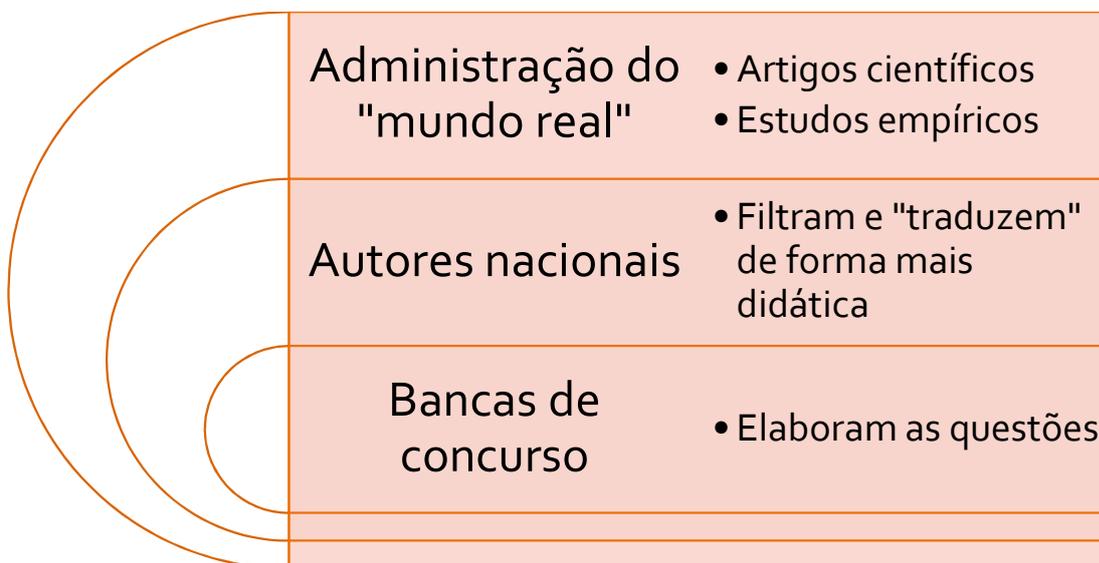
Assim, em que pese existam essas contradições, a melhor forma de vencer uma prova de Administração em concursos públicos é conhecendo como as bancas de concurso pensam. Estudando as questões da banca, os autores que as bancas utilizam, consolidando esses entendimentos e separando o que foi uma contradição pontual do que é um entendimento da banca. Foi isso que fiz por você e essa será nossa abordagem nesse curso.

## 2. As questões que surgem do "nada"

Nesse momento quero compreenda que o estudo de Administração para concursos públicos é totalmente diferente do estudo acadêmico e empresarial de Administração.

Se quiséssemos estudar Administração de forma acadêmica (mestrado, doutorado) ou empresarial nosso estudo seria baseado em artigos científicos (em sua maioria em inglês) e estudos empíricos (estudos aplicados em empresas reais). Perceberá que nosso estudo para concursos está muito longe disso.

Em concursos públicos nossas referências são na maioria das vezes alguns autores nacionais que atuam como "filtro" trazendo para o português (anos e anos depois) e de forma mais didática o que já está consolidado na Administração do mundo real. Então esclarecendo como funciona o processo de formação do conhecimento em Administração, teríamos a seguinte situação:



O que quero que note do esquema acima é que as bancas de concurso, **em regra**, elaboram as questões dentro do que é filtrado pelos autores nacionais. Só que vez ou outra fogem a essa regra e pegam teorias da Administração do "mundo real", ou seja, teorias que ainda não foram "filtradas" pelos autores nacionais e constam apenas em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Em alguns casos mais raros sequer em dissertações e teses. Esse é o desafio.

"Marcelo, como lidaremos com esse desafio?"

Algumas de nossas aulas possuem uma seção denominada de "**Leituras Complementares**". Esse título da aula fica lá no finalzinho (depois das questões e do resumo). Finalzinho mesmo. E não é por acaso. Essas leituras complementares possuem um custo benefício de estudo muito ruim.

"Como assim Marcelo?"

A banca usou aquele autor ou aquela teoria em uma questão nos últimos 5 anos, por exemplo. Assim, a probabilidade de que isso caia novamente é muito baixa. Em alguns casos eu apenas incluo o assunto em leituras complementares por excesso de prudência e para atender os pedidos dos concurseiros fissurados.

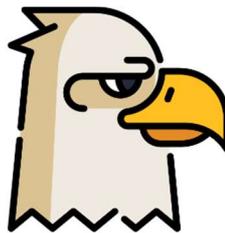
*Concurseiro fissurado é aquele que não consegue viver enquanto não descobre o fundamento teórico de todas as questões que já fez na vida. rrsrs*

Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos e/ou links de documentos que podem vir a ser utilizados como fontes de referência para elaboração de futuras questões.

A ideia central das leituras complementares é funcionar como uma rodada **posterior** de estudo. Uma etapa de aprofundamento de assuntos correlatos ao da aula. Acredito, sinceramente, que você não precisará das leituras complementares para passar no seu concurso. **Tudo que for importante estará no corpo da aula.**

Entretanto, caso consiga ler e dominar todo o conteúdo do curso (corpo da aula) e ainda tenha margem (tempo disponível de estudo) para buscar acertar as “questões impossíveis”, as “questões que vêm do nada” de Administração, então as leituras completares serão sua arma.

## A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO DIREÇÃO CONCURSOS



Para encarar uma das disciplinas mais desafiadoras dos concursos públicos, o Direção recrutou não apenas um, nem dois, mas quatro professores que atuam direta ou indiretamente na confecção dos vídeos e pdf's de Administração. O primeiro passo foi segregar a disciplina em três eixos: a) Gestão de pessoas, b) Administração Pública, c) Administração Geral.

Dois professores assumiram os Pdf's: Eu, Marcelo Soares, assumi os pdf's de Administração Geral e Pública e a professora Camila Montenegro assumiu os pdf's de Gestão de Pessoas. Nos vídeos temos uma dupla fantástica: professor Marco Ferrari e professor Ronaldo Fonseca. A ideia é cercar a disciplina por todos os lados e entregar para você um material de excelência e extremamente focado para o seu concurso.

## PROJETO: TRF 3ª Região



Para construir, de fato, uma preparação sólida para o **Tribunal Regional Federal da 3ª Região**, elaboramos um formato de curso bem completo. Eu e você percorremos cada um dos pontos do edital com muitos esquemas, mapas mentais e exemplos. A ideia é que o estudo seja agradável e leve. Um verdadeiro bate papo entre amigos sobre as coisas da vida e da Administração.



Pode ser que não goste de ler ou que goste de alternar a leitura com uma boa vídeo aula. Para essa missão terá à disposição a sempre oportuna ajuda do professor Marco Ferrari. Ele vai te ajudar com videoaulas bem completas e didáticas.

Antes que eu esqueça: [você consegue fazer o download dos vídeos!!](#) Você vai poder assistir acelerando, pausando, voltando, pulando, revisando, no carro, na rua, na chuva, na fazenda ou numa casinha de sapê.



Falando dos vídeos, deixa eu chamar o professor Marco Ferrari aqui para a nossa conversa.

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

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

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

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

Forte abraço e sucesso sempre!

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

Não se preocupe. [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.

## COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Alunos que não estudam Administração e alunos que já estão calejados em Administração para concursos. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

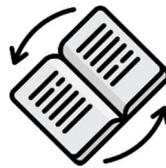
1) Se você nunca estudou Administração na vida

Leia a aula na ordem que ela é apresentada. Veja os exemplos, faça os exercícios ao longo da teoria, as questões comentadas, leia o resumo direcionado no dia seguinte e refaça os exercícios que teve dificuldade.

2) Já está calejado com essa disciplina em concursos públicos.

No seu caso eu digo que depende: você está seguro quanto ao conteúdo da aula?

Caso não esteja seguro, o ideal é seguir a ordem da aula. Às vezes uma informação central do conteúdo vai te fazer muita falta na hora da prova. Se, por outro lado, você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça “a inversão”.



Inverter, nesse caso, significa começar o estudo a partir das questões. Em seguida, passar pelo **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em algum ponto retornaria para a parte teórica.

“A inversão” também pode ser usada para os casos de emergência. Constatou que não vai dar tempo de ver o conteúdo do curso até a data da prova?



É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer “a inversão” nas aulas que faltam.

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, alguns conceitos para você fazer associação e até mesmo palavras-cruzadas. A ideia é criar diferentes estímulos para o seu cérebro reter a informação.

Lembrando dos mapas mentais e tabelas conseguirá resolver as questões da prova. Além disso, o processo de revisão torna-se muito mais eficiente. Com uns poucos minutos você consegue lembrar todo o conteúdo da aula.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas 10 meses no ar já promovi mudanças importantes no formato do material deixando-o mais completo, sem perder a direção. ;-)

Essa **versão 2.0** dos meus cursos já é um produto da opinião dos alunos. Levo muito a sério meu papel como facilitador da sua aprovação e, por isso considero **TODAS AS SUGESTÕES, ELOGIOS E CRÍTICAS**. As leituras complementares e algumas mudanças nos testes de direção já são decorrentes dessas sugestões.



## Como este curso está organizado?

Os cursos do **DIREÇÃO CONCURSOS** são formatados seguindo **EXATAMENTE** o que foi consta no edital. Na disciplina de gestão estratégica foram exigidos os seguintes conhecimentos:

**NOÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA:** Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº. 198/2014 - ref. ao ciclo 2015-2020). Ferramentas de análise para Gestão e Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. BSC - Balance Score Card, Estratégias, Indicadores de Gestão, Gestão de Projetos e Gestão por Competências.

Nossa teoria e questões serão voltados especificamente para a banca do seu concurso: **Fundação Carlos Chagas - FCC**.

Não se assuste com o tamanho das aulas. Elas ficam "grandinhas" em alguns casos porque inclui muitos mapas mentais, tabelas e esquemas para ajudá-lo(a) na memorização dos assuntos. Além disso, coloco, ao final, uma lista de questões comentadas e mais um **RESUMO DIRECIONADO** para te ajudar nas revisões do conteúdo. Tudo pensado de forma alinhada com nossa estratégia: ser completo e direto na abordagem dos conteúdos. 😊

Para vencer esse edital estruturamos o seguinte cronograma de aulas:

Número da aula	Data de disponibilização	Assunto da aula
00	09/09/2019	Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.
01	14/09/2019	Planejamento Estratégico (2ª parte) - BSC - Balance Score Card, Estratégias, Indicadores de Gestão
02	19/09/2019	Teste de Direção 1
	24/09/2019	Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº. 198/2014)
03	29/09/2019	Ferramentas de análise para Gestão
04	02/10/2019	Gestão de projetos
	07/10/2019	Teste de Direção 2
05		Gestão por Competências (Prof. Camila Montenegro)

Todo dia separo algumas horinhas para responder  **pessoalmente**  as dúvidas, então não se preocupe achando que vai ter que trilhar esse caminho sozinho. Não vai! Estarei ao seu lado fazendo tudo que for possível para comemorarmos juntos essa aprovação.

## Apresentação da aula

**Tópico do edital:** Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

Nossa aula de hoje é muito importante. Antes de entrarmos efetivamente no edital construiremos uma base conceitual importantíssima para o desenvolvimento do curso. Faremos isso de uma forma extremamente objetiva para que você otimize ao máximo o seu tempo de estudo. Após vencer os conceitos básicos iniciais, entraremos no estudo detalhado da função de planejamento, que é o primeiro tópico do seu edital.

Os alunos experientes com a disciplina de Administração, podem iniciar os estudos a partir da **página 29**.

Pronto para dar o primeiro passo? Vamos juntos gavião!



*"Comece de onde você está. Use o que você tiver. Faça o que você puder."*

*Arthur Asche*

# Noções de Administração

## Conceito de Administração

A palavra administração é tão frequente em nosso dia a dia que, na maioria das vezes, não refletimos sobre o seu significado. O mesmo acontece com outras palavras que tipicamente pertencem ao universo da Administração como planejamento, organização, eficiência, planos, dentre várias outras.

Ouvimos o Presidente afirmar que precisar **administrar** a relação com o Congresso para aprovar a reforma previdenciária. Conversamos com os amigos para combinarmos os **planos** para o fim de semana. Você quer saber qual a melhor **estratégia** para encarar a banca.

A verdade é que intuitivamente temos uma noção bem razoável do que seria administrar, afinal, fazemos isso desde os primórdios da humanidade.

Mas, afinal, qual seria o conceito de Administração?

Em uma visão organizacional, a Administração é uma ciência que busca direcionar **pessoal e recursos em prol de um objetivo comum** (ou conjunto de objetivos). Outro conceito muito adotado pelas bancas organizadoras é o de Administração enquanto processo ou atividade de **planejar, organizar, dirigir e controlar**.

Existem várias áreas de estudo: administração de pessoas, administração de recursos materiais, administração financeira, administração da qualidade, etc. Para cada uma dessas áreas existirá um conceito que enfocará aspectos específicos.

Parece complicado? Não é.

Veja o que ocorre com o Direito. O Direito, em si, é uno e indivisível, porém para facilitar o estudo dividimos o Direito em diversos ramos: Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito do Trabalho, Direito Eleitoral, etc. Cada um desses ramos tem princípios e um conceitos próprios, afinal, Direito do Trabalho tem características bem distintas do Direito Eleitoral que por sua vez não se confunde com o Direito Administrativo. Em que pese existam essas diferenças entre os ramos tudo é Direito, certo?

Isso acontece também com a Administração. Existem diversas segmentações com princípios, objetivos e conceitos próprios, porém, em essência, estamos falando da mesma ciência: Administração.

Vejamos no esquema abaixo **alguns** dos ramos da Administração:



“Marcelo, mas e quando falamos de Administração Geral? A que, então, estamos nos referindo?”

Excelente pergunta!

Apesar de cada ramo possuir características específicas, esses ramos compartilham um núcleo comum, ou seja, uma essência que os identifica como segmentos da Administração. A esse núcleo essencial da ciência administrativa damos o nome de Teoria Geral da Administração - TGA, que seria o foco do estudo da Administração Geral.

Os editais de concurso, contudo, cada vez mais tem ampliado a cobrança de conteúdos de Administração e, assim, o que vemos hoje, na prática, é uma divisão de todo conteúdo da ciência administrativa, a partir de um binômio: Administração Geral x Administração Pública.

Os temas que não são diretamente relacionados com a Administração Pública são enquadrados como Administração Geral, ainda que sejam bem específicos de um dos segmentos da Administração.

Desse modo, estudamos muitas vezes para um único concurso diversos ramos da Administração, por isso o conteúdo parece ser tão grande e confuso para aqueles que se aventuram pela primeira vez nesse estudo. Simplesmente é muito conteúdo mesmo.

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

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

Organização, por sua vez, pode ser conceituada como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Chiavenato (2004) define as organizações como conjunto de pessoas e recursos que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum.

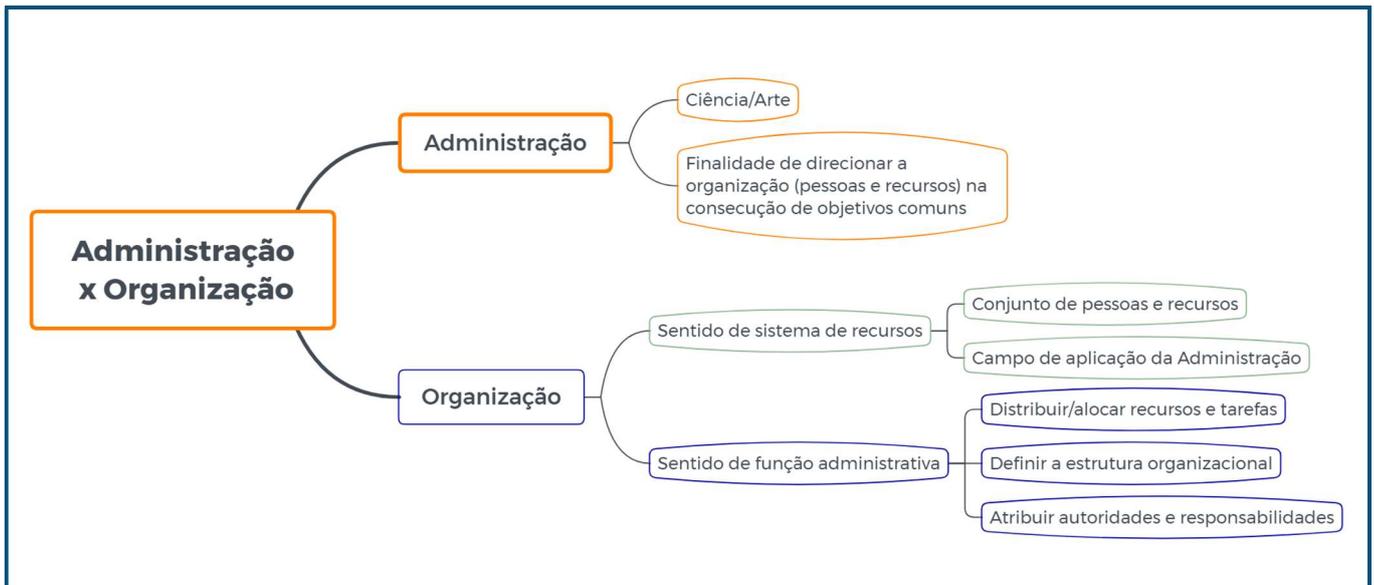
Perceba como os conceitos se relacionam: A Administração é uma ciência que busca direcionar pessoas e recursos para juntos alcançarem objetivos, que individualmente seriam inatingíveis. Essas pessoas e recursos estão dispostos/estruturados em unidades denominadas de organizações.

#### 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 de 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.

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.

Vamos esquematizar:



### Conceitos de Organização

Acho que agora você já consegue diferenciar bem os conceitos de Administração e Organização, certo? Então vamos aprofundar mais um pouquinho nas diferenças entre os dois sentidos do conceito de Organização. Para tanto, vamos estudar cada um deles:

1. Organização como entidade social (sistema de recursos): corresponde ao conjunto de pessoas e recursos organizados para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido subdivide-se ainda em:
  - **Organizações formais:** organização baseada em uma divisão racional do trabalho, integração e diferenciação estabelecidas de acordo com critérios definidos pelos gestores da organização. Estrutura e funções definidas manuais, regulamentos e organograma. Exemplos: empresas, órgão públicos, associações, fundações, etc.
  - **Organizações informais:** organização constituída de forma espontânea entre as pessoas que ocupam posições na organização formal a partir dos relacionamentos de amizade ou mesmo inimidade. Constituem os grupos que não aparecem nos organogramas, não possuem regulamentos ou manuais. Para identificar as organizações informais basta ver os grupos que se formam nas mesas da festa de confraternização da empresa. Exemplo: grupo de amigos de trabalho.
2. Organização enquanto função administrativa: corresponde as funções que integram o processo administrativo e que se relacionam ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as respectivas atribuições.



Vamos tentar algumas questões para fixar essa distinção:

**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.

**COMENTÁRIO:**

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**

**CESPE - DPU - 2016)** No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

**COMENTÁRIO:**

O organograma descreve a estrutura formal de uma organização. Recorde-se que a estrutura informal refere-se aos grupos formados de forma espontânea (amigos, colegas do futebol, etc). Esses grupos não aparecem no organograma.

**Gabarito: ERRADO**

**QUADRIX – CONRERP – Assistente Administrativo – 2019)**

A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros, constituindo-se em uma contrapartida da organização formal, que não é capaz de conformar a realidade concreta.

**COMENTÁRIO:**

Vamos dividir o enunciado para avaliarmos melhor:

“A organização informal é o resultado da interação espontânea de seus membros” – Certo. A organização informal surge espontaneamente por meio das relações sociais dos indivíduos.

“Organização informal constitui-se uma contrapartida da organização formal” – Certo. Ao passo que a organização formal preocupa-se em definir hierarquia e responsabilidade, a organização informal define regras sociais de interação entre os indivíduos.

“A organização formal não é capaz de conformar a realidade concreta” – Certo. Não é possível por meio de organogramas e regulamentos conseguir representar toda a complexidade das interações humanas (realidade concreta).

**Gabarito: CERTO**

Dentro das organizações existe uma multiplicidade de interesses. Interesses dos empregados x interesses da administração da empresa. Interesses dos empregados do setor de vendas x interesses dos empregados do setor de produção. Interesses dos gestores x interesses dos subordinados.... Enfim, existe uma multiplicidade de interesses. Esses interesses muitas vezes são contraditórios, o que acaba por gerar conflitos e disputa de poder.

Gareth Morgan ao constatar que uma organização é permeada por interesses, conflitos e disputa por poder afirmou que “**toda organização é um sistema político**”. De forma bem simples, o que Morgan afirma é que dentro de toda organização existe negociação de interesses, poder e uma boa dose de política. E você que achava que era só no Congresso Nacional, né? Rsr

Essa perspectiva não é tão popular, porém já foi cobrada pela **Fundação Carlos Chagas – FCC**, vejamos:

#### **FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte – 2017)**

A afirmação Toda organização é um sistema político pretende transmitir a ideia de que

- a) poder, política e relações sindicais são complicados.
- b) poder, política e corrupção são inevitáveis.
- c) política, negociação de interesses e corrupção se complementam.
- d) ética nos negócios não é compatível com relações de poder e política.
- e) poder, política e negociação de interesses coexistem.

#### **COMENTÁRIO:**

Alternativa A. Errado. O poder, a política e os grupos de interesse são inerentes a todas as organizações.

Alternativa B. Errado. A corrupção não é tida como algo inevitável dentro de uma organização.

Alternativa C. Errado. A negociação de interesses não se confunde tampouco se complementa com a corrupção. Negociar interesses é algo absolutamente normal...não significa necessariamente algo ruim. Quer um exemplo?

Quando a mãe fala para o filho: “só vai jogar videogame depois de fazer a tarefa de casa!”. Temos aí uma negociação conduzida pelo centro de poder (mãe) para achar uma situação que agrade todos os envolvidos: o filho joga videogame e a mãe fica satisfeita com o estudo do seu filho.

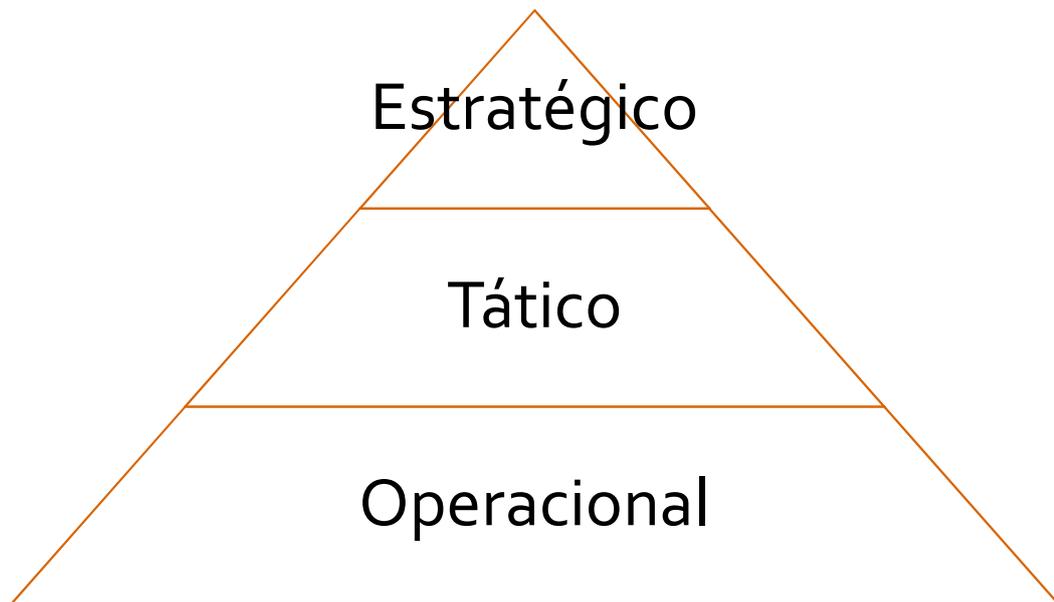
Alternativa D. Errado. A ética é plenamente compatível com as relações de poder e política.

Alternativa E. Correto. Dentro das organizações coexiste poder, política e negociação de interesses.

**Gabarito: E**

### Níveis Organizacionais

Outro ponto importante é que podemos dividir a organização em níveis. São os chamados **níveis organizacionais**. Essa segmentação em níveis é feita considerando, principalmente, as atividades e a autoridade. Temos três níveis organizacionais: nível estratégico, nível tático e nível operacional.



No nível estratégico ou nível institucional temos os figurões: CEO's, Presidentes e Diretores da organização. São as pessoas com autoridade para definir os rumos da organização e, por isso tem uma interação maior com o ambiente externo se comparado aos outros níveis.

No nível tático temos os gerentes. São os responsáveis por fazer a ponte entre o nível estratégico e o nível operacional. Exerce um papel muito importante de coordenação dos empregados do nível operacional. Esse nível também é denominado de nível departamental.

Por fim, temos o nível operacional, que é o "chão de fábrica". Refere-se às pessoas que estão no nível de execução das atividades e tarefas, tais como os operários e atendentes.

"Marcelo, a Administração é aplicável em qual desses níveis?"

Ótima pergunta!

A administração é aplicável a toda a organização, ou seja, alcança todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Não esqueça disso! Que tal fixarmos essa ideia por meio de uma questão?

**QUADRIX – CPA/PR – Administrador – 2019)** As funções da administração estão restritas ao nível estratégico e administrativo das empresas.

**COMENTÁRIO:**

As funções da administração são realizadas nos três níveis: estratégico, tático e operacional.

**Gabarito: ERRADO**

**4E's – Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade**

Ótimo! Começamos a dar nossos primeiros passos em Administração. Vamos avançar mais um pouco aprendendo sobre os 4 E's: Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade.

**Eficiência:** conceito que relaciona os meios e os métodos. Mede a proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (fazer as coisas da maneira certa). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido.

**Eficácia:** significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos. Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. A **Fundação Carlos Chagas - FCC** gosta de associar o [cumprimento de prazos](#) em ações governamentais à eficácia.

**Efetividade:** conceito que se relaciona a capacidade de produzir efeitos/impactos no longo prazo.

**Economicidade:** corresponde ao ato de minimizar custos sem comprometimento da qualidade, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado.

Um exemplo clássico utilizado para diferenciar eficiência, eficácia e efetividade é uma campanha de vacinação.

Imagine que o Município de Xômano está promovendo uma campanha contra a paralisia infantil.

Como avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessa campanha?

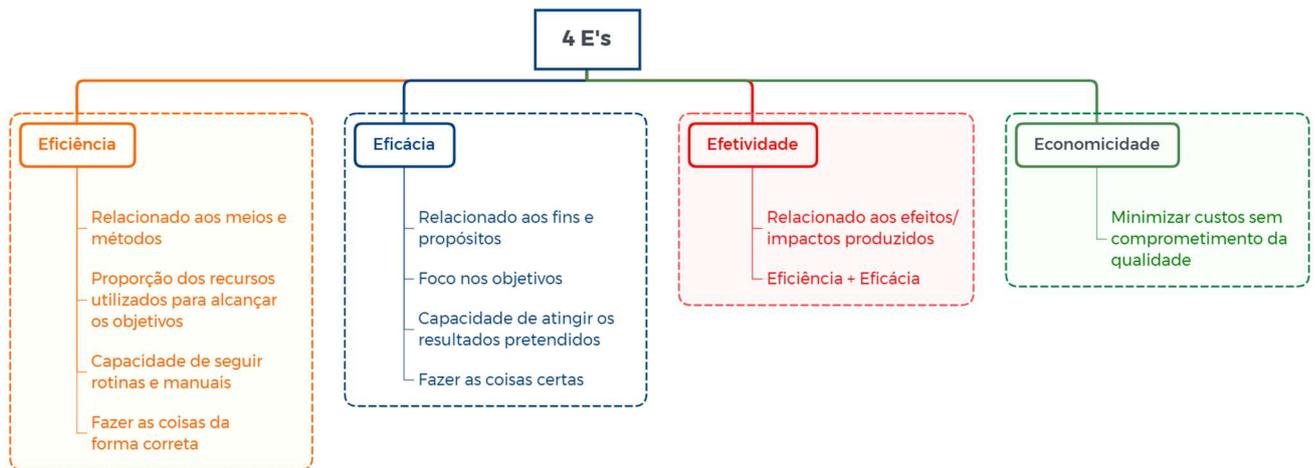
A eficiência poderia ser avaliada a partir do custo unitário da dose da vacina. Quanto menor o preço unitário que o Município desembolsou por vacina maior terá sido a eficiência da campanha.

A eficácia seria mensurada em relação ao objetivo que é, no caso de campanhas de vacinação, atingir a maior cobertura de vacinação do grupo alvo. Vamos imaginar que nesse exemplo o grupo alvo seja crianças de 0 a 4 anos. Quanto maior o percentual de crianças que foram atendidas pela vacina maior terá sido a eficácia da campanha de vacinação.

A efetividade é medida pelo impacto produzido ao longo do tempo. Nesse caso, quantos casos de paralisia infantil foram evitados? A doença foi erradicada do Município? Quanto maior o impacto produzido pela campanha de vacinação maior será sua efetividade.



**Acertar as questões de 4E's consiste em conseguir identificar as palavras-chave de cada um dos conceitos.**



### FCC – TCE/RS – Auditor Público Externo – 2018)

Na avaliação do orçamento-programa de um ente estadual, um auditor obteve as informações a seguir sobre uma das ações desenvolvidas no âmbito de um programa da área da saúde:

Meta: distribuir 600.000 aparelhos de medir glicose ao custo total de R\$ 102.000.000,00

Resultado: 600.000 aparelhos de medir glicose distribuídos ao custo total de R\$ 106.800.000,00

Os aparelhos de medir glicose distribuídos apresentaram a qualidade especificada no planejamento da ação.

Considerando essas informações, o auditor teve base para afirmar que a ação foi

- efetiva e eficaz.
- eficaz e ineficiente.
- efetiva e eficiente.
- eficaz e eficiente.
- efetiva e ilegal.

#### COMENTÁRIO:

Objetivo foi atingindo = eficaz.

O custo foi acima do estimado = ineficiente.

**Gabarito: B**

### FCC – DETRAN/MA – Assistente de Trânsito – 2018)

Suponha que determinado órgão da Administração pública do Estado do Maranhão, no afã de implementar uma ação estratégica definida a partir de ampla consulta pública e que, de fato, beneficiou um enorme contingente de cidadãos, tenha extrapolado significativamente os custos adequados à sua consecução. Verificou-se que a ação foi concluída no cronograma previsto, porém, em razão de falhas de gestão, demandou gastos adicionais com pagamento de horas-extras e aditamentos contratuais. Não obstante, ao final, atendeu

aos anseios da população, beneficiando um significativo contingente de cidadãos. Diante desse cenário, pode-se concluir que a atuação do referido órgão público mostrou-se

- a) ineficaz, ineficiente e não efetiva, pois estes parâmetros somente podem ser aferidos conjuntamente, a partir do binômio resultado/custo.
- b) eficaz e eficiente, na medida em que atendeu à finalidade pública almejada, sendo despendida a avaliação de custo.
- c) eficiente, porém não efetiva, sendo esta última uma medida exclusivamente de adequação custo-benefício da ação.
- d) efetiva e eficiente, dado que chegou ao seu termo final no tempo estimado, porém não eficaz em razão da majoração de custos.
- e) dotada de efetividade, porém carecendo de eficiência, eis que não apresentou a melhor aplicação aos insumos aplicados.

**COMENTÁRIO:**

Extrapolou significativamente os custos adequados = ineficiente.

Ação concluída no cronograma previsto = fez as coisas certas, entregou aquilo que se comprometeu = eficácia.

Beneficiou um significativo contingente de cidadãos = efetivo.

Vamos analisar cada alternativa.

Alternativa A. Errado. A ação foi eficaz e efetiva.

Alternativa B. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa C. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa D. Errado. A ação foi ineficiente pois extrapolou significativamente os custos adequados.

Alternativa E. Certo. Perfeita! Ação efetiva pois beneficiou um grande contingente de cidadãos, porém ineficiente posto que gastou mais do que o necessário.

**Gabarito: E**

**QUADRIX – CRA/PR – Secretária – 2019)** Eficiência e eficácia são palavras muito utilizadas na Administração. A eficácia está relacionada ao cumprimento de certas rotinas de maneira certa. Por exemplo, um funcionário que chega todos os dias no horário certo para trabalhar, que preenche um formulário de forma correta, que entrega uma mercadoria ao seu destino. Já a eficiência tem muita relação com o poder de assertividade e de fazer algo além do esperado, podendo ser entendida como a tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta e o desenvolvimento de uma estratégia inovadora.

**COMENTÁRIO:**

O enunciado inverte os conceitos de eficiência e eficácia. Vejamos as palavras-chave:

“Cumprimento de certas rotinas” – indicador de eficiência

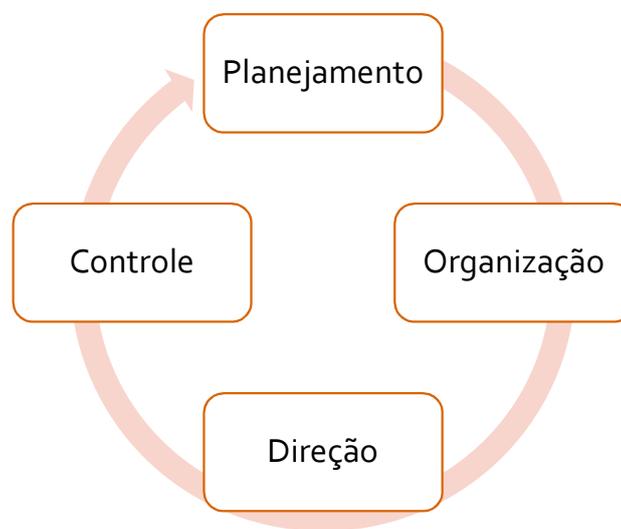
"Tomada de uma decisão com alto impacto positivo para a empresa, a superação de uma meta" – indicador de eficácia.

Gabarito: ERRADO

## Processo Administrativo (funções administrativas)

Lembra que conversamos que a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum? Então...como será que ela faz isso?

Basicamente, a Administração se utiliza de um método, um processo, na verdade, para atingir essa finalidade. São as chamadas **funções administrativas**.



Cada autor atribui uma seqüência de nomes para cada uma dessas funções, mas a ideia é basicamente a mesma: **planejamento, organização, direção e controle**.

"Professor, pode aparecer na prova um pouco diferente esses nomes?"

Sim. **POD C** que isso ocorra. ☺

Vejamos as nomenclaturas mais utilizadas nas provas:

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

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Perceba que a ideia original de administração como atividade (função administrativa) foi de Fayol, por isso algumas bancas e autores afirmam que herdamos de Fayol a concepção de administração enquanto processo administrativo.

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (POC<sub>3</sub>) e a de Dale (PODC) já que são as classificações mais cobradas.

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.

Entenda que as funções administrativas não são isoladas. Pelo contrário, elas estão interligadas e atuam de forma cíclica e interativa e em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

“Como assim?”

Muitas vezes na etapa do controle, por exemplo, vão ser identificados vícios e imperfeições no produto que vão demandar uma alteração no planejamento da empresa. Talvez seja necessário até mesmo mudar a forma como a empresa estrutura sua atividade produtiva (função organização). Perceba que uma função interfere na outra.

Alguns autores afirmam que existe uma interdependência maior entre: a) função de **planejamento** e a função de **controle**; e b) função de **direção** com a função de **organização**.

Agora já conseguimos entender um pouco melhor a definição de cada uma dessas funções. Você pode repetir quais são as funções administrativas?

“**PODC** Marcelo. As funções administrativas são: Planejamento, Organização, Direção e Controle”

Chegou a hora de detalhar as principais atividades realizadas dentro de cada uma dessas funções administrativas.

## Planejamento

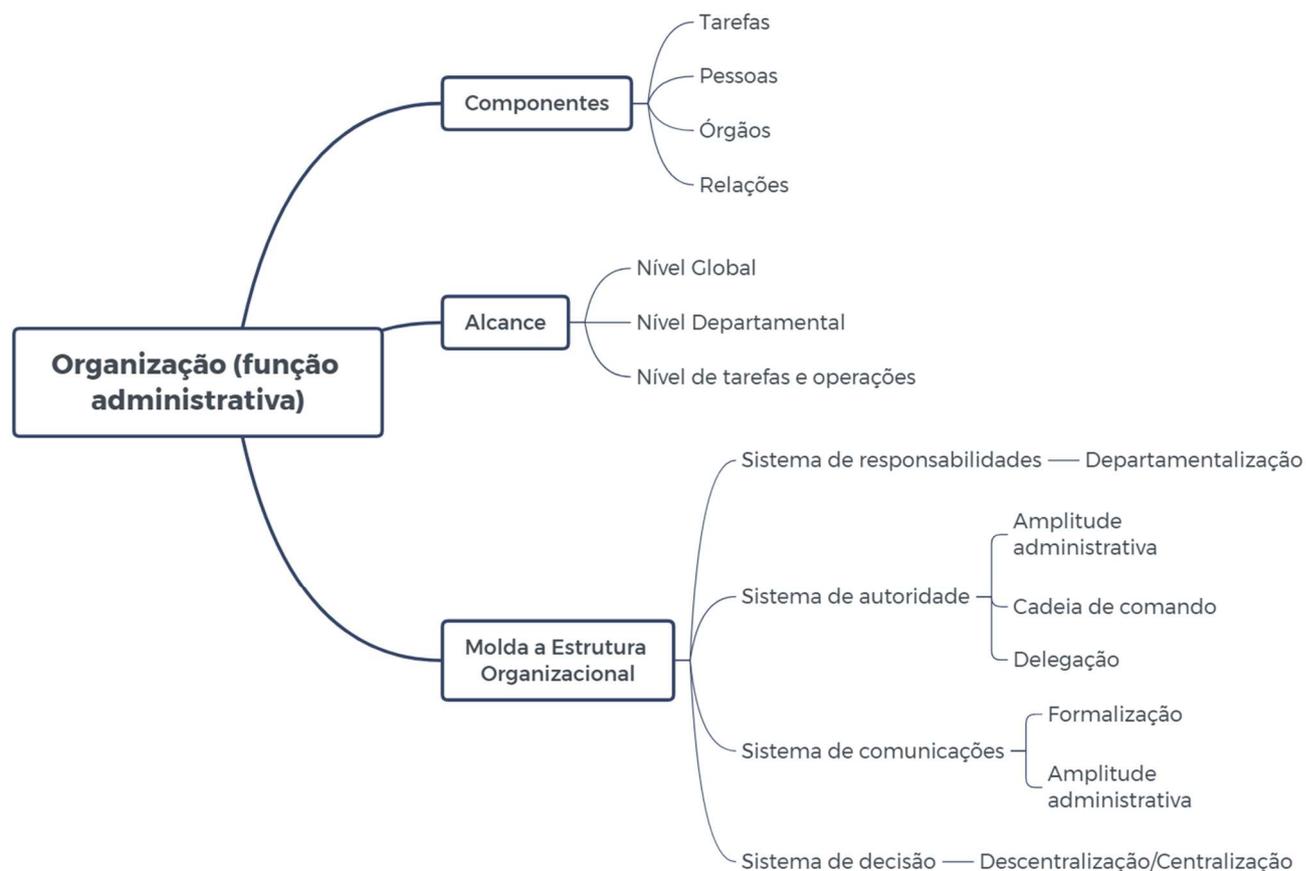
O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são os documentos formalizados que consolidam as informações do processo de planejamento. Em outros termos, os planos são o produto resultante do processo de planejamento.

## Organização

A função de organização é responsável por definir como os trabalhos serão realizados na organização. Isso inclui a alocação de recursos, a atribuição de responsabilidade e autoridade e definição da estrutura organizacional.

A estrutura organizacional, produto da função de organização, é o conjunto de sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão. Em português claro: é o que define quais são os setores de uma organização (pessoal, financeiro, qualidade, produção, etc), quem manda e quem obedece, quem tem poder para decidir e como é feita a comunicação flui.



Um conceito relacionado à função de organização que a **Fundação Carlos Chagas- FCC** tem explorado ao longo de 2019 é o de ajuste espontâneo. Vamos entender isso melhor:

Segundo Lacombe, a divisão do trabalho ao mesmo tempo que aumenta a especialização do trabalhador, demanda um esforço de coordenação, isto é, de que essas atividades realizadas de forma isolada, sejam capazes de atender, em conjunto, os objetivos da organização.

Para coordenar os trabalhos, temos os mecanismos de coordenação que são: a) o ajuste espontâneo e b) atividades de organização. Esses mecanismos se utilizam de diferentes instrumentos de comunicação para coordenar as atividades, conforme tabela abaixo:

Mecanismos de coordenação	Instrumento básico de coordenação
<b>Ajuste Espontâneo</b>	<b>Comunicação</b>
Formal ou informal	Contato direto
	Documentos escritos
<b>Organização</b>	<b>Meio eletrônico</b>
Supervisão direta	
Definição da estrutura	
Definição dos padrões de trabalho	
Padronização das habilidades	

Segundo Lacombe, “**ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades**, limitando-se a **comunicações** entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas. É o mais simples: mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria das vezes é informal.”

O ajuste espontâneo é o bate papo que existe dentro da organização para corrigir pequenos desvios ou aprimorar determinada atividade. É quando um empregado do setor de produção, por exemplo, conversa com o empregado do setor de logística para sugerir uma mudança no transporte dos produtos, pois alguns estão sofrendo avarias no transporte.

Vejamos como esse conhecimento foi cobrado:

**FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal -2019)**

Entre as atividades cometidas ao gestor no âmbito das funções de administrar, aquela em que se insere o mecanismo descrito pela literatura como ajuste espontâneo é a de

- avaliação, representando os ajustes e as medidas corretivas, de caráter não punitivo, para adequar a atuação da organização aos objetivos institucionais.
- planejamento, efetuado na etapa de avaliação com a consequente alteração ou ajuste de metas e indicadores.
- direção, sendo um fenômeno verificado em situações de stress extremo, como medida substitutiva a um comando ausente ou ineficiente.

d) comunicação, consistindo na mera transmissão, pelos gestores a seus subordinados, das ordens e comandos emanados da alta direção.

e) coordenação, sendo um mecanismo operacionalizado de forma voluntária pela comunicação entre os responsáveis pelas atividades da organização.

### COMENTÁRIO

Questão formulada a partir da obra de Francisco Lacombe. Sem o conhecimento desse autor específico, seria difícil acertar a questão.

Segundo Lacombe, **ajuste espontâneo é o primeiro mecanismo utilizado para coordenar as atividades**, limitando-se a comunicações entre os que são responsáveis pelas atividades para obter o equilíbrio das quantidades, das velocidades ou tempos de execução e das direções a serem seguidas. É o mais simples: mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria das vezes é informal.

### GABARITO:E

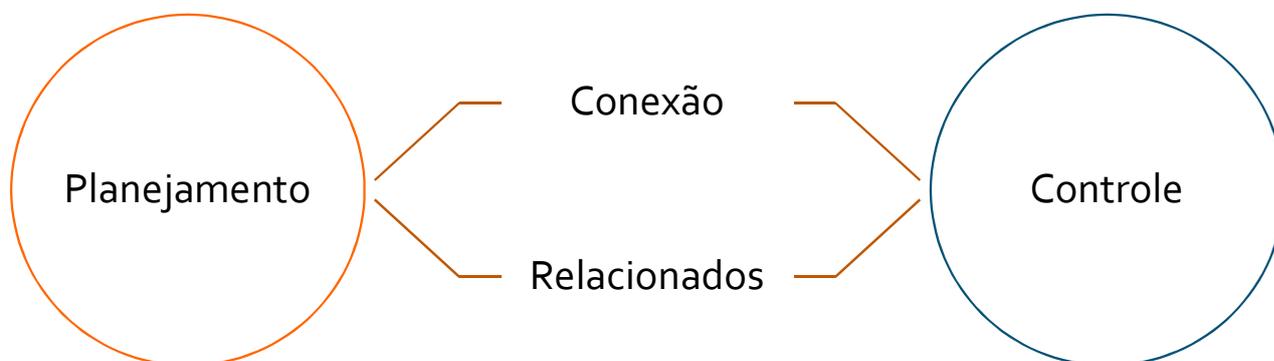
## Direção

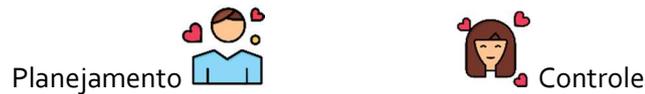
A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Almeja-se ainda, na medida possível, conciliar os interesses individuais aos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2015) a direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. É na função administrativa de direção que estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.

## Controle

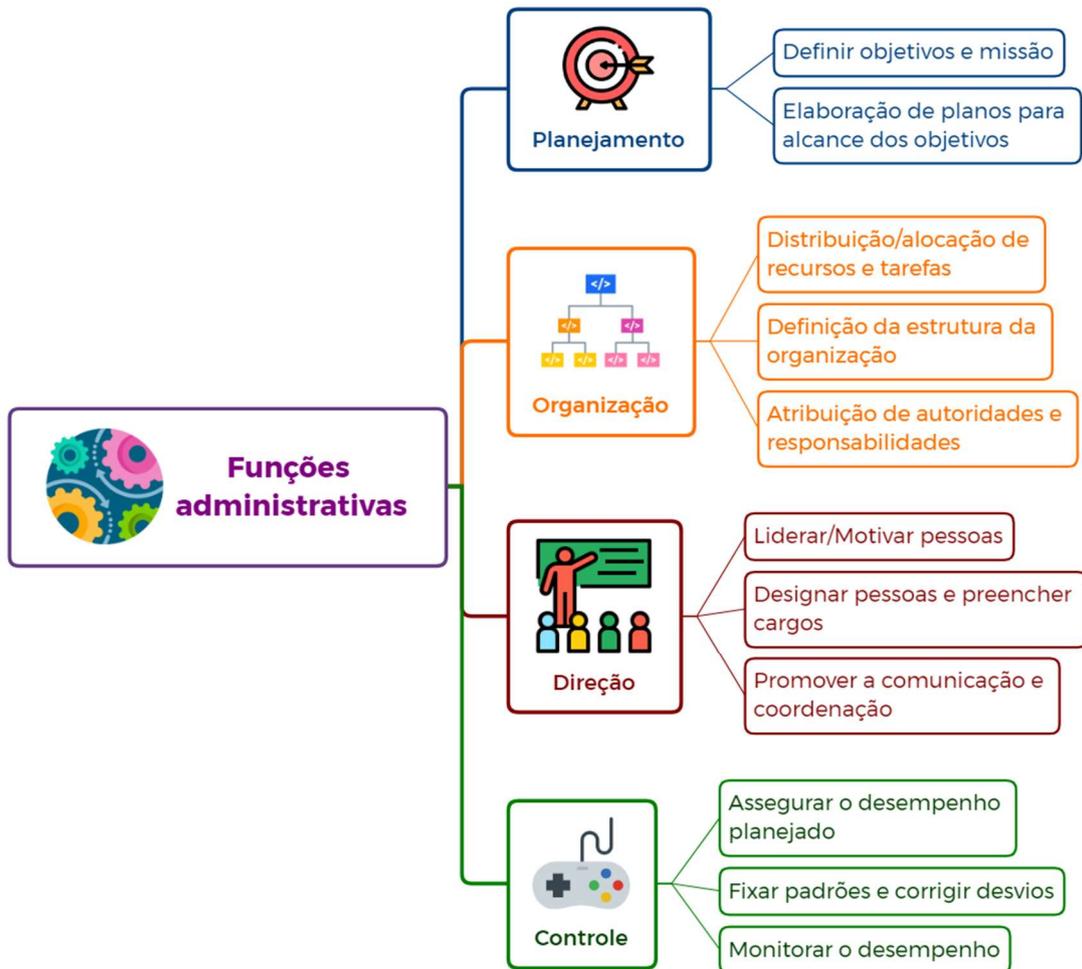
O controle consiste basicamente em um processo de comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos. O propósito básico do controle é **assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado**. Perceba que para que seja possível realizar o controle é preciso definir objetivos previamente, ou seja, é preciso antes planejar.





Uma vez elaborados os planos, cabe à função administrativa de controle verificar se a execução está de acordo com o planejado. Quanto mais complexo o planejamento e maior for o seu horizonte, mais complexo será o controle.

Consolidando o que aprendemos sobre as funções administrativas:



Vamos fazer algumas questões para fixar:

**FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)**

No curso da evolução histórica da abordagem relativa às funções do administrador emerge, com os estudos de Koontz e O'Donnel, a importância da atividade de coordenação, a qual apresenta, como um de seus mecanismos,

a) o denominado ajuste espontâneo, que se opera a partir de comunicações entre os que são responsáveis por determinadas atividades, sem envolver, necessariamente, subordinação.

- b) a cadeia escalar, que representa a padronização de atividades a partir do cumprimento de etapas estabelecidas de forma concatenada.
- c) a autoridade de linha, que não envolve o cumprimento de ordens emitidas por superiores hierárquicos, mas apenas ajustes em relação ao que foi previamente estabelecido na etapa de planejamento.
- d) a denominada função de staff, que se opera com a centralização de ordens e medidas repressivas, próprias da atividade de coordenação.
- e) o efeito de Pareto, que gera uma ressonância em toda a organização, a partir de medidas centralizadas de coordenação, evitando redundâncias.

**COMENTÁRIO:**

Os mecanismos de coordenação descritos por Lacombe são: ajuste espontâneo e organização (supervisão direta, definição da estrutura, definição dos padrões de trabalho, padronização das habilidades).

Ainda que você desconhecesse esse autor era possível acertar a questão, posto que os conceitos são apresentados de forma equivocada. Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Certo. A alternativa reproduz corretamente o conceito de ajuste espontâneo presente na obra de Francisco Lacombe.

Alternativa B. Errado. A cadeia escalar corresponde à cadeia de comando de uma organização.

Alternativa C. Errado. Autoridade de linha é aquela que se baseia na hierarquia. Consiste no poder de dar ordens, comandar e exigir a execução.

Alternativa D. Errado. As funções de staff são de assessoramento. Não possuem o poder para dar ordens tampouco de promover medidas repressivas.

Alternativa E. Errado. O princípio de Pareto em nada se relaciona com a função de coordenação. O princípio de Pareto (Princípio 80/20) afirma que, para muitos eventos, 80% dos efeitos decorrem de 20% das causas.

**Gabarito: A**

**FCC – ALE/SE – Analista Legislativo – 2018)**

Sobre as funções administrativas, considere:

- I. Uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como com a entidade maior.
- II. Cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Ocorre que

- a) I e II estão incorretas.
- b) I e II estão corretas.
- c) I está correta; II exagera a influência de uma função administrativa sobre outra.

d) II está correta; I vê o processo administrativo como uma cadeia interligada e não como um agregado de funções que concorrem para um objetivo único.

e) I e II estão incompletas, por não considerarem o aspecto sistêmico inerente a cada função administrativa.

**COMENTÁRIO:**

As duas afirmações estão perfeitas e retratam a ideia das funções administrativas enquanto processo administrativo, ou seja, enquanto funções integradas e relacionadas entre si.

**Gabarito: B****FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)**

Celso, gestor público em uma Fundação de apoio à pesquisa científica e inovação tecnológica, entre as atividades próprias de administrador que exerce, desempenha aquelas inseridas no âmbito de controle. A atividade que pode ser assim enquadrada é:

a) Indução do ajuste espontâneo dos esforços individuais aos objetivos institucionais da Fundação.

b) Integração das atividades dos diferentes setores da Fundação, harmonizando a atuação de todos.

c) Fixação de diretrizes para atuação da Fundação no curto, médio e longo prazo.

d) Análise dos resultados alcançados pela Fundação comparativamente com aqueles fixados em seu planejamento estratégico.

e) Diagnóstico interno das competências disponíveis na Fundação e sua adequação aos desafios do cenário externo em que atua.

**COMENTÁRIO:**

Um enunciado todo floreado para perguntar algo bem simples: no que consiste a atividade de controle?

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

A alternativa que traz essa ideia é a alternativa D.

**Gabarito: D****FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)**

Cada vez mais a Administração pública vem sendo instada a atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, com foco no cliente cidadão. Nem sempre, contudo, atinge simultaneamente esses objetivos. Por exemplo, quando consegue usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição e, ao mesmo tempo, cumprir determinado objetivo fixado, mas não atende, plenamente, às expectativas do cidadão em relação à ação governamental correspondente, pode-se dizer que a atuação administrativa

a) foi apenas eficiente, porém não se mostrou eficaz, pois não atingiu seu objetivo final.

b) pautou-se pela efetividade, descurando, contudo, da eficácia, que é a vinculação com as expectativas da sociedade.

c) mostrou-se eficiente, pelo uso racional dos recursos e eficaz, pelo atingimento do objetivo fixado, porém não foi alcançada a efetividade.

d) foi efetiva, porquanto materializou um resultado mensurável, carecendo, contudo, de eficiência e eficácia.

e) não atendeu a nenhum desses preceitos, posto que o cliente cidadão restou desatendido em suas expectativas.

**COMENTÁRIO:**

“usar racionalmente os recursos colocados à sua disposição” = Eficiência

“cumprir determinado objetivo fixado” = Eficácia

“não atende, plenamente, às expectativas do cidadão” = Não teve efetividade.

**Gabarito: C**

**FCC – DPE/AM – Assistente Técnico de Defensoria -2018)**

Quando o administrador atua corrigindo a atuação de seus subordinados, objetivando o atingimento das metas estabelecidas, está desempenhando uma das funções próprias de administrar, correspondente

a) ao controle.

b) à indução.

c) ao planejamento.

d) à coordenação.

e) ao ajuste espontâneo.

**COMENTÁRIO:**

Controlar significa simplesmente comparar aquilo que foi executado com aquilo que foi planejado e sugerir, se necessário, ações corretivas. Só isso!

A alternativa que traz essa ideia é a alternativa D.

Gabarito: A

**Gabarito: Certo**

Dessa forma, terminamos o conteúdo básico de sobrevivência em Administração, ou seja, o mínimo que você precisava saber para caminhar bem no nosso curso. Que tal uma pequena pausa?



A seguir começaremos nossos estudos mais aprofundados da função de planejamento.

## Planejamento

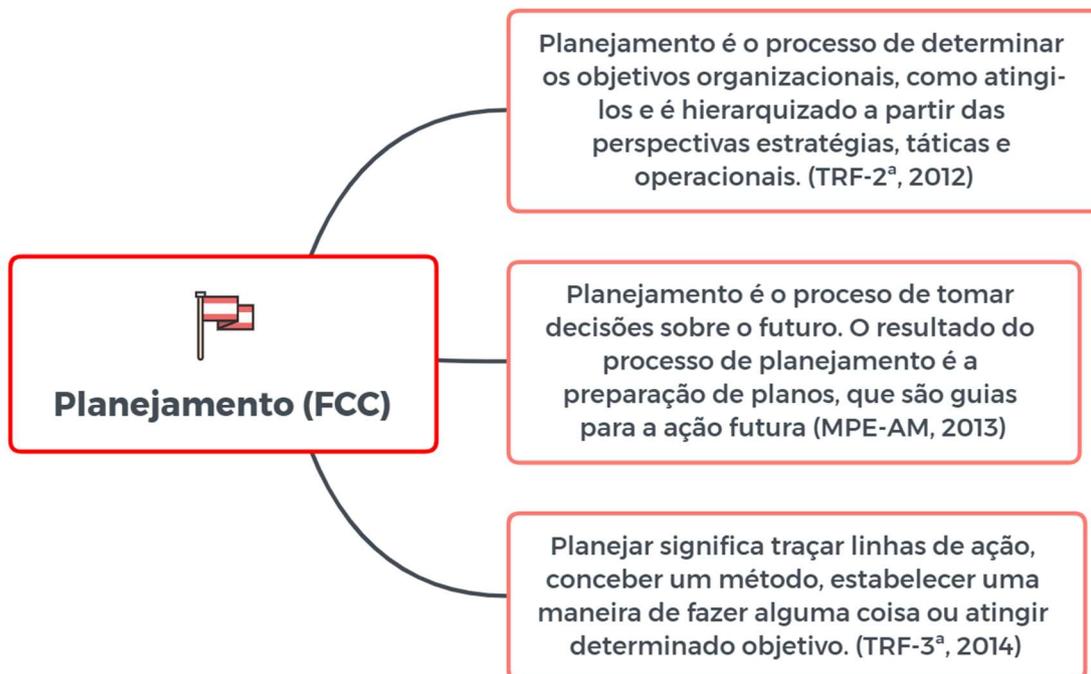
O planejamento é a primeira das funções administrativas, antecedendo todas as demais funções. É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los.

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 pela **Fundação Carlos Chagas- FCC**:



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 **umentar 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.**

## 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.

**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.

**COMENTÁRIO:**

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)

#### Tópico 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.

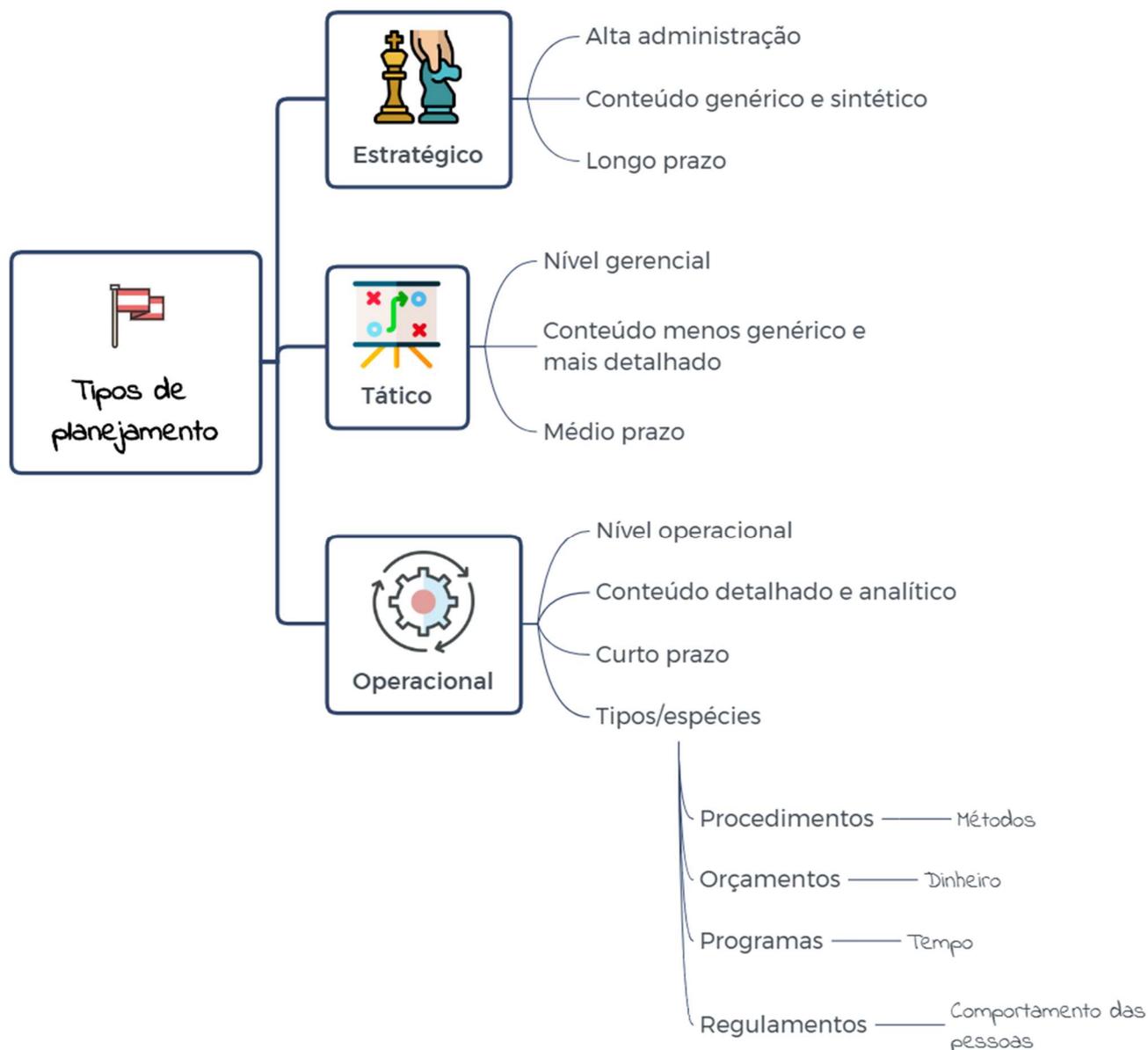
Essa classificação é utilizada para ressaltar características do planejamento de acordo com o nível organizacional, no qual ele é elaborado. Isso não significa que sejam planejamentos independentes. Na verdade, o planejamento estratégico é o que dá o rumo para toda organização e aos poucos, a partir 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 costumam 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 associam 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.

**COMENTÁRIO:**

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.

**COMENTÁRIO:**

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

**Gabarito: Certo**

### Jurisprudência da FCC – Função Planejamento

Quanto à função planejamento temos jurisprudência relevante da **Fundação Carlos Chagas – FCC**. Consolidamos tudo aqui na forma de enunciado para que fique mais fácil de você compreender como essa banca organizadora pensa.

Jurisprudência **Fundação Carlos Chagas – FCC**

**O planejamento operacional decide 'o que fazer' e 'como fazer'.**

Precedentes:

1. TRF 3ª Região, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2016.
2. TRE/RR, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2015.
3. TRT 4ª Região, Analista Judiciário – Biblioteconomia, 2010.

Jurisprudência **Fundação Carlos Chagas – FCC**

**O planejamento estratégico não foca a redução da incerteza, mas a capacitação da organização para desafiar a incerteza através da criatividade e da inovação**

Precedentes:

1. TRT 4ª Região, Analista Judiciário – área administrativa, 2011.
2. TRT 3ª Região, Analista Judiciário – Estatística, 2009.
3. TJ/AP, Analista Judiciário – Administração, 2009.

Sobre esse enunciado é importante destacar que nos três precedentes a banca está tratando especificamente sobre o planejamento estratégico. Essa informação é relevante, pois a própria Fundação Carlos Chagas – FCC já afirmou que “dentre as vantagens do planejamento, está a redução de riscos”. (FCC, TJ-PE, 2007).

Conciliando os dois entendimentos podemos afirmar que, segundo a FCC:

1º O Planejamento tem como vantagem a redução de riscos.

2º O foco do planejamento estratégico não é reduzir a incerteza, mas capacitar a organização para enfrentar a incerteza através da criatividade e da inovação.

**FCC – TJ/AP – Analista Judiciário – 2009)** Característica específica do planejamento organizacional tático é:

- a) limitar as variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
- b) lidar com elevados graus de incerteza em face das coações e contingências que não pode prever.
- c) incluir um grau reduzido de incerteza graças ao nível detalhado de programação e racionalização das atividades envolvidas.
- d) desafiar os níveis elevados de incerteza através da mobilização de fatores como a criatividade e a inovação.
- e) trabalhar com a lógica dos sistemas fechados visando alcançar elevado nível de regularidade e eficiência.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Certo. Inicia-se o processo de planejamento no nível estratégico diante de um macro cenário de forte incerteza. Essa incerteza é reduzida ao desdobrarmos o planejamento estratégico no planejamento tático. O planejamento tático permite que, posteriormente, haja a programação e detalhamento das ações planejadas em um planejamento operacional.

Alternativa B. Errado. O planejamento estratégico que lida com elevados graus de incerteza. O planejamento tático limita essa incerteza.

Alternativa C. Errado. Nível detalhado de programação e racionalização é característica do planejamento operacional.

Alternativa D. Errado. Desafiar os níveis elevados de incerteza por meio da criatividade e inovação é papel, segundo a jurisprudência da FCC, do planejamento estratégico.

Alternativa E. Errado. Lógica do sistema fechado significa realizar um planejamento desconsiderando o ambiente de atuação de uma organização. A ideia de sistema fechado foi superada na Administração com o advento da teoria de sistemas.

**Gabarito: A**

## Planejamento Estratégico

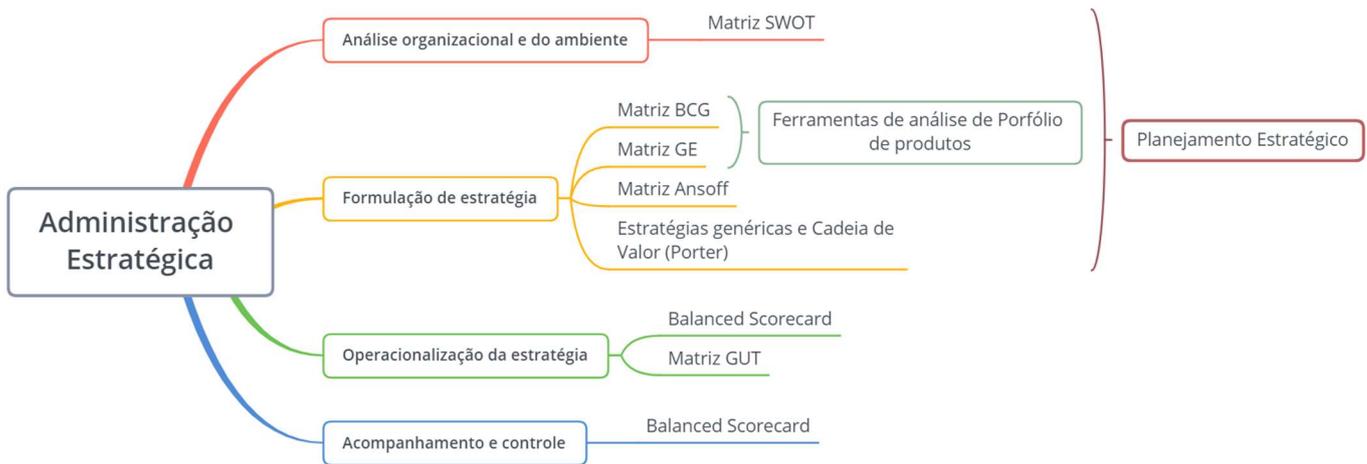
### Gestão Estratégica – Visão geral

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. Vamos esquematizar para que fique bem claro:



Com o estudo de poucas ferramentas vencemos tudo o que pode ser cobrado na sua prova. Então, #partiugarabaritar!

## 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.

Incute 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!**

### Negócio, Missão, Visão e Valores

**Negócio:** representa o **ramo de atividades** no qual a instituição atua, indicando o **foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela**.

Exemplos de Negócio:

Negócio do Tribunal de Contas da União - TCU: Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

**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:

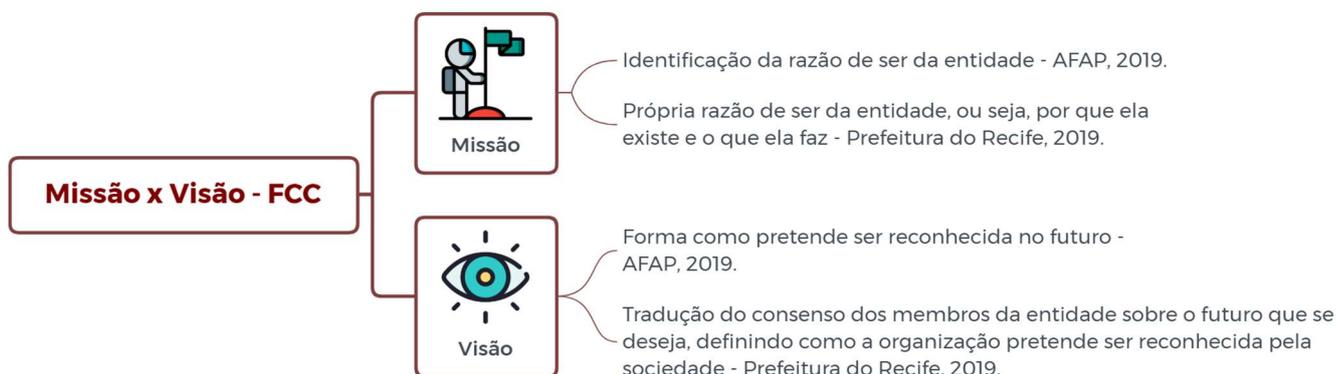
**Integridade:** Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

**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.

A distinção entre visão e missão tem sido muito cobrada pela **Fundação Carlos Chagas- FCC** em 2019. Não erre uma questão fácil dessa, tudo bem?



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.

**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.

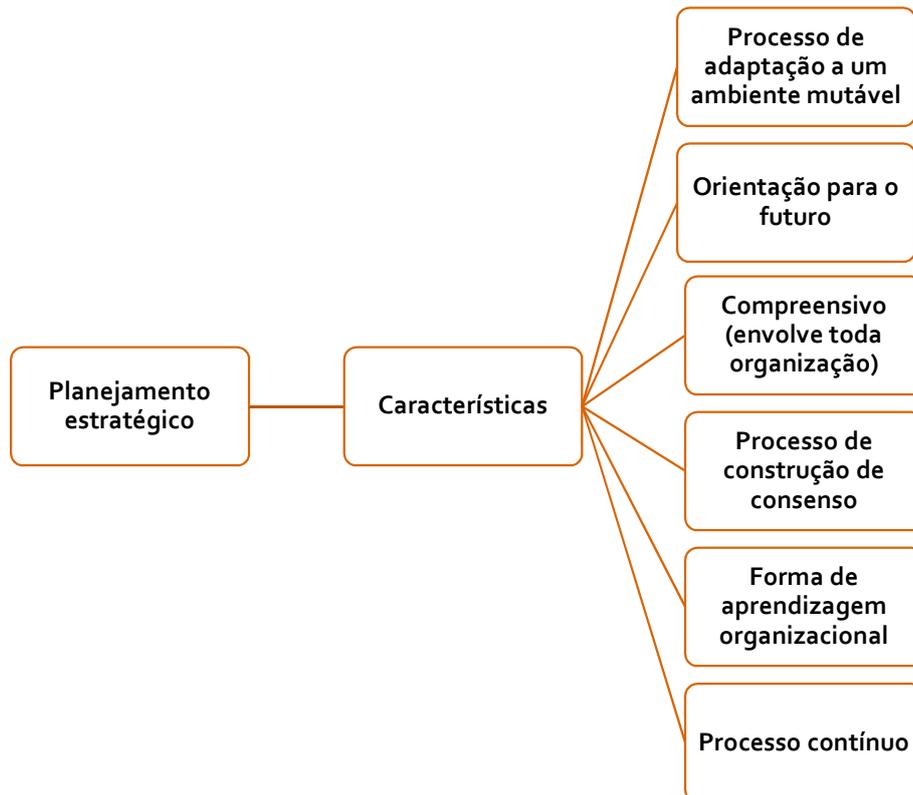
Alternativa E – Errada. Novamente, o planejamento estratégico tem um horizonte de longo prazo. O horizonte de curto prazo é típico do planejamento operacional.

**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.

Esquemizamos 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.

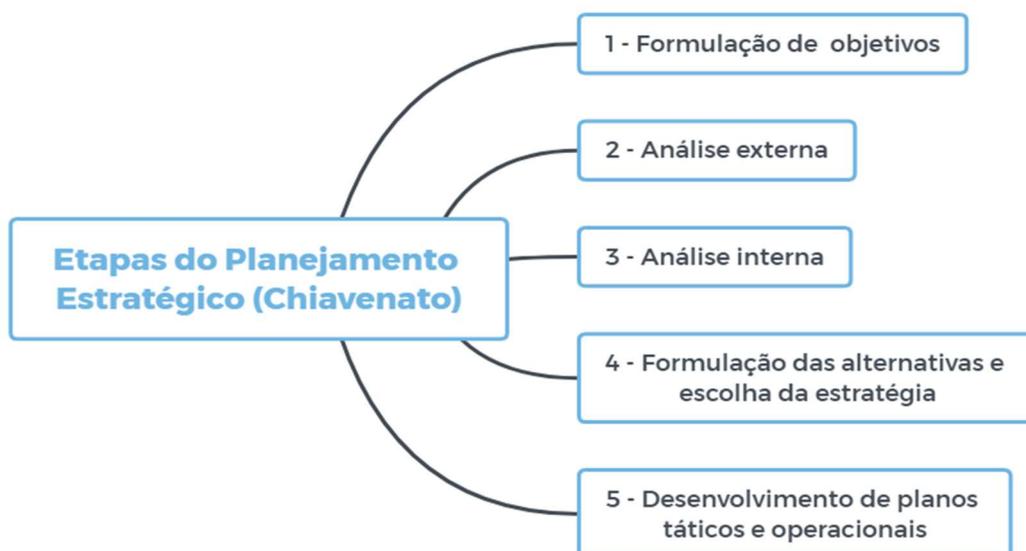
Chiavenato (Estágios)	Djalma Oliveira (Fases)
Formulação de objetivos	Diagnóstico estratégico
Análise externa	Missão da empresa
Análise interna	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada	Controle e avaliação
Desenvolvimento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

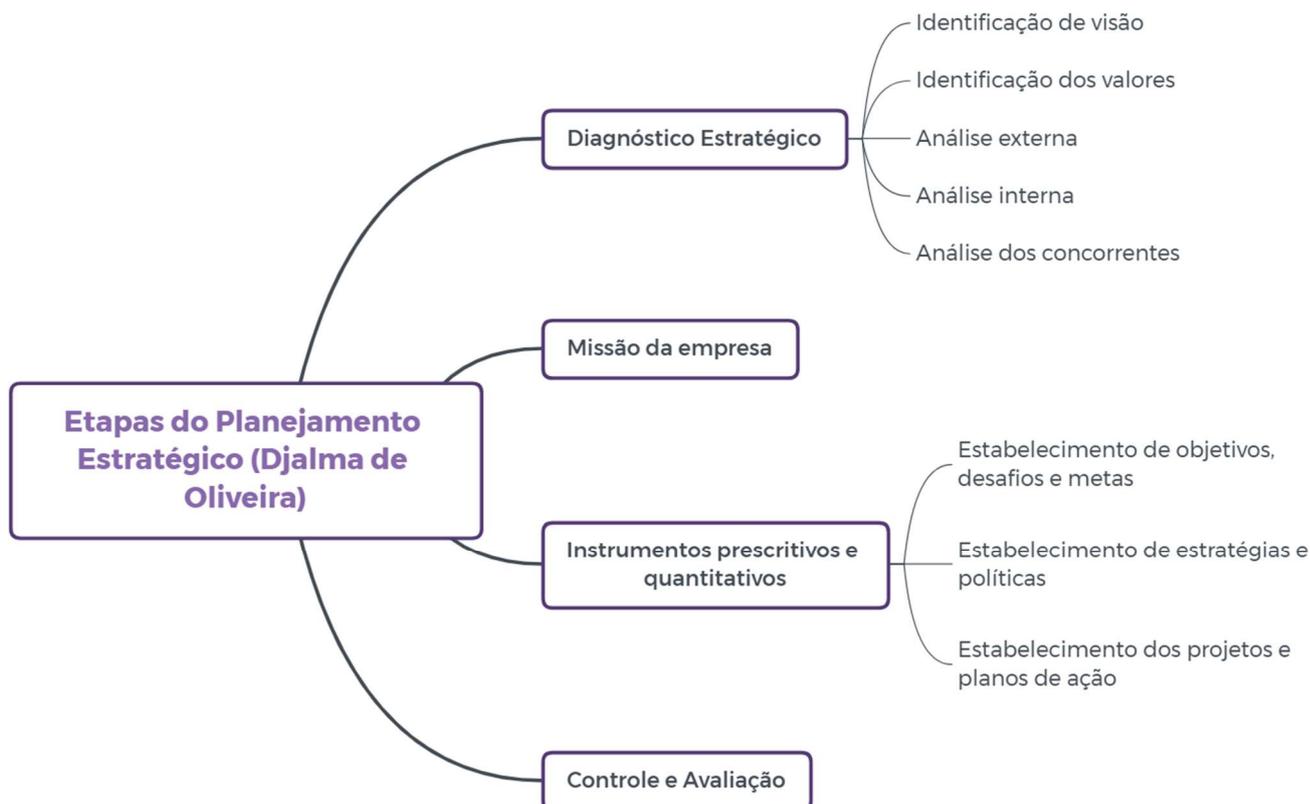
**Diretrizes:** trata-se de um termo genérico que abrange o conjunto estruturado e integrado de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

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

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

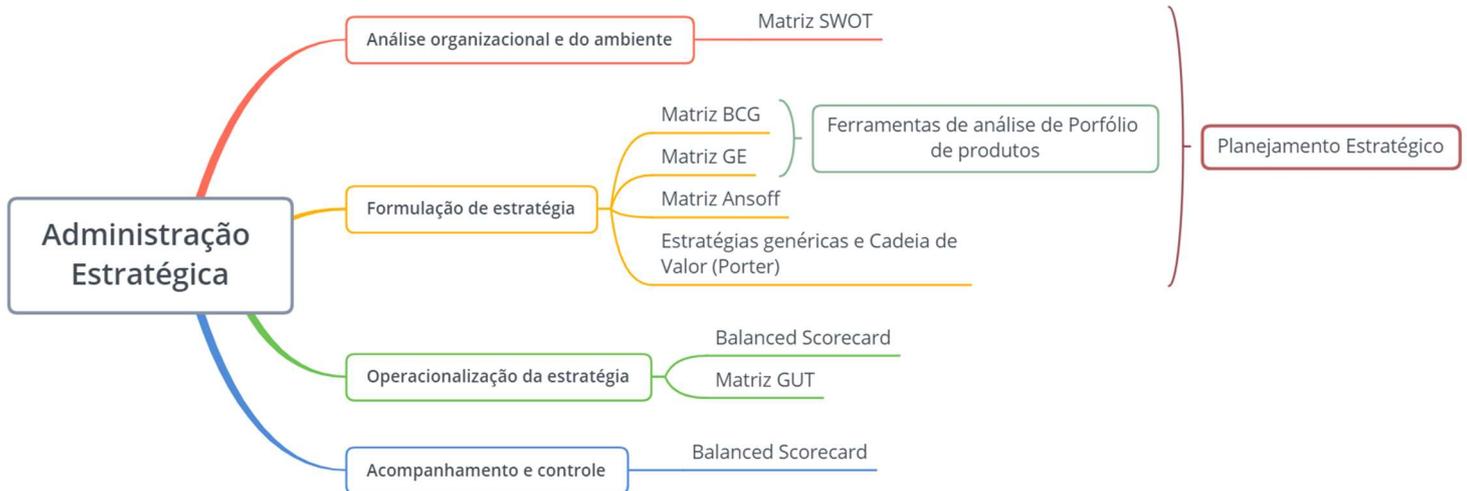
**Planos de ação:** trata-se do conjunto de partes comuns dos diversos projetos quanto a um assunto. No estudo de gestão de projetos isso fica mais claro. Nesse momento, o importante é que entenda que um projeto possui diversas atividades. Por exemplo: projeto A e projeto B para serem executados dependem 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.



## 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

**Tópico muito cobrado!!!**

SWOT é um acróstico em inglês das palavras de Força (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). O acrônico 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).

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

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
Procura-se identificar as variáveis que, em geral, <b>não estão sob o controle da empresa</b> : oportunidades e ameaças.	
<b>Oportunidades</b>	Variáveis externas e <b>não</b> controláveis capazes de criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
<b>Ameaças</b>	Variáveis externas e <b>não</b> 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 distintas (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	<b>Cenário:</b> Problemas <b>Estratégia:</b> Sobrevivência	<b>Cenário:</b> Vulnerabilidade <b>Estratégia:</b> Manutenção
	Oportunidades	<b>Cenário:</b> Limitações <b>Estratégia:</b> Crescimento	<b>Cenário:</b> Alavancagem <b>Estratégia:</b> Desenvolvimento

### Memorizando as posturas estratégicas

É muito comum que os alunos tenham uma certa dificuldade em memorizar as posturas estratégicas. Desenvolvi um passo a passo que, pra mim, funciona demais e acho que vai te ajudar também. Vem comigo!

**1º Passo:** Monte a tabela acima e preencha os campos ambiente externo e interno. O Ambiente **externo** fica à **esquerda** e o ambiente **interno** fica **"in"** cima.

		Ambiente interno	
Ambiente externo			

2º Passo: Memorize o seguinte mnemônico

## SoMa Cresce e Desenvolve

3º Passo: Preencha a tabela a partir do mnemônico:

		Ambiente interno	
Ambiente externo		<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
		<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

4º passo: Até pelo nome fica fácil saber que sobrevivência é o pior de tudo! Logo, temos na sobrevivência ameaça (externo) e fraqueza (interno).

		Ambiente interno	
		Fraqueza	
Ambiente externo	Ameaça	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
		<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

**5º passo:** Agora fica fácil de terminar de preencher a planilha: coloque oportunidade ao lado de ameaça e força ao lado de fraqueza.

		Ambiente interno	
		Fraqueza	Força
Ambiente externo	Ameaça	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	Oportunidade	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

Ao fazer esse passo a passo umas três vezes, você ficará fera e nunca mais perderá uma questão sobre esse assunto.

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

Os examinadores adoram cobrar aquilo que você sabe de um jeito que você não sabe. Explico: recentemente, a **Fundação Carlos Chagas – FCC (SEFAZ/BA, 2019)** cobrou as posturas estratégicas com nomes ligeiramente diferentes, a partir do que se denomina SWOT Cruzada (Análise TOWS). É absolutamente a mesma coisa (Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento) só mudando o nome. Olha só o que a doutrina FCC inventou:

Variáveis	Postura-Estratégica	Classificação-da-Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência →	Estratégia de Defesa
Ameaça + Força	Manutenção →	Estratégia de Confronto
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento →	Estratégia de Reforço
Oportunidade + Força	Desenvolvimento →	Estratégia Ofensiva

Perceba que é bem intuitivo. Na postura estratégica sobrevivência, a organização quer apenas se defender para continuar existindo. Na postura de manutenção, a ideia é confrontar as ameaças com os pontos fortes da organização. Na postura de crescimento, a organização busca reforçar as variáveis internas para aproveitar as oportunidades do mercado. Por fim, na postura de desenvolvimento a organização busca partir para ataque aproveitando suas qualidades (forças) e as oportunidades do mercado.

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 (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) 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

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

Terminamos a parte teórica da aula de hoje. Chegou a hora de treinarmos com algumas questões comentadas.

Forte abraço

Marcelo Soares



## Questões comentadas pelo professor

### 1. FCC – AFAP – Analista de Fomento – 2019)

Suponha que os dirigentes da Agência de Fomento do Amapá – AFAP objetivem a implementação de planejamento estratégico para a atuação de longo prazo da entidade. A primeira abordagem adotada para a construção desse planejamento foi a definição da missão e da visão da AFAP, o que

- a) denota um equívoco conceitual na construção do planejamento estratégico, eis que ambas as definições só podem ser obtidas após o atingimento das metas estabelecidas.
- b) corresponde à identificação da razão de ser da entidade e da forma como pretende ser reconhecida no futuro, ambas premissas relevantes para a construção do planejamento estratégico.
- c) significa priorizar a análise externa de cenários prospectivos, em detrimento da análise interna da entidade, sendo, porém, uma opção válida a depender dos objetivos almejados.
- d) identifica as forças e fraquezas da entidade, a partir de uma perspectiva exclusivamente interna, buscando neutralizar variáveis exógenas.
- e) corresponde, respectivamente, à definição das metas de longo prazo a serem perseguidas e, de outro lado, aos indicadores que medem seu efetivo atingimento.

#### COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. As metas são desdobramentos dos objetivos organizacionais. São específicas e, assim, são formuladas após a definição da missão e da visão da organização.

Alternativa B. Certo. Identificação da razão de ser da entidade = missão. Forma como pretende ser reconhecida no futuro = visão.

Alternativa C. Errado. No planejamento estratégico são considerados os ambientes internos e externos. Não existe uma priorização de uma análise interna em relação à externa. Além disso, a alternativa em nada se relaciona com os conhecimentos de missão e visão.

Alternativa D. Errado. As forças e fraquezas são identificadas, de fato, na análise interna da organização. Contudo, as variáveis exógenas (externas), tais como oportunidades e ameaças também são consideradas no planejamento estratégico. Além disso, a alternativa em nada se relaciona com os conceitos de missão e visão.

Alternativa E. Errado. Missão é a razão de ser da organização e visão é como a organização se projeta no futuro.

#### Gabarito: B

### 2. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

Uma das etapas envolvidas no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico das organizações é a identificação da sua razão de ser, expressando com clareza porque ela existe e o que faz, o que corresponde

- a) aos indicadores utilizados para medir o desempenho da organização.
- b) ao cenário referencial, que orienta o futuro da organização.

- c) ao benchmarking ou entidade modelo considerada na construção das metas.
- d) ao paradigma de qualidade a ser considerado na avaliação dos seus integrantes.
- e) à sua missão, que reflete a essência da organização.

**COMENTÁRIO:**

Razão de ser da organização = missão. Simples assim!

Alternativa A. Errado. Conceito de indicadores – instrumentos utilizados para acompanhamento das metas.

Alternativa B. Errado. Conceito de cenário – projeção de situação futura de acordo com premissas otimistas, pessimistas ou realistas.

Alternativa C. Errado. Benchmarking é o um processo sistêmico de comparação dos processos ou produtos de uma organização com as melhores práticas do mercado.

Alternativa D. Errado. Nenhuma relação com o conceito de missão.

**Gabarito: E**

**3. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)**

Considere que uma entidade integrante da Administração municipal tenha contratado uma consultoria especializada para apoiar a implementação de planejamento estratégico para o horizonte dos próximos cinco anos. Uma das primeiras etapas abordadas foi a relativa à visão da entidade, o que significa

- a) identificar a própria razão de ser da entidade, expressando por que ela existe e o que ela proporciona de relevante para a sociedade.
- b) traduzir o consenso dos membros da entidade sobre o futuro que se deseja, definindo como a organização pretende ser reconhecida pela sociedade.
- c) fazer projeções dos cenários interno e externo em que a entidade atua, identificando ações adequadas para cada uma dessas situações contingentes.
- d) mensurar os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus membros.
- e) identificar os pontos fortes e fracos da organização, através do diagnóstico interno, bem como as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

**COMENTÁRIO:**

Visão = como a organização pretende ser reconhecida, futuro ideal da organização.

Alternativa A. Errado. Conceito de missão.

Alternativa B. Certo. Ótimo conceito de visão.

Alternativa C. Errado. Planejamento por meio de cenários.

Alternativa D. Errado. Conceito de valores, crenças e cultura organizacional.

Alternativa E. Errado. Descreve o diagnóstico organizacional - etapa do planejamento estratégico.

**Gabarito: B**

#### **4. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)**

No que concerne ao planejamento no âmbito das organizações, em suas diferentes vertentes, tem-se que o planejamento operacional

- a) é aquele proposto pelos dirigentes da organização, baseado em uma visão sistêmica das variáveis internas e externas.
- b) representa uma função gerencial inerente à atividade de administrar, conforme a visão clássica de Henri Fayol ligada à capacidade de prever o que deve ocorrer (prévoyance).
- c) é fortemente influenciado pelos cenários, sendo, portando, mutável e adaptável, não obstante possua horizonte de longo prazo e visão de futuro.
- d) diversamente do tático, que é representado por programa, planos e cronogramas, não contempla previsão de ações concretas.
- e) não está adstrito ao planejamento estratégico da organização, salvo no que concerne à aderência aos recursos disponíveis para tornar suas ações praticáveis.

#### **COMENTÁRIO:**

Planejamento operacional = planejamento focado no curto prazo, analítico e detalhado.

Alternativa A. Errado. Planejamento estratégico.

Alternativa B. Certo. Todos os tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional) relacionam-se com a função administrativa de planejar, a qual era descrita na lição clássica de Henri Fayol como função de prever.

Alternativa C. Errado. Características do planejamento estratégico.

Alternativa D. Errado. O planejamento operacional é mais detalhado e analítico tipo de planejamento, logo é o formato que mais prevê ações concretas.

Alternativa E. Errado. Existe um alinhamento entre os planejamentos. O planejamento estratégico é desdobrado em planejamento tático e, por fim, operacional. Assim, erra a alternativa ao afirmar que o planejamento operacional não está adstrito (ligado) ao planejamento estratégico.

**Gabarito: B**

#### **5. FCC – Prefeitura do Recife- Assistente de Gestão Pública – 2019)**

Suponha que, tendo sido contratada uma consultoria especializada para apoiar a implementação do planejamento estratégico de uma entidade pública, tal consultoria esteja buscando identificar a missão da entidade, o que significa apontar

- a) os objetivos estratégicos da organização e as ações necessárias para alcançá-los.
- b) o futuro almejado pelos integrantes da entidade e como deseja ser reconhecida a longo prazo.
- c) os valores predicados pelos membros da entidade, indicando a forma como se posicionam na sociedade.
- d) os cenários em que a organização se insere e seu papel relativo no conjunto de agentes envolvidos.

e) a própria razão de ser da entidade, ou seja, por que ela existe e o que ela faz.

#### COMENTÁRIO:

Missão = razão de ser da entidade. Simples Assim!

Alternativa A. Errado. Conceito de planejamento.

Alternativa B. Errado. Conceito de visão.

Alternativa C. Errado. Conceito de valores e crenças.

Alternativa D. Errado. Análise sistêmica da organização.

**Gabarito: E**

### 6. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando se realiza o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir daí, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Ameaças (WT): ocorre quando a organização se encontra no cenário mais crítico e pessimista. Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar, buscando diminuir as chances de uma fraqueza se tornar, na realidade, uma ameaça.

II. Pontos Fortes × Ameaças (ST): utiliza o ponto forte para diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada acontecer na organização. É uma estratégia que tende a buscar uma posição de conforto para a organização, pois busca diminuir a força de uma ameaça externa.

I e II referem-se, correta e respectivamente, às estratégias

a) de reforço e ofensiva.

b) de defesa e de reforço.

c) ofensiva e de reforço.

d) de confronto e de defesa.

e) de defesa e de confronto.

#### COMENTÁRIO:

#### Novidade na FCC!

Essa questão foi formulada pelo que é conhecido como Matriz SWOT cruzada ou análise TOWS. Já adianto que é absolutamente a mesma coisa que os autores da Administração denominam como posturas estratégicas.

Vamos consolidar o que você precisa saber para acertar a questão:

Variáveis	Postura Estratégica	Classificação da Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência	Estratégia de Defesa

Ameaça + Força	Manutenção	→	Estratégia de <b>Confronto</b>
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento	→	Estratégia de <b>Reforço</b>
Oportunidade + Força	Desenvolvimento	→	Estratégia <b>Ofensiva</b>

**Gabarito: E**

### 7. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando realiza-se o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir disso, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Oportunidades (WO): analisa como o ponto fraco da organização pode impedir, ou diminuir, a chance da oportunidade acontecer. O principal objetivo dessa estratégia é diminuir as fraquezas a fim de que não atrapalhem o ambiente externo da organização.

II. Pontos Fortes × Oportunidades (SO): é utilizada no cenário mais otimista da organização e ocorre quando utiliza-se uma força para aumentar as chances de uma oportunidade acontecer, potencializando-a. Essa estratégia visa ao crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

I e II referem-se, correta e respectivamente, à estratégia

- de reforço e ofensiva.
- de defesa e de reforço.
- ofensiva e de confronto.
- de confronto e de defesa.
- de defesa e ofensiva.

**COMENTÁRIO:**

**Novidade na FCC!**

Essa questão foi formulada pelo que é conhecido como Matriz SWOT cruzada ou análise TOWS. Já adianto que é absolutamente a mesma coisa que os autores da Administração denominam como posturas estratégicas.

Vamos consolidar o que você precisa saber para acertar a questão:

Variáveis	Postura Estratégica		Classificação da Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência	→	Estratégia de <b>Defesa</b>
Ameaça + Força	Manutenção	→	Estratégia de <b>Confronto</b>
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento	→	Estratégia de <b>Reforço</b>



**Gabarito: A**

### 8. FCC – ALE/SE – Analista Legislativo – 2018)

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

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

#### COMENTÁRIO:

Na análise interna temos a identificação de pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas). As demais alternativas tratam sobre outros aspectos relacionados ao planejamento estratégico.

**Gabarito: E**

### 9. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 2018)

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

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

#### COMENTÁRIO:

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**

#### **10. FCC – SEAD/AP – Analista Administrativo – 2018)**

As fases iniciais do Planejamento Estratégico sugerem que se aplique uma ferramenta analítica denominada SWOT. Há uma gama de variáveis ambientais disponíveis para serem levadas em consideração ao aplicar essa ferramenta. Posto isso, refere-se a variável de ambiente interno:

- a) Estrutura educacional do Estado.
- b) Taxa de crescimento da população do Estado.
- c) Nível de emprego por cidade.
- d) Legislação federal sobre proteção ambiental.
- e) Reputação como uma instituição com responsabilidade social

#### **COMENTÁRIO:**

O enunciado pede que façamos a identificação de uma variável de ambiente interno. No ambiente interno temos pontos fortes (forças) e pontos fracos (fraquezas).

As alternativas A, B, C e D apresentam variáveis externas – que não estão sob controle da organização.

Temos como correta a alternativa “E”, que apresenta uma boa reputação da instituição. Nesse caso, temos uma força.

**Gabarito: E**

#### **11. FCC – SEAD/AP – Assistente Administrativo – 2018)**

Uma das ferramentas bastante difundidas, aplicáveis na elaboração do planejamento estratégico das organizações públicas e privadas, é a Matriz SWOT, a qual

- a) aponta as competências necessárias para os objetivos perseguidos pela organização e as contrapõem àquelas efetivamente disponíveis, indicando a lacuna existente.
- b) corresponde a um diagrama de causas e efeitos das falhas identificadas na organização, voltado à elaboração de metas e indicadores.
- c) representa, graficamente, os aspectos internos identificados a partir do diagnóstico institucional (forças e fraquezas) e os aspectos externos (ameaças e oportunidades).

d) apresenta uma comparação estruturada dos principais aspectos da organização com referenciais de entidades de qualidade reconhecida (benchmarks).

e) corresponde a um gráfico de barras verticais (histograma) que permite identificar os fatores críticos a serem enfrentados para o aprimoramento dos processos de trabalho.

#### COMENTÁRIO:

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para realizar o diagnóstico estratégico (identificação de forças e fraquezas no ambiente interno e de oportunidades e ameaças no ambiente externo).

Alternativa A. Errado. Apresenta uma etapa para implantação da gestão por competências.

Alternativa B. Errado. Apresenta a descrição de um mapa estratégico, instrumento utilizado no Balanced Scored Card – BSC.

Alternativa C. Certo. Descreve corretamente o uso da Matriz SWOT.

Alternativa D. Errado. Descreve o processo de benchmarking.

Alternativa E. Errado. Descreve o Diagrama de Pareto.

#### Gabarito: C

### 12. FCC – SEGEP/MA – Analista de Recursos Humanos – 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.

#### COMENTÁRIO:

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

### 13. FCC – SEGEP/MA – Analista de Recursos Humanos – 2018)

Os objetivos de uma organização precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, de relevância ou de prioridade, ou seja, se faz necessário desenvolver uma hierarquia de objetivos em função de suas contribuições à organização como um todo. Desse modo, trata-se de um objetivo tático:

- a) Aumentar o nível de satisfação dos clientes- cidadãos.
- b) Implantar um programa de consumo consciente de material de escritório.
- c) Reduzir custos no departamento de Recursos Humanos.
- d) Reduzir o número de envio de e-mails internos.
- e) Ampliar a adesão ao programa de ginástica laboral.

**COMENTÁRIO:**

Objetivos táticos são aqueles traçados no nível intermediário (gerencial) e que possuem a abrangência de um departamento/setor.

Alternativa A. Errado. Objetivo estratégico (envolve a atuação de toda a organização).

Alternativa B. Errado. Objetivo estratégico (envolve a atuação de toda a organização). Se fosse um programa de consumo consciente de material de escritório no setor financeiro, por exemplo, teríamos um objetivo tático.

Alternativa C. Certo. Delimitação clara em nível setorial (departamento de Recursos Humanos), o que permite concluir que é um objetivo tático.

Alternativa D. Errado. Objetivo estratégico (envolve a atuação de toda a organização).

Alternativa E. Errado. Objetivo estratégico (envolve a atuação de toda a organização).

**Gabarito: C****14. FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 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.

**COMENTÁRIO:**

Mais uma questão de SWOT. Trata-se de uma ferramenta utilizada para identificação de forças e fraquezas (ambiente interno) e de oportunidades e ameaças (ambiente externo).

**Gabarito: D**

### 15. FCC – TRT 6ª Região – Analista Judiciário - 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.

#### COMENTÁRIO:

A questão deseja que assinalemos a alternativa que descreve o conceito de missão. Vamos lembrá-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**

### 16. FCC – TRT -6ª Região – Analista Judiciário – 2018)

Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau

com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise

a) SWOT.

b) Monte Carlo.

c) GUT.

d) RICE.

e) DELPHI

#### COMENTÁRIO:

A identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades é realizada por meio da Matriz SWOT. Apenas a título de curiosidade vejamos as outras ferramentas:

Monte Carlo: ferramenta utilizada para modelagem e análise quantitativa de riscos.

Matriz GUT: matriz utilizada para priorização de problemas de acordo com critérios de Gravidade, Urgência e Tendência.

RICE: Trata-se de uma matriz para priorização de problemas (assim como a GUT), porém utiliza critérios de Alcance (Reach), Impacto (Impact), Confiança (Confidence) e Esforço (Effort).

Delphi: Técnica utilizada no processo decisório para estimular o consenso de opinião entre especialistas.

#### Gabarito: A

### 17.FCC – ARTESP –Agente de Fiscalização à Regulação de Transporte - 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.

#### COMENTÁRIO:

Vejam os 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**

### 18. FCC – ARTESETE – Técnico de Nível Superior (Administrador) - 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.

#### COMENTÁRIO:

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**

### 19. FCC – AL/MS – Analista em Recursos Humanos - 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.

**COMENTÁRIO:**

- 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**

## 20. FCC – PGE/MT – Técnico Administrativo - 2016)

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

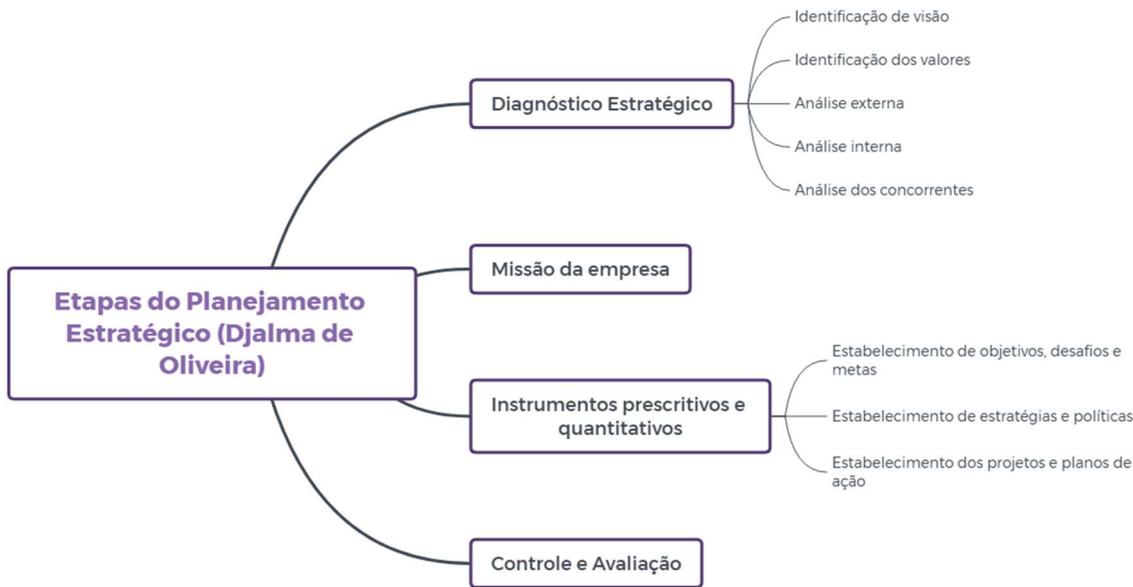
Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e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

### COMENTÁRIO:

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



Só com o esquema você conseguiria assinalar a resposta correta. Vamos aproveitar a oportunidade também para relembrar 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**

### 21. FCC – PGE/MT – Analista (Administrador) - 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

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

**COMENTÁRIO:**

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**

## 22. FCC – DPE/RR – Administrador – 2015)

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a) planejamento estratégico.
- b) planejamento setorial.
- c) mapa estratégico.
- d) planejamento operacional.
- e) planejamento global.

### COMENTÁRIO:

O planejamento que se caracteriza pelo foco em curto prazo e que é mais detalhado e analítico (tarefas e atividades específicas) é o planejamento operacional.

**Gabarito: D**

## 23. FCC – TCE/SP – Auxiliar de Fiscalização Financeira - 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.

#### COMENTÁRIO:

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**

**24. FCC – TRT 4ª Região – Técnico Judiciário - 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.

**COMENTÁRIO:**

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****25. FCC – CNPM – Analista - 2015)**

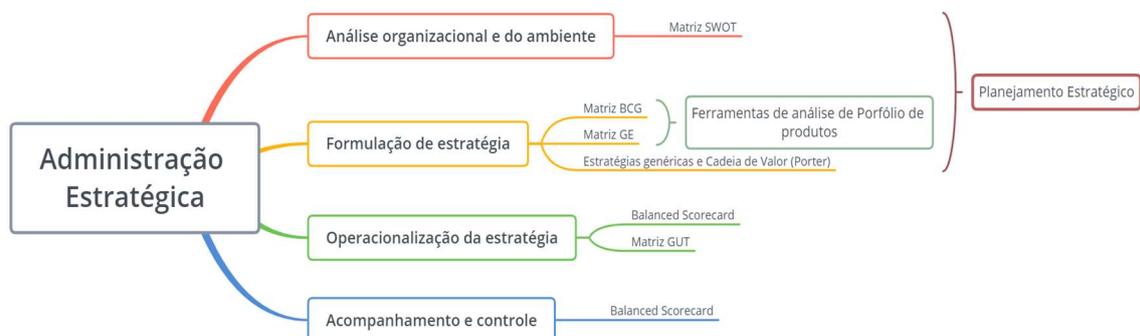
A definição correta acerca de Administração Estratégica ocorre em:

- 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.

### COMENTÁRIO:

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**

**26. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)**

Há elementos fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico da Organização. O enunciado de determinada empresa declarado como "Ser reconhecida pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social", em termos de Gestão Estratégica, refere-se

- a) à Vantagem competitiva.
- b) à Visão.
- c) à Missão.
- d) ao Valor.
- e) ao Propósito.

#### COMENTÁRIO:

A imagem de futuro ideal projetada pela organização é denominada de Visão.

Dica para distinguir uma missão de uma visão, na prática:

- a) Procure identificar se o que está sendo tido é algo no presente (que a organização já faz) ou algo no futuro (aquilo que a organização quer fazer).

Caso seja algo que a organização já faz, trata-se de uma missão. Caso esteja a frase esteja associada a algo no futuro, trata-se de uma visão.

- b) É muito comum que a visão seja construída a partir da expressão "Ser reconhecida..."

No setor público, a maior parte das visões das organizações envolve algum tipo de reconhecimento social em razão da finalidade pública exercida. No setor privado, as visões tendem a buscar reconhecimento, porém quanto à liderança do mercado ("Ser líder do mercado de xxxx até 2025") ou quanto às condições de trabalho ("Ser a melhor empresa para se trabalhar").

A partir dessas dicas, fica claro perceber que o enunciado da questão traz um exemplo de visão.

**Gabarito: B**

#### 27.FCC – TRT 19ª Região – Analista Judiciário - 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

**COMENTÁRIO:**

I. Enunciado perfeito. Vamos relembrar 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 – Analista de Gestão - 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.

**COMENTÁRIO:**

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 – Analista de Controle Externo - 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.

**COMENTÁRIO:**

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 – Analista Judiciário - 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.

**COMENTÁRIO:**

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. CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)**

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

#### **COMENTÁRIO:**

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**

### **32. CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)**

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

#### **COMENTÁRIO:**

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**

### **33. CESPE – EBSEH – 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**

### **34. 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**

**35. 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 congresso, os 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**

**36. 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:

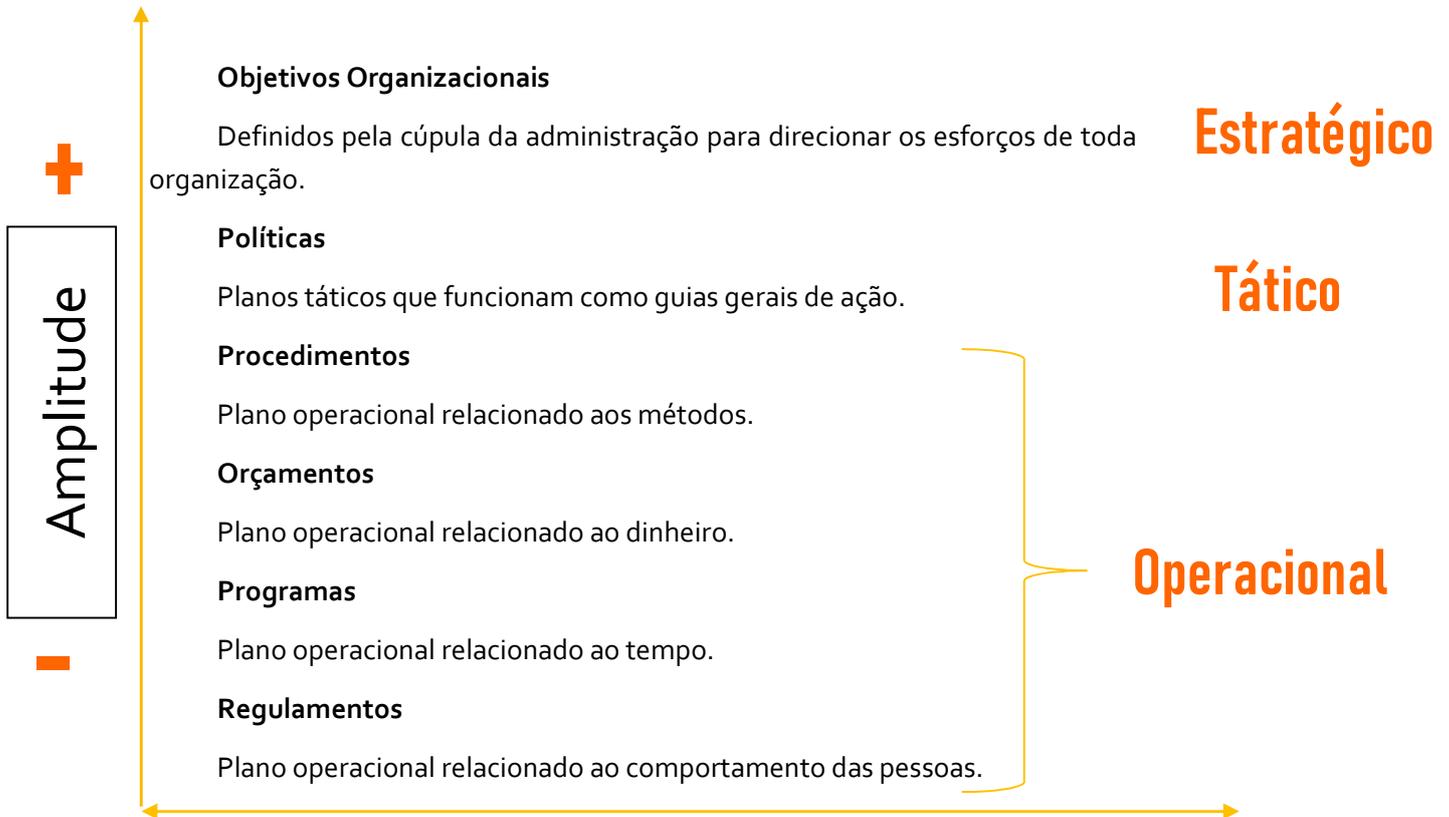
Políticas: constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações para a tomada de decisão. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam a oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.

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 bancar 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**

**37. 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**

**38. 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**

**39. 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)**

#### **40. 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:**

A questão foi formulada a partir das ideias de Ackoff (1975). Segundo esse autor, o planejamento apresenta cinco partes:

1. Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
2. Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
3. Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
4. Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
5. Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

Você não precisava conhecer especificamente essa doutrina para acertar a questão.

Note que o que foi dito é algo bem simples: o planejamento, independentemente do tipo (estratégico, tático ou operacional) deve prever objetivos (fins, nos termos do enunciado), bem como os meios para alcançá-los (planejamento organizacional e de recursos). Em seguida, busca-se a implantação desse planejamento corrigindo-se (controle) eventuais desvios.

**Gabarito: Certo**

#### **41. 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**

**42. 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**

**43. 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**

**44. 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**

**45. 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**

**46. FGV - Prefeitura de Salvador - Especialista em Políticas públicas - 2019)**

O fragmento a seguir está no site da Prefeitura de Salvador, na seção da Secretaria de Fazenda.

“Assegurar e gerir, com transparência e efetividade, os recursos financeiros para a manutenção e o desenvolvimento do município”.

O fragmento define o planejamento estratégico do órgão.

Assinale a opção que o identifica.

- (A) Missão.
- (B) Valores.
- (C) Princípios.
- (D) Visão.
- (E) Ideologia.

**COMENTÁRIO:**

Uma questão clássica da FGV!

O trecho descreve a “razão de ser” da Secretaria de Fazenda, ou seja, aquilo que ela é. Trata-se, portanto, da missão.

**Gabarito: A**

**47. 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**

#### 48. 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**

**49. 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. FCC – AFAP – Analista de Fomento – 2019)

Suponha que os dirigentes da Agência de Fomento do Amapá – AFAP objetivem a implementação de planejamento estratégico para a atuação de longo prazo da entidade. A primeira abordagem adotada para a construção desse planejamento foi a definição da missão e da visão da AFAP, o que

- a) denota um equívoco conceitual na construção do planejamento estratégico, eis que ambas as definições só podem ser obtidas após o atingimento das metas estabelecidas.
- b) corresponde à identificação da razão de ser da entidade e da forma como pretende ser reconhecida no futuro, ambas premissas relevantes para a construção do planejamento estratégico.
- c) significa priorizar a análise externa de cenários prospectivos, em detrimento da análise interna da entidade, sendo, porém, uma opção válida a depender dos objetivos almejados.
- d) identifica as forças e fraquezas da entidade, a partir de uma perspectiva exclusivamente interna, buscando neutralizar variáveis exógenas.
- e) corresponde, respectivamente, à definição das metas de longo prazo a serem perseguidas e, de outro lado, aos indicadores que medem seu efetivo atingimento.

### 2. FCC – AFAP – Assistente Administrativo de Fomento – 2019)

Uma das etapas envolvidas no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico das organizações é a identificação da sua razão de ser, expressando com clareza porque ela existe e o que faz, o que corresponde

- a) aos indicadores utilizados para medir o desempenho da organização.
- b) ao cenário referencial, que orienta o futuro da organização.
- c) ao benchmarking ou entidade modelo considerada na construção das metas.
- d) ao paradigma de qualidade a ser considerado na avaliação dos seus integrantes.
- e) à sua missão, que reflete a essência da organização.

### 3. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Considere que uma entidade integrante da Administração municipal tenha contratado uma consultoria especializada para apoiar a implementação de planejamento estratégico para o horizonte dos próximos cinco anos. Uma das primeiras etapas abordadas foi a relativa à visão da entidade, o que significa

- a) identificar a própria razão de ser da entidade, expressando por que ela existe e o que ela proporciona de relevante para a sociedade.
- b) traduzir o consenso dos membros da entidade sobre o futuro que se deseja, definindo como a organização pretende ser reconhecida pela sociedade.

- c) fazer projeções dos cenários interno e externo em que a entidade atua, identificando ações adequadas para cada uma dessas situações contingentes.
- d) mensurar os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus membros.
- e) identificar os pontos fortes e fracos da organização, através do diagnóstico interno, bem como as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

#### **4. FCC – Prefeitura do Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)**

No que concerne ao planejamento no âmbito das organizações, em suas diferentes vertentes, tem-se que o planejamento operacional

- a) é aquele proposto pelos dirigentes da organização, baseado em uma visão sistêmica das variáveis internas e externas.
- b) representa uma função gerencial inerente à atividade de administrar, conforme a visão clássica de Henri Fayol ligada à capacidade de prever o que deve ocorrer (prévoyance).
- c) é fortemente influenciado pelos cenários, sendo, portando, mutável e adaptável, não obstante possua horizonte de longo prazo e visão de futuro.
- d) diversamente do tático, que é representado por programa, planos e cronogramas, não contempla previsão de ações concretas.
- e) não está adstrito ao planejamento estratégico da organização, salvo no que concerne à aderência aos recursos disponíveis para tornar suas ações praticáveis.

#### **5. FCC – Prefeitura do Recife- Assistente de Gestão Pública – 2019)**

Suponha que, tendo sido contratada uma consultoria especializada para apoiar a implementação do planejamento estratégico de uma entidade pública, tal consultoria esteja buscando identificar a missão da entidade, o que significa apontar

- a) os objetivos estratégicos da organização e as ações necessárias para alcançá-los.
- b) o futuro almejado pelos integrantes da entidade e como deseja ser reconhecida a longo prazo.
- c) os valores predicados pelos membros da entidade, indicando a forma como se posicionam na sociedade.
- d) os cenários em que a organização se insere e seu papel relativo no conjunto de agentes envolvidos.
- e) a própria razão de ser da entidade, ou seja, por que ela existe e o que ela faz.

#### **6. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)**

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando se realiza o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir daí, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Ameaças (WT): ocorre quando a organização se encontra no cenário mais crítico e pessimista. Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar, buscando diminuir as chances de uma fraqueza se tornar, na realidade, uma ameaça.

II. Pontos Fortes × Ameaças (ST): utiliza o ponto forte para diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada acontecer na organização. É uma estratégia que tende a buscar uma posição de conforto para a organização, pois busca diminuir a força de uma ameaça externa.

I e II referem-se, correta e respectivamente, às estratégias

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de reforço.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e de confronto.

### 7. FCC – SEFAZ/BA – Auditor Fiscal – 2019)

A análise SWOT torna-se uma ferramenta estratégica quando realiza-se o cruzamento que verifica a influência que as forças e fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e, a partir disso, são definidos os planos de ação. Podem ser realizadas quatro estratégias, dentre as quais se encontram:

I. Pontos Fracos × Oportunidades (WO): analisa como o ponto fraco da organização pode impedir, ou diminuir, a chance da oportunidade acontecer. O principal objetivo dessa estratégia é diminuir as fraquezas a fim de que não atraiam o ambiente externo da organização.

II. Pontos Fortes × Oportunidades (SO): é utilizada no cenário mais otimista da organização e ocorre quando utiliza-se uma força para aumentar as chances de uma oportunidade acontecer, potencializando-a. Essa estratégia visa ao crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

I e II referem-se, correta e respectivamente, à estratégia

- a) de reforço e ofensiva.
- b) de defesa e de reforço.
- c) ofensiva e de confronto.
- d) de confronto e de defesa.
- e) de defesa e ofensiva.

### 8. FCC – ALE/SE – Analista Legislativo – 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.

#### **9. FCC – DPE/AM – Analista em Gestão – 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.

#### **10. FCC – SEAD/AP – Analista Administrativo – 2018)**

As fases iniciais do Planejamento Estratégico sugerem que se aplique uma ferramenta analítica denominada SWOT. Há uma gama de variáveis ambientais disponíveis para serem levadas em consideração ao aplicar essa ferramenta. Posto isso, refere-se a variável de ambiente interno:

- a) Estrutura educacional do Estado.
- b) Taxa de crescimento da população do Estado.
- c) Nível de emprego por cidade.
- d) Legislação federal sobre proteção ambiental.
- e) Reputação como uma instituição com responsabilidade social

#### **11. FCC – SEAD/AP – Assistente Administrativo – 2018)**

Uma das ferramentas bastante difundidas, aplicáveis na elaboração do planejamento estratégico das organizações públicas e privadas, é a Matriz SWOT, a qual

- a) aponta as competências necessárias para os objetivos perseguidos pela organização e as contrapõem àquelas efetivamente disponíveis, indicando a lacuna existente.
- b) corresponde a um diagrama de causas e efeitos das falhas identificadas na organização, voltado à elaboração de metas e indicadores.
- c) representa, graficamente, os aspectos internos identificados a partir do diagnóstico institucional (forças e fraquezas) e os aspectos externos (ameaças e oportunidades).
- d) apresenta uma comparação estruturada dos principais aspectos da organização com referenciais de entidades de qualidade reconhecida (benchmarkings).

e) corresponde a um gráfico de barras verticais (histograma) que permite identificar os fatores críticos a serem enfrentados para o aprimoramento dos processos de trabalho.

#### **12. FCC – SEGEP/MA – Analista de Recursos Humanos – 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.

#### **13. FCC – SEGEP/MA – Analista de Recursos Humanos – 2018)**

Os objetivos de uma organização precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, de relevância ou de prioridade, ou seja, se faz necessário desenvolver uma hierarquia de objetivos em função de suas contribuições à organização como um todo. Desse modo, trata-se de um objetivo tático:

- a) Aumentar o nível de satisfação dos clientes- cidadãos.
- b) Implantar um programa de consumo consciente de material de escritório.
- c) Reduzir custos no departamento de Recursos Humanos.
- d) Reduzir o número de envio de e-mails internos.
- e) Ampliar a adesão ao programa de ginástica laboral.

#### **14. FCC – TRT 2ª Região – Analista Judiciário – 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.

#### **15. FCC – TRT 6ª Região – Analista Judiciário - 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.

#### **16. FCC – TRT -6ª Região – Analista Judiciário – 2018)**

Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise

a) SWOT.

b) Monte Carlo.

c) GUT.

d) RICE.

e) DELPHI

#### **17. FCC – ARTESP – Agente de Fiscalização à Regulação de Transporte - 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.

**18. FCC – ARTESETE – Técnico de Nível Superior (Administrador) - 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.

**19. FCC – AL/MS – Analista em Recursos Humanos - 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.

**20. FCC – PGE/MT – Técnico Administrativo - 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.

**21. FCC – PGE/MT – Analista (Administrador) - 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.

**22. FCC – DPE/RR – Administrador – 2015)**

O planejamento de curto prazo com tarefas e atividades específicas refere-se ao

- a) planejamento estratégico.
- b) planejamento setorial.
- c) mapa estratégico.
- d) planejamento operacional.
- e) planejamento global.

**23. FCC – TCE/SP – Auxiliar de Fiscalização Financeira - 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.

**24. FCC – TRT 4ª Região – Técnico Judiciário - 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.

**25. FCC – CNPM – Analista - 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.

**26. FCC – TRT 2ª Região – Técnico Judiciário – 2014)**

Há elementos fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico da Organização. O enunciado de determinada empresa declarado como "Ser reconhecida pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social", em termos de Gestão Estratégica, refere-se

- a) à Vantagem competitiva.
- b) à Visão.
- c) à Missão.
- d) ao Valor.
- e) ao Propósito.

**27. FCC – TRT 19ª Região – Analista Judiciário - 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 – Analista de Gestão - 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 – Analista de Controle Externo - 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 – Analista Judiciário - 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. 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.

**32. 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.

**33. 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.

**34. CESPE – TCE/PE – 2017)**

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

**35. 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.

**36. 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.

**37. 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.

**38. 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.

**39. 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.

**40. 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.

**41. 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.

**42. CESPE – BACEN– 2013)**

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

**43. CESPE – TCE/RO – 2013)**

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

**44. 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.

**45. CESPE – STF – 2013)**

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

**46. FGV - Prefeitura de Salvador - Especialista em Políticas públicas - 2019)**

O fragmento a seguir está no site da Prefeitura de Salvador, na seção da Secretaria de Fazenda.

“Assegurar e gerir, com transparência e efetividade, os recursos financeiros para a manutenção e o desenvolvimento do município”.

O fragmento define o planejamento estratégico do órgão.

Assinale a opção que o identifica.

- (A) Missão.
- (B) Valores.
- (C) Princípios.
- (D) Visão.
- (E) Ideologia.

**47. 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.

**48. 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.

**49. 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- B	18- B	35- Errado
2- E	19- D	36- Errado
3- B	20- E	37- Certo
4- B	21- D	38- Certo
5- E	22- D	39- Errado
6- E	23- E	40- Certo
7- A	24- C	41- Errado
8- E	25- D	42- Certo
9- A	26- B	43- Certo
10- E	27- C	44- Errado
11- C	28- D	45- Certo
12- C	29- B	46- A
13- C	30- B	47- C
14- D	31- Certo	48- C
15- C	32- Certo	49- D
16- A	33- Certo	
17- C	34- Certo	

## Resumo Direcionado

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

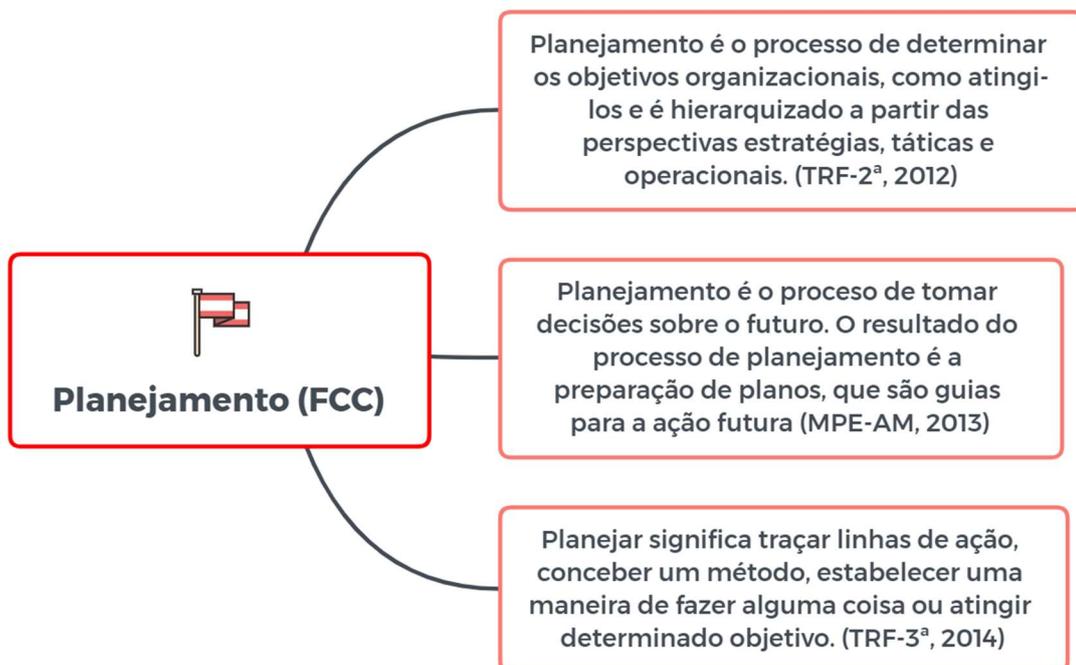
FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação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

Fonte: Chiavenato (2014) - Adaptado

Sugiro que memorize as etapas das classificações de Fayol (**POC<sub>3</sub>**) e a de Dale (**PODC**) já que são classificações mais cobradas.

### Planejamento

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



## Filosofias de ação do planejamento

---

- **Planejamento conservador:** tem como objetivo a manutenção da situação existente.
- **Planejamento otimizante:** tem como objetivo a adaptação e a inovação dentro da organização.
- **Planejamento adaptativo:** tem como objetivo a adaptação da organização às contingências ambientais.

## Princípios do planejamento

---

### Princípios gerais

- **Contribuição aos objetivos:** hierarquizando-os, para alcançá-los em sua totalidade;
- **Precedência sobre as demais funções:** realizando-o antes da organização, direção e controle.
- **Promove maiores influência e abrangência:** provocando modificações nas pessoas, tecnologia e sistema;
- **Promove maiores eficiência, eficácia e efetividade:** maximizando resultados e minimizando deficiências.

### Princípios específicos

- **Participativo:** realizado pelas várias áreas;
- **Coordenado:** interligado em todos os aspectos e atividades;
- **Integrado:** envolve todos os escalões da empresa;
- **Permanente:** atendendo às turbulências do ambiente, pois não mantém a utilidade com o tempo.

## Benefícios do planejamento

---

1. **Flexibilidade:** O planejamento não é um processo estático e acabado. Deve ser flexível a ponto de ser revisto de acordo com as novas informações que surgem durante a execução.
2. **Foco:** foco pode orientar a organização para resultados, prioridades, vantagens ou mudanças.
3. **Melhoria no controle:** o planejamento ao definir os objetivos também cria o critério para realização do controle
4. **Administração do tempo:** Evita-se a perda de tempo com atividades não essenciais e que tumultuam a atividade do administrador

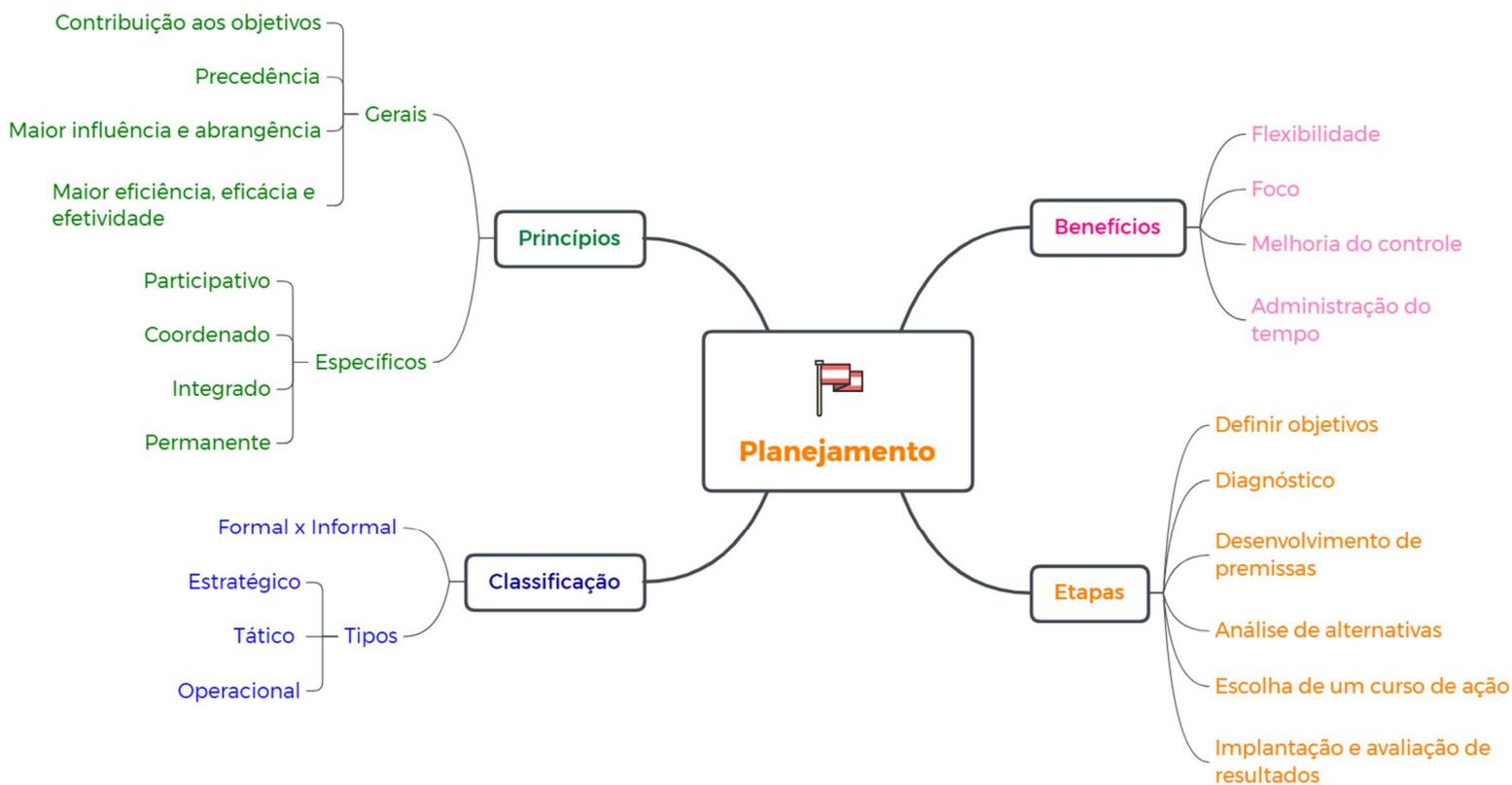
## Etapas do planejamento

---

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

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.



## 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).

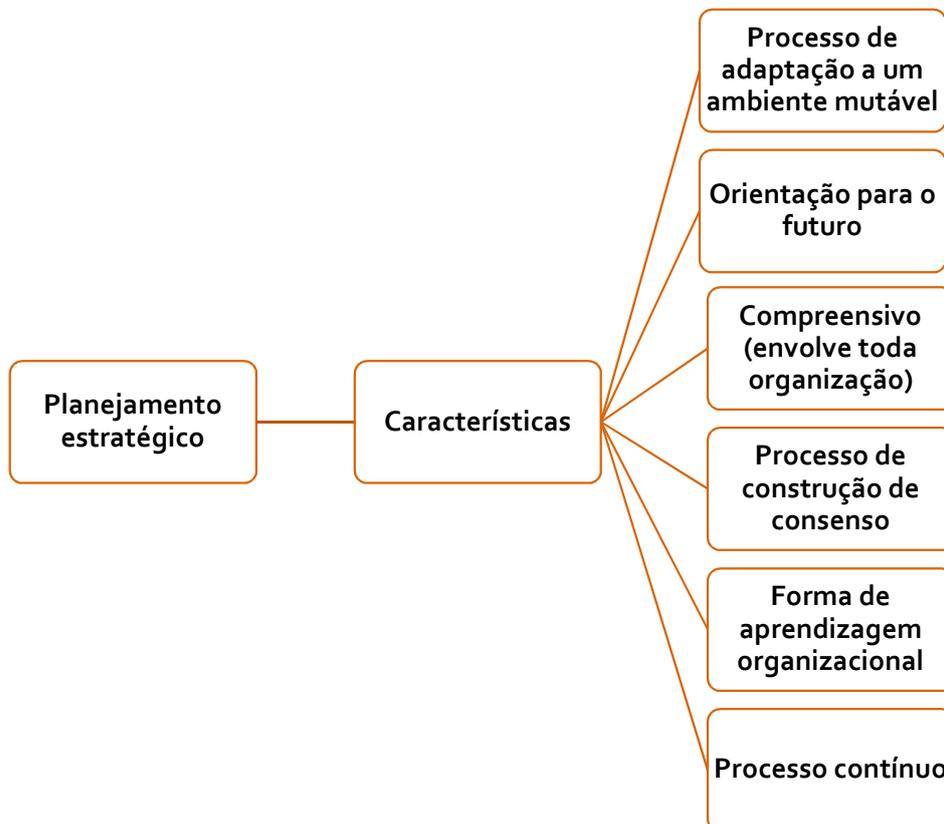
## Missão, Visão e Valores

### 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 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.

**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

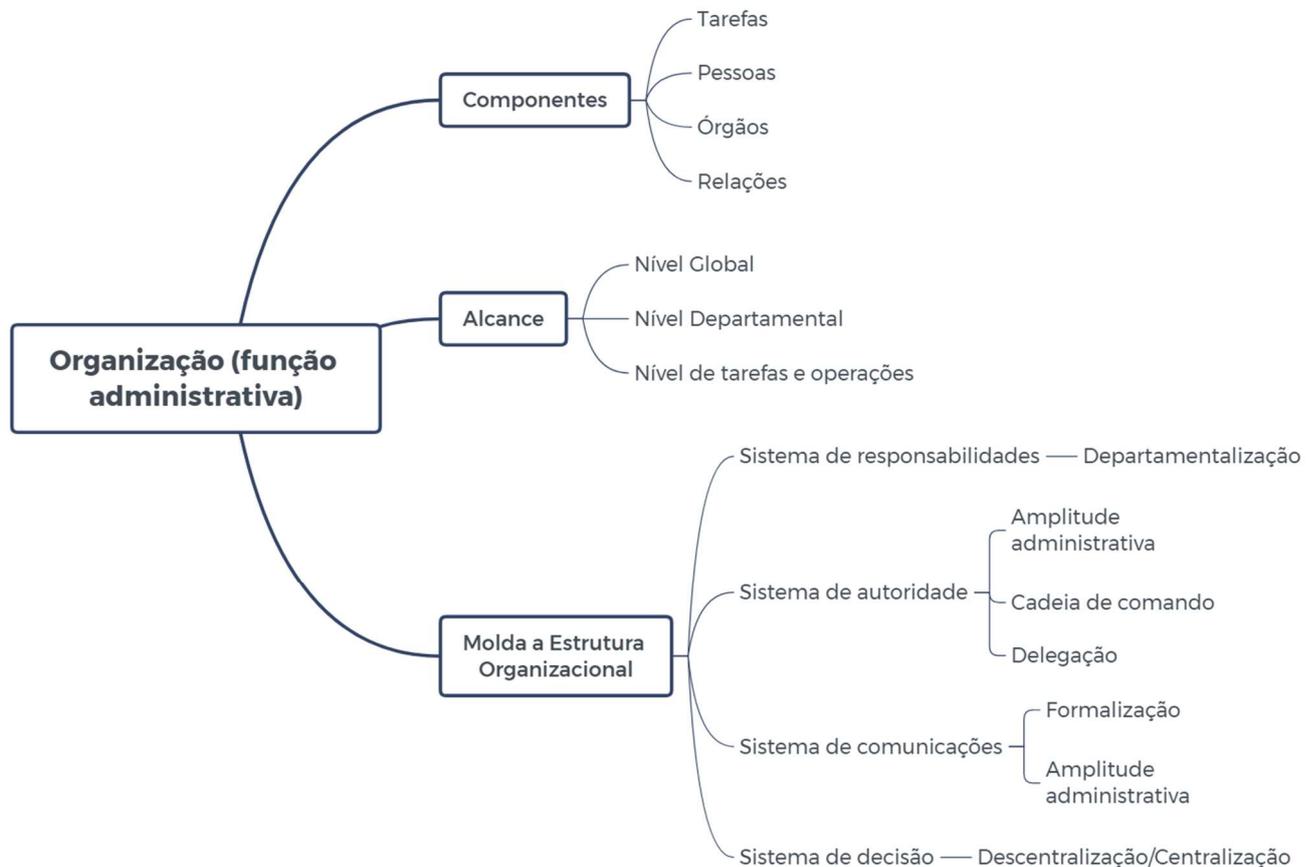
Ambiente externo: oportunidades e ameaças

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaças	<p><b>Cenário:</b> Problemas</p> <p><b>Estratégia:</b> Sobrevivência</p>	<p><b>Cenário:</b> Vulnerabilidade</p> <p><b>Estratégia:</b> Manutenção</p>
	Oportunidades	<p><b>Cenário:</b> Limitações</p> <p><b>Estratégia:</b> Crescimento</p>	<p><b>Cenário:</b> Alavancagem</p> <p><b>Estratégia:</b> Desenvolvimento</p>

Variáveis	Postura-Estratégica	Classificação-da-Estratégia
Ameaça + Fraqueza	Sobrevivência →	Estratégia de Defesa
Ameaça + Força	Manutenção →	Estratégia de Confronto
Oportunidade + Fraqueza	Crescimento →	Estratégia de Reforço
Oportunidade + Força	Desenvolvimento →	Estratégia Ofensiva

## Organização

O administrador ao realizar a função de organização **divide os trabalhos, define linhas formais de comunicação, integra tarefas, coordena atividades, estabelece responsabilidades e níveis de autoridade**



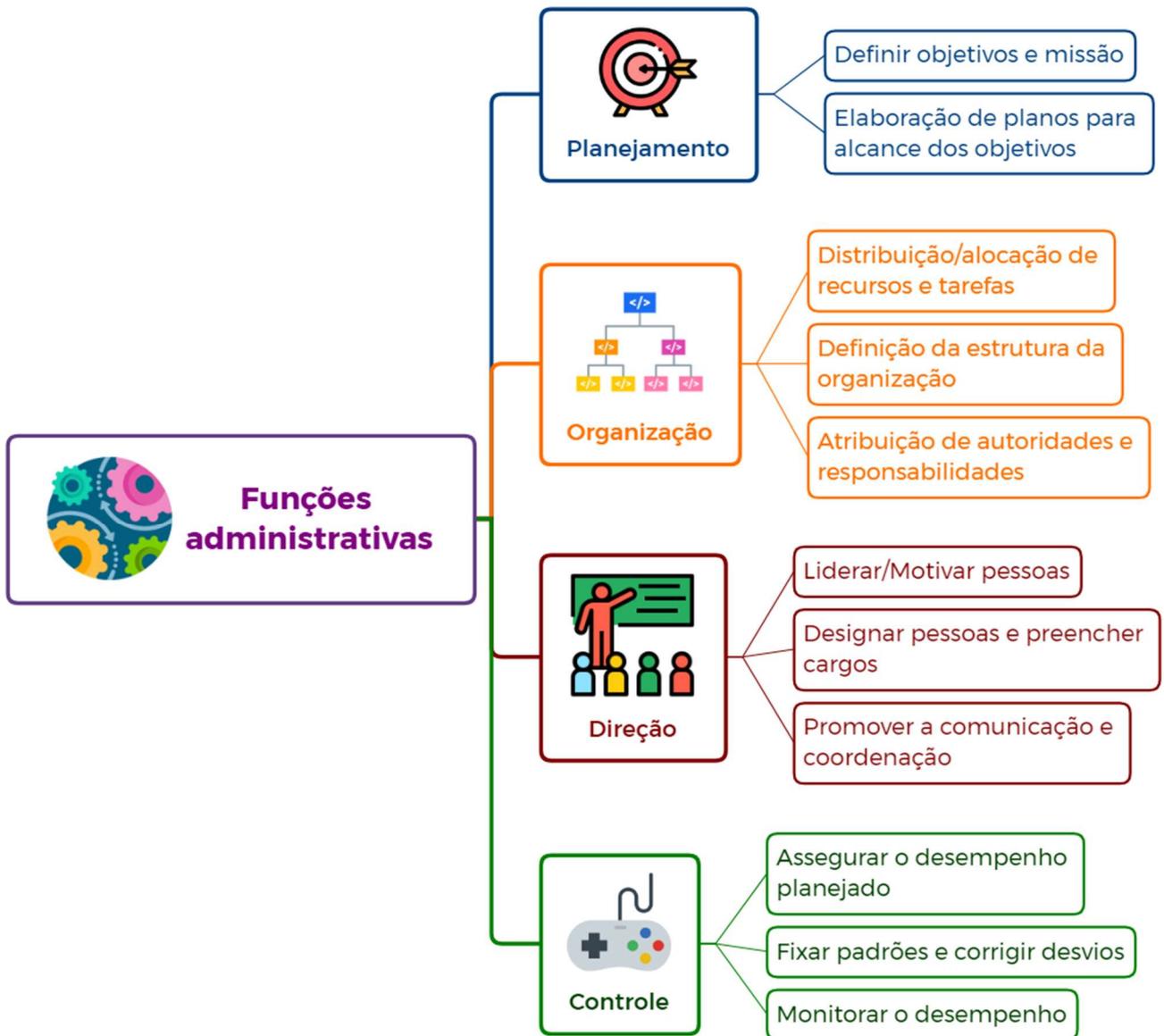
## Direção

A direção é a função administrativa que se refere ao processo de conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais. Almeja-se ainda, na medida possível, conciliar os interesses individuais aos objetivos organizacionais.

## Controle

A função de controle realiza algumas atividades cíclicas e contínuas de forma a constitui um processo composto das seguintes etapas (Chiavenato, 2007):

- **Estabelecer padrões de controle**, resultantes do processo de planejamento;
- **Monitorar e medir a execução das atividades**, através de inspeção visual, dispositivos mecânicos ou eletrônicos
- **Comparar** os padrões planejados com o resultado executado;
- Tomar decisão e realizar as **ações corretivas**;
- **Recomeçar o ciclo** de planejamento ou a revisão do planejamento



## Referências

---

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.

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

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.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11ª edição. Pearson Prentice Hall, 2005.