

## **Aula 01**

*TSE - Concurso Unificado (Analista  
Judiciário - Área Administrativa) Noções  
de Administração Pública - 2023  
(Pré-Edital)*

Autor:  
**Stefan Fantini**

# Índice

1) Planejamento .....	3
2) Questões Planejamento .....	90

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



---

Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---

## Sumário

<b>Planejamento .....</b>	<b>7</b>
1 - Filosofias do Planejamento.....	8
2 - Princípios do Planejamento.....	11
2.1 - Princípios Gerais.....	11
2.2 - Princípios Específicos .....	12
2.3 - Outros Princípios .....	13
3 - Vantagens do Planejamento .....	16
4 - Processo de Planejamento (Etapas do planejamento).....	18
5 - Tipos de Planejamento (Níveis de planejamento) .....	20
5.1 Planejamento Estratégico .....	21
5.2 Planejamento Tático .....	21
5.3 Planejamento Operacional .....	22
<b>Estratégia .....</b>	<b>26</b>
1 – O que é Estratégia?.....	26
2 – “Cinco Ps” de Mintzberg.....	27
3 - Elementos Básicos das Estratégia .....	29
4 – Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente.....	29
5 – Transformação Estratégica .....	33
6 – Estratégias de Miles e Snow .....	34
<b>Planejamento Estratégico .....</b>	<b>37</b>
1 - Gestão Estratégica.....	38
2 - Missão x Visão x Valores x Negócio .....	40

2.1 - Missão.....	40
2.2 - Visão.....	41
2.3 - Valores .....	42
2.4 - Negócio .....	43
3 - Outras definições importantes.....	46
4 - Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico).....	50
<b>Planejamento Baseado em Cenários .....</b>	<b>59</b>
1 - Métodos para Construção de Cenários .....	61
<b>Planejamento Estratégico Situacional - PES.....</b>	<b>62</b>
<b>Redes e Alianças.....</b>	<b>67</b>
<b>Administração por Objetivos - APO .....</b>	<b>72</b>
<b>Resumo Estratégico .....</b>	<b>78</b>

# PLANEJAMENTO

O planejamento é a primeira das funções administrativas. Trata-se da função que **estabelece** os **objetivos** e define os **meios** (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, o planejamento define “o que” deve ser feito (objetivos), e “como” deve ser feito (planos).

Para Oliveira<sup>1</sup> “planejamento é a função da administração que permite **diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados** – objetivos e metas – a serem alcançados pelas empresas e de **delinear ações** – estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a este procedimento administrativo.”



Não confunda **planejamento**, com **plano**.

Os **planos** são as principais consequências (**resultados**) do planejamento. São os **produtos** que o processo de planejamento gera. Eles identificam os meios (recursos, tarefas e ações) a serem percorridos. Os planos funcionam como “norteadores”, facilitando o alcance dos objetivos.

Os planos podem ser temporários ou permanentes.

**-Planos temporários:** São planos que se extinguem quando os objetivos são alcançados. Também são conhecidos como planos de **finalidade singular**. Por exemplo: cronogramas, calendários, projetos, etc.

**-Planos permanentes:** São planos que possuem as **decisões programadas**, portanto, **influenciam na organização**. Por exemplo: Missão, políticas organizacionais, procedimentos, etc.

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: edição compacta*. São Paulo, Atlas: 2009, p.61.

## 1 - Filosofias do Planejamento

Todo planejamento está subordinado a uma filosofia de ação. Por exemplo, o planejamento pode visar à estabilidade, buscando a continuidade do “comportamento atual” em um ambiente previsível e estável; ou então, pode buscar assegurar a “reação adequada” a frequentes mudanças, em um ambiente imprevisível e instável. Partindo desse pressuposto, Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento:

**Planejamento conservador:** É o planejamento que tem como objetivo a **manutenção da situação atual**, ou seja, busca a **estabilidade** em um ambiente previsível e estável. Assim, o foco está em **conservar as práticas já existentes**. Esse planejamento visa a identificar e sanar problemas internos, ou seja, não está preocupado em explorar novas oportunidades externas.

O planejamento conservador busca atingir resultados **positivos** e “**suficientes**” (não está preocupado em alcançar “os melhores resultados possíveis”). Sua base é predominantemente **retrospectiva**, isto é, as **experiências passadas** da organização são aproveitadas e projetadas para o futuro.

**Planejamento otimizante:** Trata-se do planejamento que tem por objetivo a **adaptabilidade** e a **inovação**. O foco está em **melhorar as práticas existentes**. Está voltado para adaptação (reação às mudanças) e inovação dentro da própria organização.

O planejamento otimizante busca alcançar os **melhores resultados possíveis**, através do aumento do desempenho ou da diminuição da utilização de recursos. Sua base é predominantemente **incremental**, ou seja, busca a **melhoria contínua** das atividades.

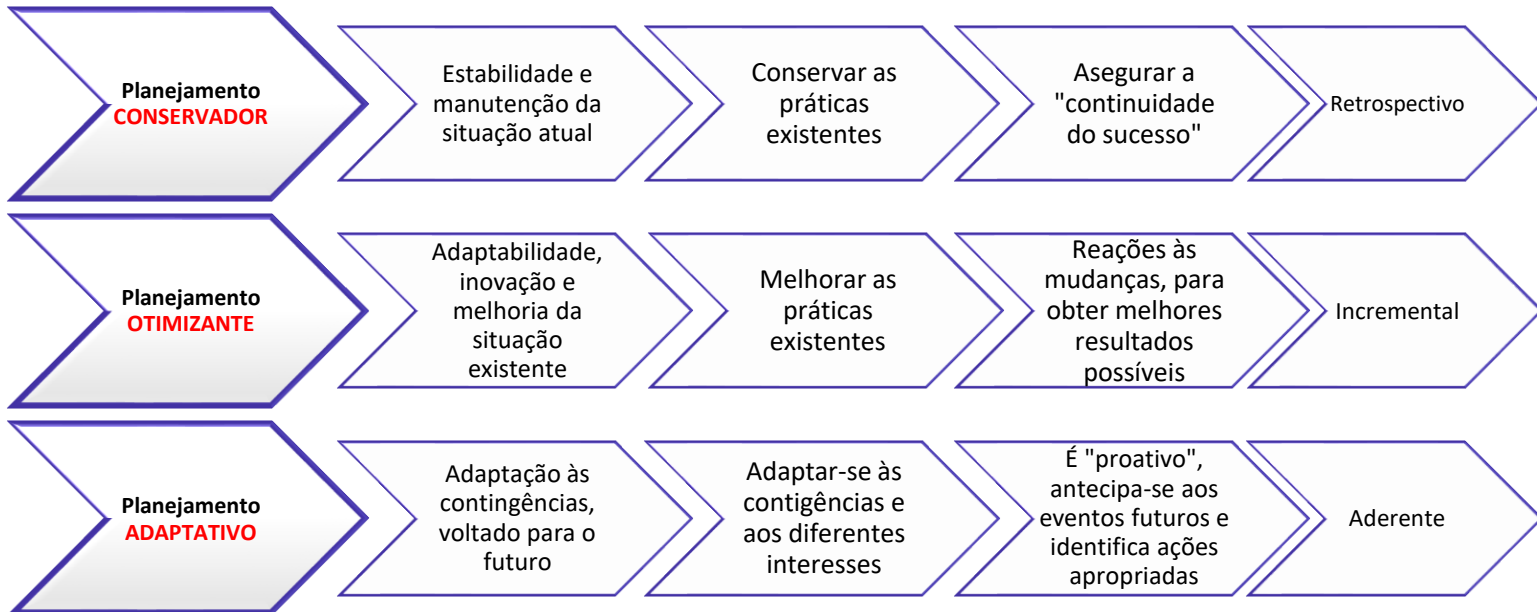
**Planejamento adaptativo:** Esse planejamento é voltado para o **futuro da organização**. Tem por objetivo **adaptar-se às contingências** ambientais. É um planejamento “proativo”, focado nas contingências. Busca “antecipar eventos” e identificar as ações necessárias em um ambiente imprevisível, instável e dinâmico.

O planejamento adaptativo busca adaptar-se aos diferentes interesses envolvidos, no intuito de que a organização se desenvolva “naturalmente”. Ele busca reduzir o “planejamento retrospectivo” (típico do planejamento conservador) e sua base é predominantemente **aderente**, isto é, busca adaptar-se às demandas ambientais e preparar-se para as contingências futuras.





ESQUEMATIZANDO!



HORA DE PRATICAR!

(UFPR – Câmara de Quitandinha-PR - 2018)

Todo planejamento está subordinado a uma filosofia de ação. Segundo Ackoff, há um tipo de filosofia do planejamento – cuja base é predominantemente incremental, no sentido de melhorar continuamente, tornando as operações melhores a cada dia que passa – voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização, no qual as decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. Geralmente está baseado em uma preocupação em melhorar as práticas atualmente vigentes na organização. Esse conceito refere-se ao tipo de filosofia do planejamento:

- a) conservador.
- b) otimizante.
- c) adaptativo.

d) de contingências.

e) retrospectivo.

**Comentários:**

É o planejamento otimizante que tem por objetivo a **adaptabilidade** e a **inovação**. O foco está em **melhorar as práticas existentes**.

O planejamento otimizante busca alcançar os **melhores resultados possíveis**, através do aumentando do desempenho ou da diminuição da utilização de recursos.

**O gabarito é a letra B.**

---

**(UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)**

Para Russell L. Ackoff, todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. Esse autor aponta a existência de três tipos de filosofias do planejamento, quais sejam:

a) Planejamento otimizante, adaptativo e conservador.

b) Planejamento conservador, autocrático e otimizante.

c) Planejamento democrático, conservador e liberal.

d) Planejamento liberal, otimizante e autocrático.

**Comentários:**

Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento: **Conservador, Otimizante e Adaptativo**.

**O gabarito é a Letra A.**

---

**(QUADRIX – COFECI – Auxiliar Administrativo - 2017)**

O planejamento conservador é o planejamento que visa à adaptabilidade e à inovação da organização, preocupando-se com a melhoria das operações e das práticas vigentes na empresa.

**Comentários:**

Pelo contrário! O planejamento **conservador** visa à **estabilidade** e **manutenção da situação atual**.

É o planejamento **otimizante** que busca a adaptabilidade e inovação, com foco na melhoria das práticas vigentes.

**Gabarito: errada.**

---

## 2 - Princípios do Planejamento

Segundo Oliveira<sup>2</sup> para que sejam alcançados os resultados esperados, o planejamento deve respeitar alguns princípios. Segundo ele, os princípios podem ser separados em **gerais** e **específicos**.

### 2.1 - Princípios Gerais

**Princípio da contribuição aos objetivos:** O planejamento deve sempre buscar os **objetivos máximos** da organização. Os objetivos devem ser “**hierarquizados**”, com o objetivo de que todos eles sejam cumpridos em sua **totalidade**.

**Princípio da precedência do planejamento sobre as demais funções:** O planejamento é a função que aparece no **início do processo administrativo**. É a função administrativa que vem **antes das outras**.

**Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** Por ser a função administrativa mais abrangente e mais influente, o planejamento pode provocar diversas **modificações** nas características e nas atividades da organização. As modificações podem ocorrer em pessoas, tecnologia, sistemas, etc.

**Princípio das maiores Eficiência, Eficácia e Efetividade:** O planejamento deve buscar **maximizar os resultados** e **minimizar as deficiências**.



Vamos relembrar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade? 😊

**Eficiência:** Significa **fazer bem** alguma coisa. Fazer uma atividade de **forma correta**. Utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível**. Está associado à **produtividade** e ao **desempenho**; ao **modo** de se fazer algo. O foco é **INTERNO** e relaciona-se aos **MEIOS** e aos **CUSTOS** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

**Eficácia:** Significa fazer a **coisa certa**. Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **FINS**. É a medida de avaliação do **alcance dos resultados**.

---

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas: 2018, p.6-8.

**Efetividade:** Está relacionado ao **impacto** das ações. É alcançar os resultados pretendidos, de forma a **alterar a realidade**. Não basta alcançar os objetivos; deve haver **transformação**. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **IMPACTOS (benefícios gerados)** das ações desenvolvidas. É a medida de avaliação do **impacto gerado**.

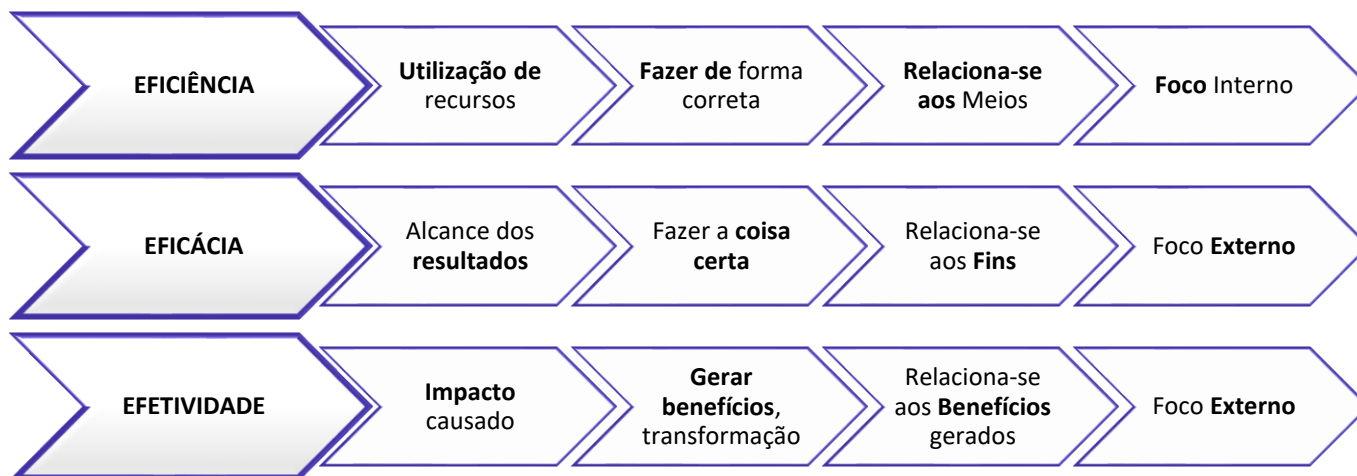
### Por exemplo:

Uma campanha de desarmamento tem o objetivo de recolher 1.000 armas, utilizando, para este fim, 100 servidores públicos, ao custo total de 200 mil reais. Com isso, espera-se que as mortes por arma de fogo sejam reduzidas em 50%.

Se esta campanha conseguir recolher, de fato, as 1.000 armas, utilizando 150 servidores ao custo de 300 mil reais, foi uma campanha **eficaz** (atingiu o objetivo de recolher 1.000 armas), mas **ineficiente** (utilizou 50% a mais dos recursos e dos servidores que estavam previstos).

Por outro lado, se esta campanha conseguir recolher apenas 500 armas, utilizando 20 servidores ao custo de 40 mil reais, foi uma campanha bastante **eficiente** (gastou, proporcionalmente, bem menos do que o esperado). Contudo, foi uma campanha **ineficaz** (pois não atingiu o objetivo de recolher as 1.000 armas).

Por fim, em ambos os casos, se a campanha conseguir reduzir 50% das mortes por arma de fogo, será uma campanha **efetiva** (produziu impacto positivo na sociedade). Por outro lado, se o número de mortes se mantiver constante, terá sido uma campanha **inefetiva**.



## 2.2 - Princípios Específicos

**Planejamento participativo:** O planejamento deve ser desenvolvido com a **participação das diversas áreas envolvidas** no processo. O principal benefício do planejamento não é a elaboração do “plano” (resultado do planejamento), mas sim todo o processo desenvolvido.

**Planejamento coordenado:** O planejamento deve **inter-relacionar** todos os aspectos da organização que estiverem envolvidos no processo. Em outras palavras, todos os aspectos envolvidos no processo devem **atuar interdependentemente**.

**Planejamento integrado:** Os planejamentos de todos os escalões da organização devem ser **integrados**. Busca-se, assim, que todos os níveis da organização sejam integrados e coesos.

**Planejamento permanente:** Os ambientes são dinâmicos e mutáveis, portanto, o planejamento vai perdendo a sua utilidade com o tempo. Assim, o planejamento deve ser **permanentemente realizado**, em outras palavras, deve ser constantemente “revisto/refeito”, para se adaptar ao ambiente.

## 2.3 - Outros Princípios

Alguns doutrinadores ainda elencam outros princípios, quais sejam:

**Princípio da Inerência:** O planejamento é “inerente” à natureza organizacional. É uma **função indispensável** à organização. Ele deve estar presente em todos os níveis e setores.

**Princípio da Universalidade:** Busca-se prever **todas as variáveis possíveis e todas as consequências**, levando em consideração **todos os pontos de vista**. Evita-se, assim, ter uma visão unilateral das coisas.

**Princípio da Unidade:** As diversas “facetas” do planejamento **devem ser integradas** em um conjunto coerente.

**Princípio da Previsão:** É voltado para o **futuro**. Consiste em **elaborar previsões**, para verificar quais eventos poderão ocorrer no curto, médio e longo prazo.

**Princípio da Flexibilidade:** Devem ser feitos **ajustes constantes**, no intuito de que o planejamento se adapte às diferentes situações que forem surgindo. Desta forma, o planejamento deve ser flexível, ou seja, **adaptável** a essas alterações e novas situações.



**(FUMARC – Câmara Municipal de Mariana – Técnico em Administração - 2014)**

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento no que se refere ao processo de planejamento. Três deles estão representados abaixo. A EXCEÇÃO é o princípio da

a) contribuição aos objetivos.

b) maior penetração e abrangência.

c) precedência do planejamento.

d) produtividade executiva.

### Comentários:

Os quatro princípios gerais do planejamento são: **Contribuição aos objetivos; Precedência do planejamento; Maior influência (ou penetração) e abrangência** e; Maiores eficiência, eficácia e efetividade.

**O gabarito é a Letra D.**

---

### (UFPR – UFPR – Assistente em Administração - 2018)

Assinale a alternativa que descreve um dos princípios específicos que o planejamento necessita respeitar para que os resultados obtidos pela sua implementação sejam aqueles previamente determinados.

a) O princípio da integração (ou planejamento integrado), que visa manter a coesão entre os diferentes níveis da organização.

b) O princípio da contribuição aos objetivos, ou seja, o planejamento sempre deve visar aos objetivos máximos da organização.

c) O princípio da precedência do planejamento, implicando que essa atividade deve ser realizada antes das demais.

d) O princípio da maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar diversas modificações nas características e atividades organizacionais.

e) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

### Comentários:

A questão quer que o candidato saiba diferenciar os **princípios gerais** dos **princípios específicos**.

A única alternativa que traz um **princípio específico** do planejamento é a letra A.

As alternativas B, C, D e E trazem **princípios gerais** do planejamento.

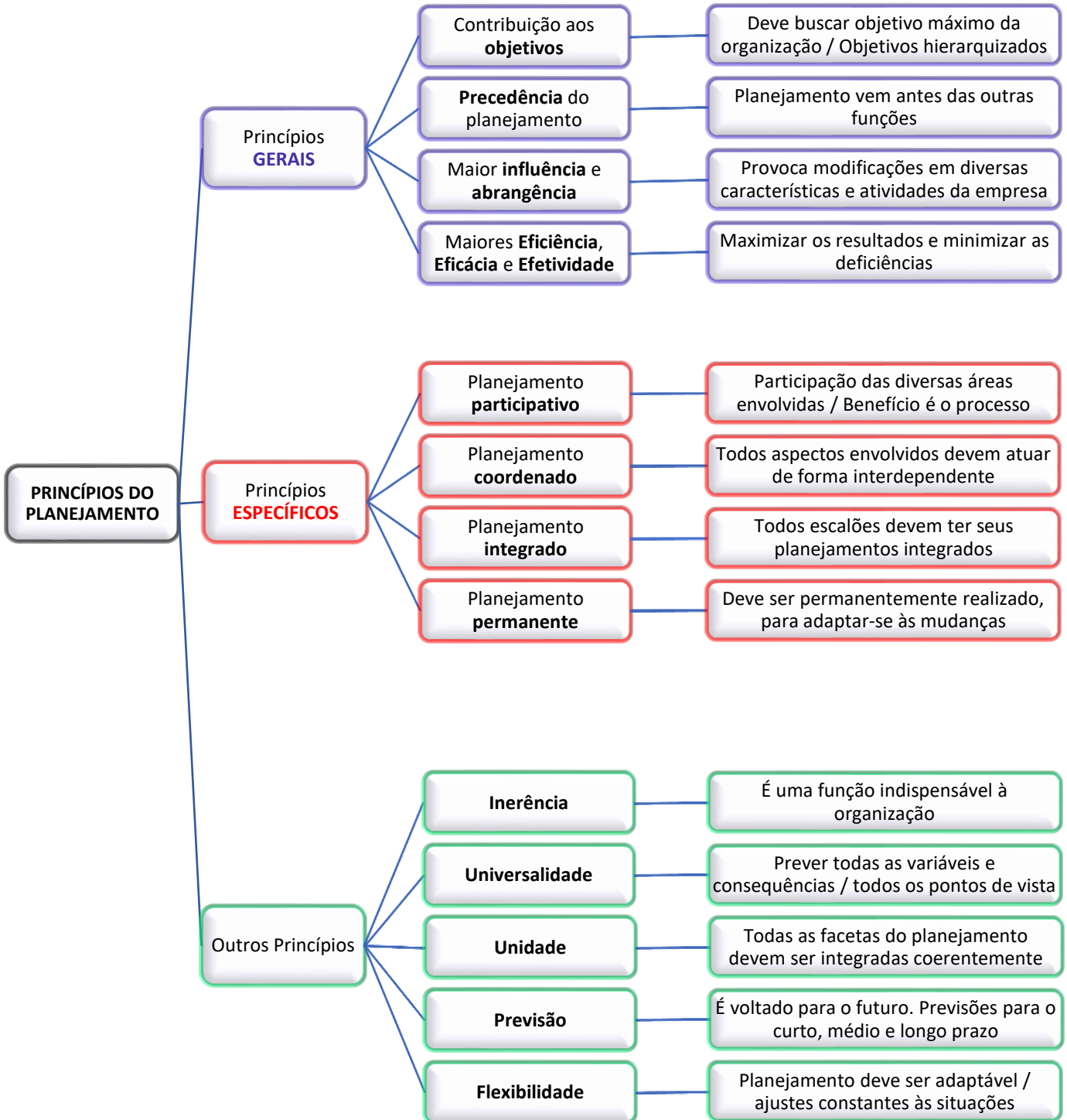
Destaque-se que todas as alternativas trazem conceitos corretos para os princípios citados.

**O gabarito é a Letra A.**

---



ESQUEMATIZANDO!



### 3 - Vantagens do Planejamento

Chiavenato<sup>3</sup> destaca alguns benefícios proporcionados pelo planejamento. Vejamos quais são esses benefícios:

**Aumento do Foco:** O planejamento possibilita o aumento do foco, isto é, possibilita o aumento da “convergência dos esforços”. Em outras palavras, permite **focalizar esforços**.

**Aumento da Flexibilidade:** O planejamento possibilita, também, o aumento da flexibilidade. Ou seja, aumenta a capacidade da organização de **ajustar-se e adaptar-se às novas situações** que vão surgindo com o tempo.

**Melhora na coordenação:** O planejamento **melhora a coordenação das atividades**, para que os todos os objetivos “hierarquizados” sejam mais facilmente alcançados.

**Melhora no controle:** É o planejamento que determina os objetivos a serem alcançados. Os objetivos devem ser claramente estabelecidos. Isso ajuda a medir e controlar se os **resultados estão de acordo com os objetivos** definidos pelo planejamento.

**Administração do tempo:** O planejamento ajuda o administrador a direcionar as atividades e manter-se no caminho daquilo que realmente importa (objetivos). Sem planejamento, a administração sai do seu caminho e começa a perder tempo com atividades que não são necessárias e essenciais ao atingimento dos objetivos

Sobral e Peci (2008), por sua vez, também destacam algumas **vantagens** do planejamento, dentre as quais pode-se citar:

- Especifica um “rumo”** (um “senso de direção”), isto é, **dá um “norte”** para a organização.
- Maximização da **Eficiência**.
- Definição dos **parâmetros de controle**.
- Funciona como fonte de **motivação** e **comprometimento**.
- Aumenta o “**autoconhecimento**” **organizacional**.
- Reduz o impacto ambiental**, pois obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp. 361-362.





---

**(INAZ do Pará – CRF-PE – Analista - Administrador - 2018)**

O processo de planejamento possibilita aos gestores não focar somente no curto prazo, mas também no futuro da organização. Sobre as vantagens do planejamento, é incorreto afirmar:

- a) Da um “norte” para a empresa.
- b) Ajuda na motivação e no comprometimento.
- c) Ajuda no autoconhecimento da empresa.
- d) Define os parâmetros de controle.
- e) Aumenta a integração dos grupos informais.

**Comentários:**

A questão trouxe algumas das vantagens do planejamento destacadas por *Sobral e Peci*.

Dentre as alternativas, a única que não trouxe uma vantagem do planejamento foi a letra E (*aumenta a integração dos grupos informais*).

O planejamento está relacionado com a **organização formal**. Portanto, não faz qualquer sentido dizer que o planejamento aumenta a integração dos grupos informais. O foco do planejamento é a **organização formal**.

**O gabarito é a Letra E.**

---

**(CONSULPLAN – CFESS – Assistente Técnico Administrativo - 2017)**

O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização. Concretamente, podem ser destacadas as seguintes vantagens e benefícios do planejamento, EXCETO:

- a) Proporcionar senso de direção.
- b) Definir parâmetros de controle.
- c) Atuar como fonte de motivação e comprometimento.

d) Possibilitar a execução de uma variedade de atividades.

### Comentários:

De acordo com *Sobral e Peci*, o planejamento traz algumas vantagens, tais como:

- Específica um “rumo” (um **senso de direção**), isto é, dá um “norte” para a organização.
- Maximização da Eficiência
- Definição dos **parâmetros de controle**
- Funciona como **fonte de motivação e comprometimento**
- Aumenta o “autoconhecimento” organizacional
- Reduz o impacto ambiental, pois obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais.

A única alternativa que trouxe um conceito que não se relaciona às vantagens do planejamento é a letra D.

**O gabarito é a Letra D.**

---

## 4 - Processo de Planejamento (Etapas do planejamento)

O processo de planejamento, segundo Chiavenato<sup>4</sup>, é composto de **06 etapas sequenciais**:

**Definição dos objetivos:** Se traduz em definir os objetivos, isto é, aonde quer se chegar.

**Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos:** Consiste em avaliar a situação atual e compará-la com a situação desejada, para que seja possível estabelecer o que precisa ser feito para atingir os objetivos. Trata-se de analisar a situação do ambiente.

**Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras:** Consiste em “criar cenários”. A organização atua em um ambiente dinâmico e complexo, portanto, deve criar diversos cenários futuros alternativos, para que se tenham opções na hora de enfrentar diferentes situações.

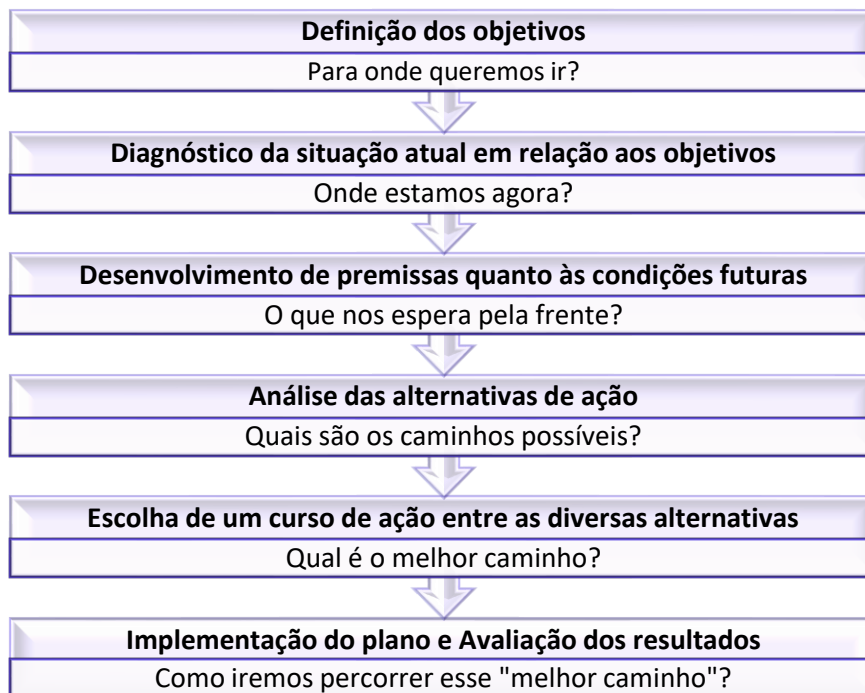
---

<sup>4</sup> Id. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp. 359-360.

**Análise das alternativas de ação:** Consiste em identificar, relacionar e analisar quais são os caminhos e ações que podem ser tomados para atingir os objetivos.

**Escolha de um curso de ação entre as diversas alternativas:** É a etapa em que se decide qual caminho será percorrido. As demais alternativas (demais caminhos) são abandonados, e a alternativa escolhida torna-se um plano para o alcance dos objetivos.

**Implementação do plano e Avaliação dos resultados:** É colocar o plano em prática! Fazer tudo aquilo que o plano prevê e avaliar os resultados, para assegurar que os objetivos propostos sejam atingidos.



Fonte: Chiavenato (2018), adaptado.



**(AOCB – Câmara de Maringá-PR – Assistente Administrativo - 2017)**

O planejamento é uma função administrativa. O primeiro passo do planejamento

- a) consiste na definição de objetivos para a organização.
- b) diz respeito a um olhar especial, mas sem visualizar desafios futuros.
- c) é a ação preventiva, pois haverá a revisão dos objetivos traçados.
- d) é implantar e executar ações randômicas.
- e) é a tomada de ações e decisões não contínuas.

### Comentários:

A primeira etapa do planejamento é a **definição dos objetivos**. É estabelecer para onde se quer ir.

**O gabarito é a Letra A.**

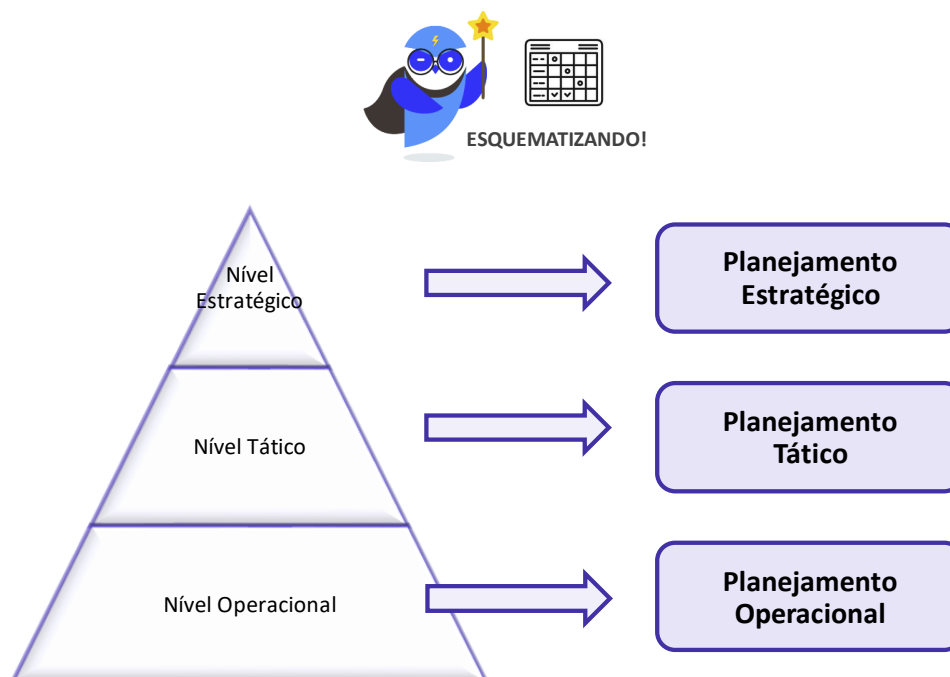
---

## 5 - Tipos de Planejamento (Níveis de planejamento)

De tudo que falamos até agora, esse é o assunto que mais aparece em provas.

O planejamento é dividido de forma **hierarquizada**, ou seja, de acordo com o **nível da organização** que o elabora.

Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**. Vejamos cada um deles:



## 5.1 Planejamento Estratégico

Também chamado de **Planejamento Institucional**, é aquele realizado no **nível institucional** ou estratégico, pela **alta cúpula da organização** (presidentes e diretores). Ele envolve a **organização como um todo** e tem por objetivo **nortear os caminhos** que a organização deve seguir.

Esse tipo de planejamento leva em consideração tanto o **ambiente interno**, controlável (forças e fraquezas), quanto o **ambiente externo**, não controlável (ameaças e oportunidades). Portanto, por estar **orientado ao ambiente externo** (mutável e não controlável) há um alto nível de incertezas.



Por ser o único tipo de planejamento que leva em consideração o ambiente externo, alguns autores dizem que o planejamento estratégico é **voltado “principalmente” ao ambiente externo**, ou então que é **“fortemente” voltado ao ambiente externo**.

O planejamento estratégico é voltado para o **longo prazo**; é orientado para o **futuro**.

Como é um planejamento muito “genérico” e abrangente, se faz necessário que o planejamento estratégico se **desdobre em planejamento tático** e este, por sua vez, em **planejamento operacional**.

## 5.2 Planejamento Tático

O planejamento estratégico se desdobra em diversos planejamentos táticos. O planejamento tático é realizado pelo **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento). Ele envolve uma **determinada unidade** (departamento, área, divisão) da organização.

Ele busca traduzir as estratégias “genéricas” e abrangentes, e transformá-las em **ações específicas e direcionadas** para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento tático é voltado para o **médio prazo**.

Segundo Chiavenato<sup>5</sup>, os planos táticos geralmente envolvem:

**Planos de produção:** Relacionado aos métodos, tecnologias e equipamentos necessários à realização das atividades.

**Planos financeiros:** Relacionado à captação e aplicação dos recursos financeiros. Envolve, também, a busca pela redução dos custos e aumento dos lucros.

**Planos de marketing:** Envolve as condições de venda e colocação dos produtos no mercado, bem como o atendimento ao cliente.

**Planos de Recursos Humanos:** Relaciona-se ao recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários.

### 5.3 Planejamento Operacional

Trata-se de um desdobramento do planejamento tático. O planejamento operacional é realizado pelo **nível administrativo mais baixo** da organização (supervisores). Ele se **preocupa** com “**o que**” e “**como**” fazer.

Esse tipo de planejamento está direcionado para as atividades básicas do dia a dia, ou seja, está orientado para as tarefas rotineiras.

Cada plano operacional pode se subdividir em diversos “subplanos”. Os planos operacionais estão voltados para a **eficiência (foco nos “meios”)**. Isso pois, o foco na eficácia (foco nos “fins”) é preocupação dos planos estratégico e tático.

O planejamento operacional é orientado para o **curto prazo**.

Chiavenato (2018), destaca que os planos operacionais podem ser classificados em:

**Procedimentos:** relacionados com os **métodos**.

**Orçamentos:** relacionados com **dinheiro**.

**Programas:** relacionados com o **tempo**.

**Regulamentos:** relacionados com o **comportamento das pessoas**.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 366-368.



ESQUEMATIZANDO!

### Planejamento Estratégico

- Realizado pela **alta cúpula** (presidentes e diretores)
- Envolve e impacta **toda a organização**
- É orientado para o **futuro** e para o "destino" da organização
- É voltado para o **longo prazo**
- Realiza o "mapeamento" ambiental, otimizando a relação com o ambiente externo
- Envolve a "**construção do consenso**"
- Alto nível de **incertezas**
- É **genérico** e **sintético**

### Planejamento Tático

- Realizado pela **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento)
- Envolve uma **determinada unidade**
- Busca transformar os planos estratégicos em **ações específicas e direcionadas**
- É voltado para o **médio prazo**
- Envolve planos de: **produção, financeiros, marketing, e recursos humanos**
- É um pouco **menos genérico** e um pouco **mais detalhado**

### Planejamento Operacional

- É realizado pelo **nível administrativo mais baixo** (supervisores)
- Se preocupa com "**o que**" e "**como**" fazer
- Direcionado para as **atividades básicas** (operações) e **tarefas rotineiras** do dia a dia
- O foco está na **eficiência**
- É voltado para o **curto prazo**
- Podem ser classificados em: **procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos**
- É **detalhado** e **analítico**



**(FGV – SEFAZ-AM - Assistente Administrativo da Fazenda Estadual – 2022)**

Acerca dos tipos de planejamento de uma organização, avalie as assertivas a seguir.

- I. Ênfase em aspectos orientados para acontecimentos do momento presente, utilizando um horizonte temporal de médio prazo.
- II. Direcionamento para questões relacionadas ao “como” executar as atividades, pautando-se pela implementação prática dos planos.
- III. Determinações elaboradas de forma abrangente e com pouca especificação, assumindo um caráter, por vezes, demasiadamente genérico.

A respeito do planejamento estratégico, está correto o que se afirma em

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

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está errada. O planejamento estratégico é orientado para o **futuro**, e voltado para o **longo prazo**.

A **segunda assertiva** está errada. É o **planejamento operacional** que se preocupa com “o que” e “como” fazer.

A **terceira assertiva** está correta. De fato, o planejamento estratégico é genérico e abrangente.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(COMPERVE – SESAP – Assistente - 2018)**



O planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre recursos e tarefas necessários para alcançar esses objetivos adequadamente. Como principal decorrência do planejamento, os planos servem como guia e balizamento para a realização dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o plano tático

- a) corresponde ao mapeamento ambiental e à avaliação das forças e das limitações da organização.
- b) traduz e interpreta as decisões estratégicas em planos concretos em níveis departamentais.
- c) envolve toda a organização, sendo direcionado a longo prazo, e focaliza o futuro e a ação global.
- d) compreende cada tarefa/atividade, sendo direcionado a curto prazo, e focaliza o presente e a ação específica.

### Comentários:

Letra A: errada. É o **planejamento estratégico** que se preocupa em fazer o mapeamento ambiental e avaliar as forças e fraquezas da organização.

Letra B: correta. Perfeito! De fato, o planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas, transformando-as em planos concretos a nível departamental.

Letra C: errada. A assertiva trouxe características do **planejamento estratégico**: envolve toda a organização, é voltado para o longo prazo, é de ação global e focaliza o futuro organizacional.

Letra D: errada. Tratam-se de características do **planejamento operacional**.

### O gabarito é a Letra B.

---

#### (FGV – IBGE – Analista - 2016)

O planejamento, como função administrativa, pode ser aplicado segundo formas e metodologias distintas nas organizações. Nesse sentido, segundo sua abrangência e temporalidade, pode ser classificado segundo três níveis organizacionais, que são:

- a) estratégico, prático e operacional;
- b) estratégico, tático e operacional;
- c) teórico, prático e operacional;
- d) teórico, tático e programático;
- e) horizontal, vertical e matricial.

## Comentários:

O planejamento é dividido de acordo com o nível da organização que o elabora. Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**.

O gabarito é a Letra B.

# ESTRATÉGIA

## 1 – O que é Estratégia?

Para Djalma Oliveira<sup>6</sup> “**estratégia** é definida como um **caminho**, ou **maneira**, ou **ação** formulada e adequada para **alcançar**, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as **metas**, os desafios e os **objetivos estabelecidos**, no melhor posicionamento da empresa perante seu **ambiente**, onde estão os **fatores não controláveis**.”



Oliveira reúne, ainda, uma série de conceitos de Estratégia, na visão de diversos renomados autores. Vejamos alguns deles:

**Estratégia** é a **determinação de metas básicas** a longo prazo e dos **objetivos** de uma empresa, bem como a **adoção das linhas de ação** e a aplicação dos **recursos necessários** para **alcançar essas metas**.<sup>7</sup>

**Estratégia** é o **conjunto de objetivos** da empresa e a **forma de alcançá-los**.<sup>8</sup>

**Estratégia** é o plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os **objetivos** básicos da empresa **serão alcançados**.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.193

<sup>7</sup> (Chandler Jr., 1962) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>8</sup> (Buzzell, Gilligan e Wilson, 1977) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>9</sup> (Glueck, Kaufman e Walleck, 1980) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

**Estratégia** é a forma de **pensar no futuro**, integrada no processo decisório, com base em um **procedimento formalizado e articulador de resultados** e em uma programação previamente estabelecida.<sup>10</sup>

**Estratégia** é a **busca de uma posição competitiva favorável** em uma indústria, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.<sup>11</sup>



Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

## 2 – “Cinco Ps” de Mintzberg

Segundo Mintzberg<sup>12</sup>, a estratégia poder ser vista **sob 05 ângulos diferentes**: **plano** (plan), **estratagemas (armadilha)** (ploy), **padrão** (pattern), **posição** (position) e **perspectiva** (perspective).

**Plano**: Enquanto plano, a estratégia indica a **direção** a ser seguida. Serve como um “guia”. É algo estruturado, que representa **formalmente** a estratégia para a empresa. É o “planejamento” em si. Vale dizer que nem sempre todas as ações planejadas serão realizadas; isto é, somente algumas das ações planejadas serão efetivamente implementadas.

<sup>10</sup> (Mintzberg, 1983) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>11</sup> (Porter, 1985) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. pp.192-193

<sup>12</sup> MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. pp. 20-23

**Estratagema (armadilha ou pretexto):** Como estratagema, a estratégia é uma **ação artilosa**, que é realizada para enfrentar e “**enganar**” os concorrentes. A organização induz seus concorrentes a terem uma percepção equivocada de suas ações estratégicas. Por exemplo: na série “La Casa de Papel” os bandidos ameaçam, por diversas vezes, tomar algumas atitudes. Na verdade, eles não iriam tomar essas atitudes anunciadas. Contudo, eles fazem essas ameaças apenas para “desorientar” a polícia. Da mesma forma, uma empresa pode ameaçar construir uma nova fábrica (ou então, comprar um novo terreno anunciando que irá construir uma nova fábrica), apenas para desencorajar um concorrente a expandir seus negócios.

**Padrão:** Como padrão, a estratégia é a **consciência do comportamento** (pretendida ou não) ao longo do tempo. Ou seja, são os **padrões de comportamento** seguidos pelos membros da empresa. Serve para orientar as ações desempenhadas pela empresa. Trata-se do “modelo” a ser seguido. Por exemplo: a estratégia de Henry Ford em oferecer o automóvel “modelo T” apenas na cor preta.

**Posição:** Enquanto posição, a estratégia demonstra como a empresa se **posiciona** perante o ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.) e interno (acionistas, empregados, etc.). Trata-se do posicionamento da empresa perante o mercado. A estratégia torna-se o “elo de ligação” entre os aspectos externos e os aspectos internos.

**Perspectiva:** Como perspectiva, a estratégia demonstra como a empresa é, e como a empresa faz as coisas. Trata-se da “**personalidade**” da empresa. Se refere ao **ponto de vista** da organização, ou seja, como a empresa **visualiza o mundo**. Trata-se de um olhar da organização “voltado para dentro” (para dentro da própria organização e para dentro da cabeça dos “estrategistas”).



---

### (IBFC – EBSE RH – Analista Administrativo - 2016)

Leia as afirmações sobre estratégia e assinale a alternativa incorreta

- a) Estratégia é planejamento, como sendo a definição mais comum.
- b) Estratégia é modelo, isto é, um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- c) Estratégia é posicionamento, isto é, o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.
- d) Estratégia é armadilha, isto é, uma manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais a ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.

e) Estratégia é controle, isto é, é olhar para o alto e para dentro da empresa.

### Comentários:

Segundo Mintzberg, a estratégia poder ser vista sob 05 ângulos diferentes: **plano** (planejamento), **estratagema** (armadilha), **padrão** (modelo), **posição** (posicionamento) e **perspectiva** (perspective).

Conforme se observa, a única alternativa que não traz um dos “Cinco Ps” de Mintzberg é a letra E (Controle).

**O gabarito é a Letra E.**

---

## 3 - Elementos Básicos das Estratégia

Djalma Oliveira<sup>13</sup> propõe que a estratégia possui **03 elementos básicos**:

**Objetivos:** tratam-se dos objetivos organizacionais a serem alcançados.

**Políticas:** se referem as políticas organizacionais que orientam as estratégias a serem desenvolvidas.

**Projetos:** trata-se da alocação dos recursos organizacionais em atividades sequenciais, dentro dos limites traçados pelas políticas, para que os objetivos sejam alcançados.

## 4 – Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente

Conforme vimos, nem todas as estratégias que foram planejadas são realmente implementadas. Em outras palavras, nem todas estratégias **pretendidas** são, de fato, **realizadas**.

De outro lado, podem existir estratégias que **não foram pretendidas** (estratégias não intencionais), mas que **acabam sendo realizadas**.

Nesse sentido, Mintzberg explica o seguinte:

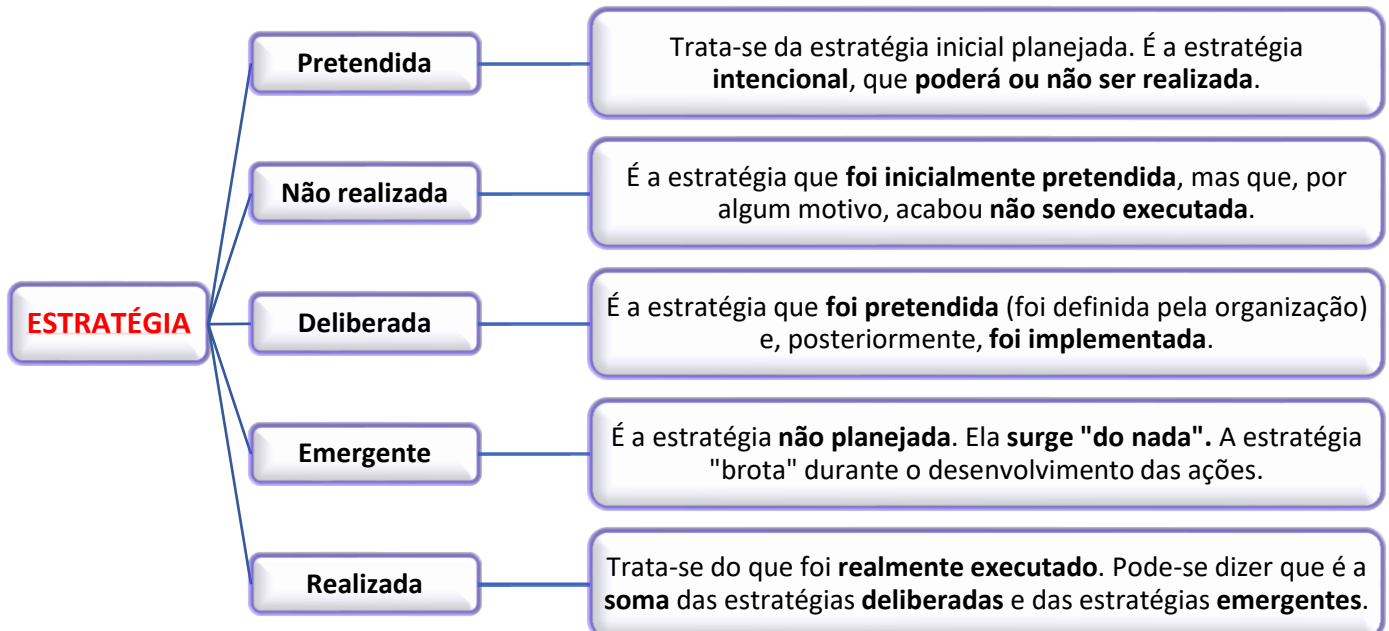
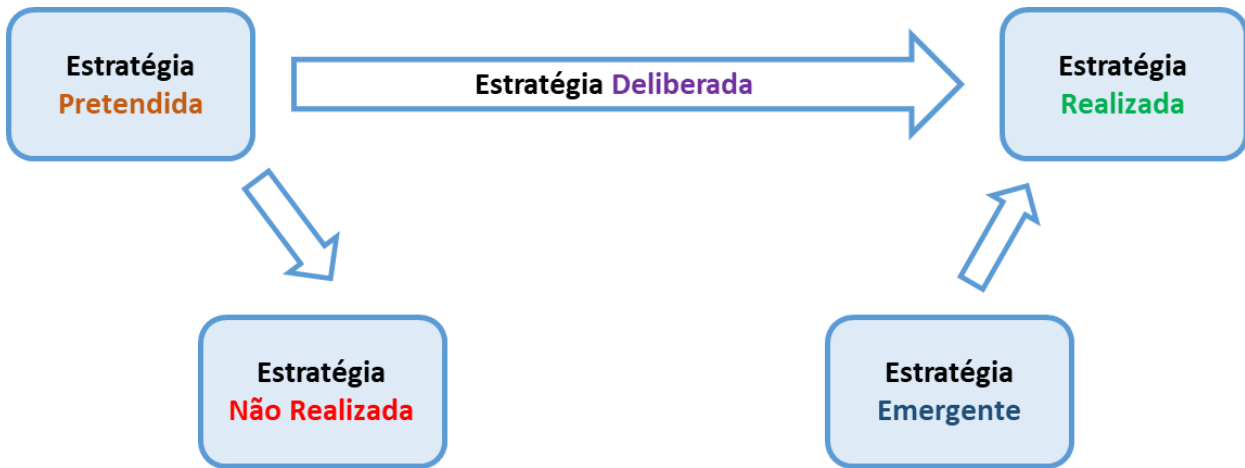
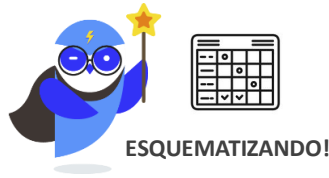
-Se a estratégia foi **pretendida** (estratégia intencional) e foi **realizada**, trata-se de uma **estratégia deliberada**.

---

<sup>13</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.11

-Se a estratégia foi **pretendida** (estratégia intencional) e **não foi realizada**, trata-se de uma **estratégia não realizada**.

-Por fim, se a estratégia **não foi pretendida** (estratégia não intencional) e, por algum motivo, acaba sendo **realizada**, trata-se de uma **estratégia emergente**.





**(FGV – FUNSAÚDE - CE - Analista Administrativo - Suprimentos – 2021)**

Considere uma família que gerencia um pequeno restaurante de comida caseira no interior do Ceará. Com o início da pandemia e o fechamento do estabelecimento, a família começou a vender refeições por telefone e, atendendo à demanda dos clientes, desenvolveu uma plataforma online para a oferta de cursos de culinária, obtendo grande sucesso com a nova empreitada. Segundo a situação apresentado, ocorreu o uso de uma estratégia.

- a) deliberada.
- b) recorrente.
- c) emergente.
- d) prescritiva.
- e) determinante.

**Comentários:**

O enunciado destaca que, durante a execução das ações, devido à demanda, a família desenvolveu uma plataforma online para a oferta de cursos. Portanto, trata-se de uma estratégia que surgiu “do nada”, ou seja, “brotou” durante o desenvolvimento das ações. Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**(FCC – TRE-SE – Analista Judiciário – 2015 - Adaptada)**

A estratégia consiste nas estratégias deliberadas, pretendidas, emergentes, realizadas e não realizadas de uma organização.

**Comentários:**

Isso mesmo. A banca está se referindo ao modelo de Mintzberg. Segundo o autor, as estratégias consistem em estratégias **pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas**.

**Gabarito: correta.**

---

**(FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

Um gestor de uma organização da administração direta, durante seu período de férias, inspirou-se em uma obra de arte que observou em um museu para criar uma nova estratégia para gerenciar suas equipes de trabalho e, sem saber se irá funcionar, ainda não a implementou totalmente.

Essa pode ser definida como uma estratégia:

- a) deliberada;
- b) emergente;
- c) planejada;
- d) pretendida;
- e) realizada.

#### **Comentários:**

Perceba que a estratégia foi criada “do nada”, ou seja, durante o período de férias do gestor.

A equipe desse gestor já estava desempenhando suas ações, de acordo com estratégias pretendidas (estratégias inicialmente planejadas).

Contudo, durante as férias, o gestor teve novas ideias e, assim que voltou ao serviço, começou a implementar essa nova estratégia (mesmo que não totalmente), durante o desenvolvimento das ações que já estavam sendo realizadas.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, durante o desenvolvimento das ações, e já começou a ser implementada).

#### **O gabarito é a Letra B.**

---

#### **(CESGRARION – Liquigás – Profissional Júnior - 2018)**

Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo.

Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada
- b) estratégia



- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

**Comentários:**

Conforme narrado pelo enunciado da questão, o negócio surgiu “do nada”. De início, o empresário importava produtos diretamente para os consumidores finais. Depois, “do nada” (isto é, sem planejamento, sem intenção), surgiu um novo negócio, qual seja: prestar consultoria para outros importadores.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, é uma estratégia não planejada que foi implementada)

**O gabarito é a Letra C.**

---

## 5 – Transformação Estratégica

A estratégia apresenta **05 fases**:

Fase **pioneira**: É a fase inicial da estratégia. Ocorre, por exemplo, quando uma organização é criada ou quando a organização busca atuar em novos negócios ou serviços.

Fase de **crescimento**: É quando a organização consegue obter sucesso e se observa um crescimento progressivo.

Fase de **maturidade**: Aqui, a organização já atingiu o seu grau máximo de mercado. Ela começa a ficar “engessada”. Surge aquele pensamento: “se até agora deu tudo certo, por que irei mudar?”. O gestor não analisa se a estratégia ainda está de acordo com o ambiente (interno e externo) e com os objetivos organizacionais.

Fase de **readequação estratégica**: É a hora da organização readequar a sua estratégia às novas demandas. Ou seja, a organização deve verificar as condições ambientais e repensar a sua estratégia, para deixá-la melhor alinhada aos “novos desafios” (ao ambiente, que está em constante mudança).

Fase de **transformação contínua**: O ambiente está em constante mutação. Portanto, o ambiente continuará sofrendo mutações. Ou seja, depois que a organização se “readequou” às mudanças ambientais, o ambiente continuará mudando. Assim, é necessário que a organização esteja sempre se transformando. Isto é, é necessário que a organização realize

transformações contínuas, com o objetivo de estar sempre se adaptando às mudanças ambientais.

## 6 – Estratégias de Miles e Snow

Chiavenato<sup>14</sup> explica que, de acordo com Miles e Snow, as estratégias são classificadas em **04 tipos**:

**Estratégia defensiva:** preocupa-se com a defesa e estabilidade, ou seja, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável, um conjunto limitado de produtos é dirigido para um segmento estreito do mercado total. Para afastar os concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

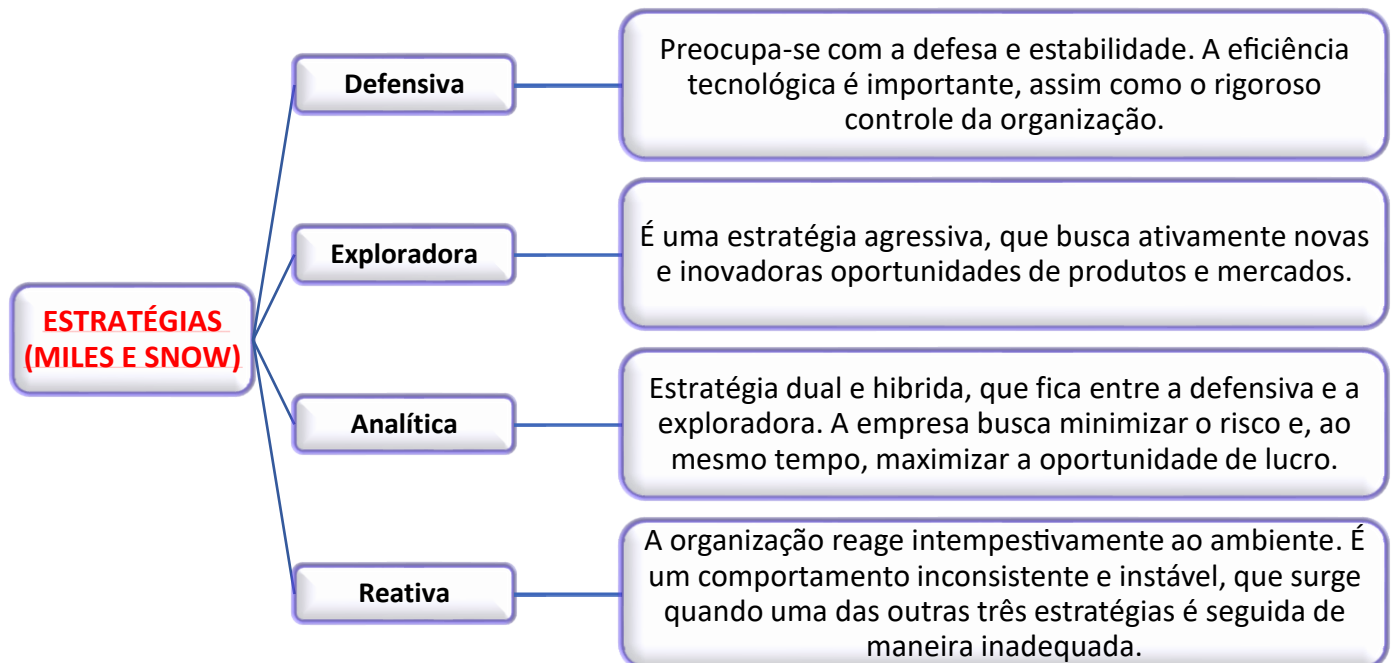
**Estratégia exploradora (ofensiva):** é uma estratégia agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. À vista disso, é importante manter a flexibilidade, tanto em tecnologia como em arranjos organizacionais.

**Estratégia analítica:** é uma estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

**Estratégia reativa:** ao contrário das outras três alternativas, a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada. Constitui um sinal de fracasso.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas*, volume II, 7ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 593-594



### (FCC – TRT 16ª Região – Analista Judiciário)

Ao elaborar seus processos de planejamento, as organizações definem objetivos e deliberam estratégias com a finalidade de alcançá-los. Sobre as estratégias organizacionais é correto afirmar que há

- Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que se encontram constantemente buscando oportunidades de mercado e regularmente estão experimentando responder tendências.
- Estratégia Reativa, utilizada por organizações que operam em dois tipos de domínio de produto/mercado: um relacionamento estável e outro instável.
- Estratégia Analítica, são aquelas cujos administradores percebem a ocorrência de mudanças e incertezas no ambiente, mas não possuem a habilidade necessária para responder eficazmente, carecendo de uma consistente relação estrutura- estratégia.

d) Estratégia Exploradora, utilizada por organizações que possuem um estreito domínio de produto/mercado, não se preocupando com a busca de oportunidades fora do seu domínio atual.

e) Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que raramente necessitam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, em sua estrutura ou nos seus métodos de operação. Elas dedicam a sua maior atenção na constante melhora da eficiência das operações existentes.

### **Comentários:**

A banca está se referindo aos tipos de estratégia de Miles e Snow. Vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: errada. A assertiva trouxe características da estratégia **exploradora (ofensiva)**.

Letra B: errada. Nada disso. A assertiva misturou diversos conceitos. Na estratégia reativa a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada.

Letra C: errada. Nada disso. A estratégia analítica é uma estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

Letra D: errada. Pelo contrário! A estratégia exploradora busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

Letra E: correta. Isso mesmo! A estratégia defensiva preocupa-se com a estabilidade, portanto, não necessitam fazer grandes mudanças em suas tecnologias. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

**O gabarito é a letra E.**

---

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De todos os tipos de planejamento, o planejamento estratégico é, sem dúvidas, o mais cobrado em provas. Portanto, vamos estudá-lo de forma mais aprofundada.

O planejamento estratégico é o grande responsável por **estabelecer a direção** a ser seguida pela organização, ou seja, é ele que define como a organização aplicará as estratégias para atingir os seus objetivos. É o planejamento estratégico que possibilita um **maior grau de interação com o ambiente**. Trata-se do planejamento mais abrangente da organização.

Chiavenato (2018) ressalta que o planejamento estratégico possui as seguintes **características**:

-**É orientado para o futuro**: é voltado para o longo prazo.

-**É compreensivo**: ou seja, envolve toda a organização.

-**É um processo de “construção de consenso”**: isto é, busca atender às necessidades de todos os interesses envolvidos na organização.

-**É uma forma de “aprendizagem organizacional”**: busca ajustar-se ao ambiente complexo, instável e mutável, portanto, é uma tentativa constante de adaptação e "aprendizagem organizacional".

-**Se baseia em três aspectos**: visão de futuro, fatores organizacionais internos e fatores ambientais externos.

O planejamento estratégico não baseia suas decisões em dados concretos, uma vez que está diretamente relacionado com o ambiente externo (mutável e complexo). Portanto, está sujeito a muitas **incertezas**.

O planejamento estratégico é um **processo contínuo** de **adaptação a um ambiente externo instável e mutável**.

Djalma Oliveira (2018) arrola algumas **finalidades** do planejamento estratégico, dentre as quais destacam-se:

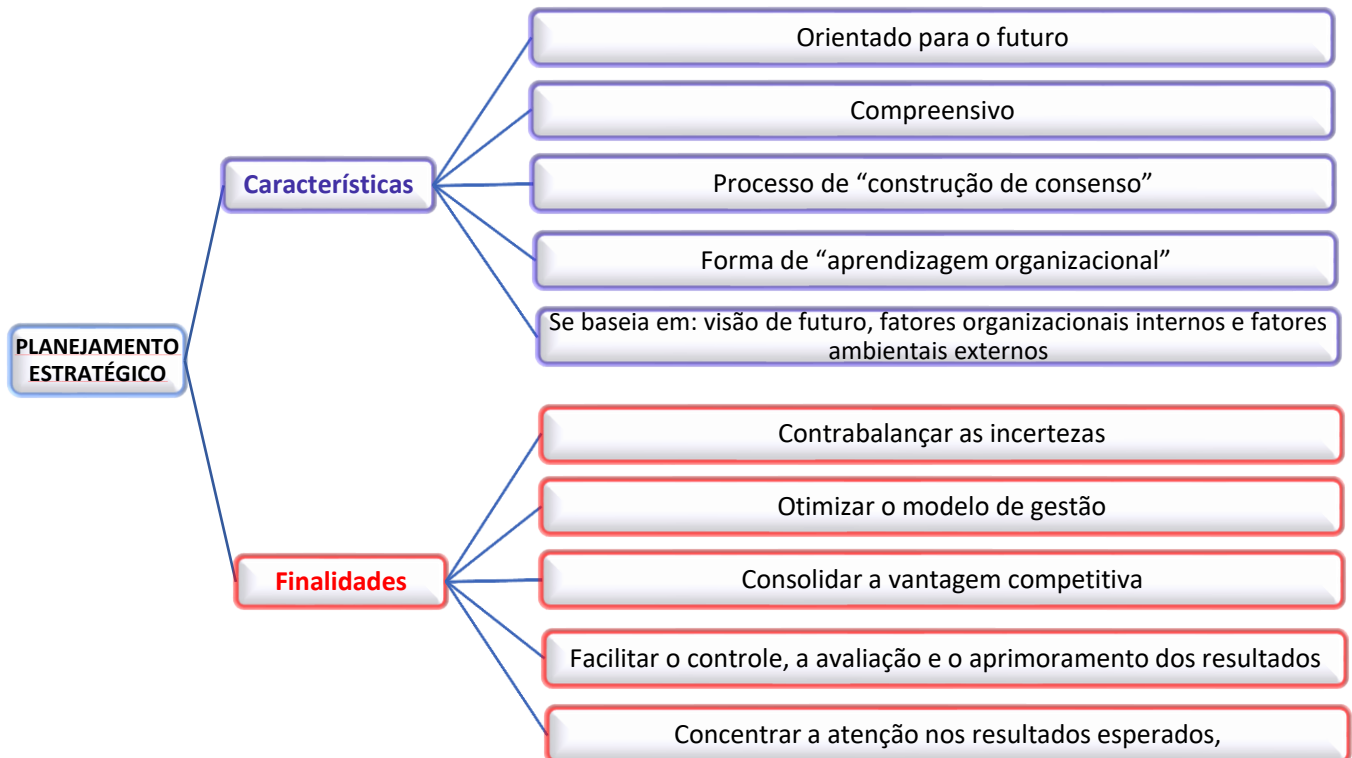
-**Contrabalançar as incertezas**, desenvolvendo planos alternativos.

-**Otimizar o modelo de gestão** da empresa.

-Consolidar a **vantagem competitiva** da organização.

-**Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados**.

-Concentrar a **atenção nos resultados esperados**, representados pelos objetivos, desafios e metas.



## 1 - Gestão Estratégica

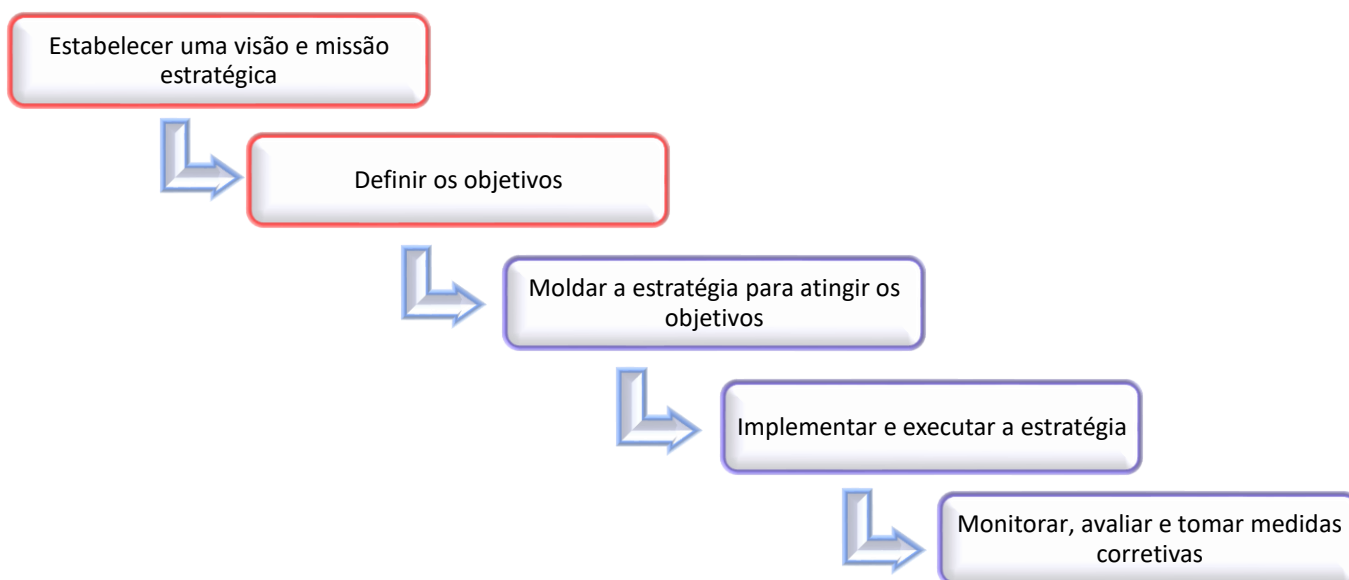
É importante que você não confunda **Gestão Estratégica** (ou Administração Estratégica) com **Planejamento Estratégico**.

De acordo com Costa<sup>15</sup> “o conceito de **gestão estratégica** é **muito mais abrangente** que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre

<sup>15</sup> COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007, pp. 55-56.

adequados às realidades externas e internas da organização”. Para ele, “a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura”.

Tavares<sup>16</sup>, por sua vez, explica que “o **planejamento estratégico** corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A **gestão estratégica** abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e **adoção de um modelo organizacional adequado** à implementação das estratégias delineadas”. O processo de gestão estratégica é composto por diversas etapas, conforme demonstrado a seguir<sup>17</sup>:



Pode-se dizer, portanto, que a **gestão estratégica** é mais ampla e abrangente, ela envolve uma visão sistêmica da organização e compreende a **soma de todas as funções organizacionais** (planejamento, organização, direção e controle) **a nível estratégico**. Nesse sentido, as duas primeiras etapas da gestão estratégica (“Estabelecer uma visão e missão estratégica” e “Definir os objetivos”) compreendem o **planejamento estratégico**.

Em outras palavras, podemos dizer que o planejamento estratégico faz parte da gestão estratégica (está “inserido” na gestão estratégica).

A **gestão estratégica**, por ser muito mais abrangente e envolver, além do **planejamento estratégico**, a **implementação** e o **controle** da estratégia organizacional, é conduzida de forma mais **descentralizada**. Por outro lado, o **planejamento estratégico** é **centralizado** na alta cúpula da organização.

<sup>16</sup> TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2010, pp. 55-56.

<sup>17</sup> SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Candida, *Gestão estratégica*, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014, p. 41.

## 2 - Missão x Visão x Valores x Negócio

É o planejamento estratégico que define a missão, a visão, os valores e o negócio da organização. Vejamos o conceito de cada um desses termos.

### 2.1 - Missão

Missão é a **“razão de ser”** (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada. Ela representa a identidade da organização.

A missão deve indicar com clareza o “por que” a organização existe. É **atemporal** (permanente).

É a missão que indica quais **benefícios** a organização trará para a **sociedade**, ou seja, os **impactos** que a organização causará na sociedade. Ela indica qual o **papel da organização na sociedade e como a organização pretende atuar** em seu dia a dia.

A missão da organização deve responder à seguinte pergunta: **“por que a organização existe?”**

Para facilitar o entendimento, trouxe a missão de algumas organizações:

Fiat: *“Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.*

Netflix: *“Permitir que o acesso aos filmes e programas de TV favoritos seja ridiculamente fácil”.*

Uber: *“Dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares”.*

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: *“Fiscalizar e orientar para o bom e transparente uso dos recursos públicos em benefício da sociedade”.*



---

Recentemente, o **CESPE/CEBRASPE** considerou correto um conceito bastante **abrangente** de **missão**. Vejamos:

**(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**



O estabelecimento da visão e da missão ocorre no planejamento estratégico. Na missão, estão descritos o propósito e os valores da organização, seu escopo de atuação e o público que ela pretende atender.

### **Comentários:**

A partir desse conceito mais abrangente adotado pelo CESPE, podemos notar que a missão abrange, além da “razão de ser” da organização, os valores, o negócio (escopo de atuação) e o público alvo que a organização pretende atender.

Portanto, FIQUE ATENTO!

**Gabarito: correto.**

---

## 2.2 - Visão

É a “**visão de futuro**” da organização. Trata-se de como a organização “se vê” no futuro (no longo prazo). É a visão que indica os **objetivos “finais” da organização**, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade. Ela exprime **o que a organização “deseja ser” no futuro**.

A visão deve traduzir o **consenso dos membros** da organização sobre o futuro que se deseja. Ela deve ser bastante clara e coerente com a missão da organização.

Diferentemente da missão, a visão **não é permanente**.

A visão da organização deve responder à seguinte pergunta: **“o que eu quero ser?”**

Seguem alguns exemplos de visão:

Fiat: *“Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.”*

Netflix: *“Ser o melhor serviço de distribuição de entretenimento do mundo, licenciando conteúdo de entretenimento ao redor do mundo, criando mercados acessíveis para criadores de conteúdo e ajudando criadores de conteúdo a terem uma audiência global”.*

Uber: *“Ser a empresa com o transporte mais inteligente com menos carros e maior acesso”*

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: *“Ser uma Instituição de referência no controle da efetividade na aplicação dos recursos públicos”*

Perceba que são frases que indicam a forma como a organização quer “ser vista pelos outros”, ou seja, são frases que exprimem a vontade da organização de ser “referência” no seu ramo de atividades.



Quando você estiver diante de alguma questão que exija a diferenciação entre missão e visão, pense no “**tempo**”.

Se for algo no **tempo “presente”**, estaremos diante da **missão** (trata-se da “razão de ser” da organização, ou seja, podemos dizer que a organização “já é isso”).

Se for algo relacionado ao **tempo “futuro”**, estaremos diante da **visão** (trata-se de “o que a organização quer ser”, isto é, o que a organização “deseja ser” no futuro; como ela “se vê” no futuro).

## 2.3 - Valores

Os valores são o conjunto dos **princípios básicos** e das **crenças** que **norteiam o comportamento** da organização. São a **base para a tomada de decisão**.

Eles indicam como os membros da organização **devem se comportar**.

Vejamos alguns exemplos:

*Fiat: “satisfação do cliente, valorização e respeito às pessoas, atuar como parte integrante da FCA, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.*

*Netflix: “produtividade, criatividade, inteligência, honestidade, comunicação, paixão, altruísmo, confiança e paixão”.*

*McDonald’s: “A experiência dos consumidores está no centro de tudo o que fazemos; Temos um compromisso com as nossas pessoas; Acreditamos no Sistema McDonald’s: Franquiados, Companhia e Fornecedores; Gerimos e desenvolvemos o nosso negócio de forma ética; Retribuímos às nossas comunidades; Desenvolvemos o nosso negócio com rentabilidade. Procuramos melhorar continuamente”.*

## 2.4 - Negócio

O negócio da organização é o que a organização faz. Ele representa o “**ramo de atividades**” no qual a empresa atua. Está relacionado às atividades principais da organização em um momento específico.

O negócio da organização responde à seguinte pergunta: **“o que a organização faz?”**



Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razão de ser</li> <li>• "Por que a Organização existe?"</li> <li>• Indica os impactos causados na sociedade</li> <li>• É permanente (atemporal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de futuro</li> <li>• "O que eu quero ser?"</li> <li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li> <li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li> <li>• É temporário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios básicos</li> <li>• Crenças</li> <li>• Base para a tomada de decisões</li> <li>• Indica como os membros devem se comportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa o "ramo de atividades"</li> <li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li> <li>• "O que a organização faz?"</li> </ul>



### (FGV – SEFAZ-AM - Assistente Administrativo da Fazenda Estadual – 2022)

Analise o trecho a seguir, retirado do sítio oficial da SEFAZ-AM.

“Prover e controlar os recursos financeiros para o atendimento da função social do Estado, utilizando tecnologia de ponta, promovendo o comprometimento e a capacitação de seus colaboradores, buscando a satisfação e a integração consciente da sociedade, com transparência e observância dos princípios legais.”

Com base no referencial estratégico do órgão, é correto afirmar que o trecho apresentado é um exemplo de

- a) visão.
- b) valores.
- c) princípios.
- d) missão.
- e) orientação.

**Comentários:**

A frase destacada no enunciado da questão descreve o “conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização”? NÃO! Portanto, não se trata dos **valores organizacionais** (letra B). Além disso, a frase não descreve **princípios** (letra C).

Esse tipo de questão, na maioria das vezes, faz o candidato ficar na dúvida entre “missão” e “visão”.

Vamos fazer um exercício prático:

A frase descrita no enunciado responderia melhor a qual dessas perguntas:

- 1 – Por que a organização existe? (missão)
- 2 – O que a organização quer ser? (visão)

Certamente, a frase trazida pelo enunciado responderia melhor à pergunta “Por que a organização existe??” E, de fato, a resposta cai muito bem. A organização existe para “Prover e controlar os recursos financeiros para o atendimento da função social do Estado, utilizando tecnologia de ponta, promovendo o comprometimento e a capacitação de seus colaboradores, buscando a satisfação e a integração consciente da sociedade, com transparência e observância dos princípios legais”.

Portanto, a frase trazida pelo enunciado representa a **missão** da organização, em outras palavras, o motivo pelo qual a organização foi criada.

Apenas a título de curiosidade, a **visão** descrita no site da SEFAZ-AM é a seguinte: "Ter uma Instituição fazendária eficiente munida de instrumentos capazes de estimular o cumprimento voluntário da obrigação fiscal, de inibir a sonegação, de ampliar a base tributária e de incrementar a receita, de racionalizar e controlar os gastos públicos de forma eficaz e transparente, com elevado grau de credibilidade institucional."

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)**

Na elaboração do planejamento estratégico de um órgão público, os responsáveis pela condução do trabalho estão desempenhando a etapa conhecida por definição da visão. Assinale a opção que apresenta as características dessa etapa.

- a) Apresentação dos princípios e crenças basilares do órgão.
- b) Panorama dos desafios e oportunidades vigentes no setor.
- c) Exposição das forças e fraquezas valorizadas pelo órgão.
- d) Declaração da posição almejada pelo órgão no futuro.
- e) Descrição da razão de existência do órgão.

**Comentários:**

A questão quer que o candidato indique a alternativa que traz as características da **visão organizacional**.

Para isso, devemos encontrar qual alternativa traz a ideia de “como a organização se vê no futuro”, ou seja, de como a organização “deseja ser” no futuro. A única alternativa que traz essas ideias é a **letra D**.

Perceba que a **letra A** traz as características dos **valores** organizacionais, e a **letra E** indica o conceito de **missão** organizacional.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)**

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;
- b) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”;
- c) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”;

d) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”;

e) “Promover o intercâmbio Cultural”.

### Comentários:

Essa é uma boa questão para sedimentar o conhecimento e diferenciar missão de visão que, normalmente, são os conceitos que trazem maiores confusões.

A única alternativa que traz uma declaração de **visão** é a **letra B**. Perceba que a assertiva exprime a vontade da organização de ser **reconhecida como referência** de organização educacional e do terceiro setor. É uma frase que responde muito bem à pergunta: “O que eu quero ser?”.

As demais alternativas (A, C, D e E) se referem à **missão**, à “razão de ser” da organização. Perceba que todas elas respondem à seguinte pergunta: “Por que a organização existe?”.

### O gabarito é a Letra B.

---

## 3 - Outras definições importantes

**Objetivo Estratégico:** É o **resultado final** que a organização **pretende alcançar**. É o estado futuro desejado. São os fins que a organização pretende alcançar, e para os quais direcionará todos os seus esforços e recursos. É orientado para o **longo prazo**.

O objetivo estratégico deve levar em consideração à missão e a visão da organização.

**Objetivos Funcionais:** São **objetivos “parciais” (objetivos intermediários)**. Relacionam-se às áreas funcionais da organização (área financeira, recursos humanos, etc.). Tratam-se daqueles resultados que devem ser atingidos para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

**Desafios:** Desafio é uma **ação** que exige um **esforço extra**, possui **prazo estabelecido** e é **quantificável**. Traduz-se em uma modificação da situação atual, e contribui para que sejam alcançados os resultados definidos pelos objetivos.

**Metas:** São **“etapas”** que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Em outras palavras, pode-se dizer que os **objetivos são desmembrados em diversas metas**, as quais devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e dos desafios.

As metas são voltadas para o **curto prazo**, devem ser **quantificáveis** e devem refletir a realidade da organização. Por serem uma “segmentação” (uma “partição”) dos objetivos, permitem avaliar o grau de realização dos objetivos.

Pode-se dizer que a meta é um “**objetivo quantificado**”. As metas envolvem percentuais a serem atingidos e prazos.



Tanto os **objetivos** quanto as **metas** devem possuir as seguintes características: **e**Specíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. (mnemônico: **SMART**). Na verdade, o acrônimo “SMART” deriva do inglês (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely). Contudo, conforme você percebeu, também se aplica muito bem aos termos em português! 😊

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Específico</b> (<i>Specific</i>)</li> <li>• Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas</li> </ul>
<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensurável</b> (<i>Measurable</i>)</li> <li>• Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atingível</b> (<i>Attainable</i>)</li> <li>• Os objetivos e metas devem ser alcançáveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, abandono ao plano estabelecido</li> </ul>
<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relevante</b> (<i>Relevant</i>)</li> <li>• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.</li> </ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Temporal</b> (<i>Timely</i>)</li> <li>• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados</li> <li>• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo</li> </ul>

**Estratégia:** É o caminho ou a **ação mais adequada a ser tomada** para **alcançar os objetivos**, os **desafios** e as **metas** estabelecidas. A estratégia deve estar alinhada à missão e à visão da organização.

**Política:** É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.

A política é a **base de sustentação** para o planejamento estratégico. Ela fornece as **orientações para as tomadas de decisões**. Embora seja um parâmetro de tomada de decisões para toda a organização, normalmente, é estabelecida para cada área funcional da empresa.

**Diretrizes:** Tratam-se do conjunto interativo e estruturado dos **objetivos, estratégias e políticas** da empresa.

**Projetos:** São os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução. Os prazos para execução são preestabelecidos.

**Programas:** São os **conjuntos de projetos** que possuem um **mesmo objetivo ou finalidade**. Em outras palavras, o programa é um conjunto de projetos que possuem um “objetivo maior” em comum.

**Planos de ação:** São os **conjuntos das partes comuns de diferentes projetos**, relacionados a um assunto específico.

Por exemplo, imagine que o projeto X e o projeto Y necessitem de um mesmo tipo de Software para a execução das atividades.

Assim, ao invés de ser realizada a aquisição desse software de forma separada, é montado um “plano de ação” de tecnologia, para que esse software seja adquirido, de uma vez só (com o mesmo fornecedor), para ambos os projetos. Busca-se, assim, aumentar a eficiência e reduzir os custos.

**Fatores Críticos de Sucesso:** São os **fatores fundamentais** para que a organização **obtenha o sucesso** desejado em seus resultados. São aspectos internos (controláveis) ou externos (não controláveis) que influenciam no alcance dos resultados e são de extrema importância para a obtenção dos resultados.

**Resultados:** São os **resultados finais** que se pretende alcançar em **determinado período** (por exemplo, em um dia, em semanas, em meses ou em anos).

**Benchmarking:** É um processo de **análise das práticas adotadas** por **empresas concorrentes**, as quais são consideradas fortes e, na maioria das vezes, líderes de mercado.

Consiste em estudar e **comparar** as práticas adotadas pela organização, em relação às “**melhores**” **práticas** adotadas no mercado.

Em outras palavras, benchmarking é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> (Spendolini, 1993) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.



**Stakeholders:** São as “partes” interessadas de uma organização. Tratam-se de grupos ou pessoas que possuem algum **interesse** nos processos ou resultados gerados pela organização ou que são **afetadas** por ela.

Dividem-se em:

**Stakeholders primários:** Afetam e influenciam **diretamente** a organização. Por exemplo: clientes, empregados, fornecedores, etc.

**Stakeholders secundários:** São aquelas pessoas ou grupos que impactam **indiretamente** a organização. Ou seja, apesar de não estarem relacionados diretamente à organização, exercem algum tipo de influência sobre ela. Por exemplo: órgãos reguladores, mídia, etc.



Não confunda **Stakeholders** (partes interessadas) com **Shareholders**.

**Shareholders** são os acionistas de uma organização, ou seja, aquelas pessoas que possuem uma “parte” da organização.



### FGV – TJDF – Analista Judiciário - Administração - 2022)

Os objetivos são elementos essenciais do processo de planejamento organizacional, pois é por meio de sua especificação adequada que os membros da organização “conseguem um senso de direção, antecipam estágios futuros desejados e mobilizam-se para alcançá-los” (Sobral e Peci, 2013, p. 202). Objetivos eficazes devem ser adequadamente definidos, atendendo a certos critérios.

Esses critérios preconizam que os objetivos sejam:

- a) mensuráveis;
- b) definidos de forma participativa;
- c) definidos em valores financeiros;

d) inovadores;

e) abrangentes.

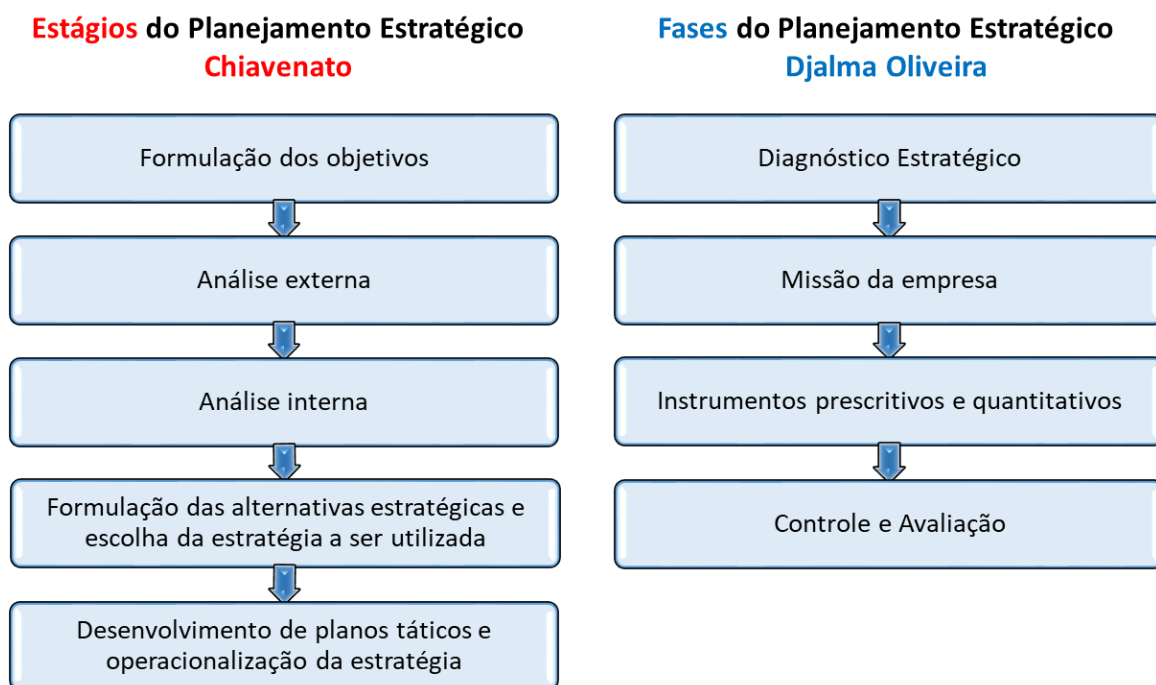
### Comentários:

Tanto os objetivos quanto as metas devem possuir as seguintes características: específicos, **mensuráveis**, atingíveis, relevantes e temporais.

**O gabarito é a letra A.**

## 4 - Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

É importante que você saiba que **não há consenso** sobre as etapas do processo de planejamento **estratégico**. De um lado, Djalma Oliveira defende uma posição; de outro lado, Chiavenato adota outra. Como ambos são autores muito prestigiados pelas bancas, precisamos conhecer as duas posições. Vejamos cada uma delas:



Perceba também que, enquanto Chiavenato nomeia as etapas como “estágios”, Djalma Oliveira prefere utilizar o termo “fases”.

Vejamos cada um dos estágios do planejamento propostos por **Chiavenato**.

**Formulação dos objetivos organizacionais:** Consiste em definir aonde quer se chegar (estabelecer os objetivos finais de longo prazo), e indicar a direção que a organização deve seguir.

**Análise externa do ambiente:** Consiste em analisar as **ameaças** e **oportunidades** que o ambiente externo causa à organização.

**Análise interna da organização:** Trata-se de identificar as **forças** e as **fraquezas** da organização, mediante a análise da organização como um todo. Nesse estágio pode ser utilizado o benchmarking, no intuito de comparar as práticas adotadas pela organização, com aquelas “melhores práticas” adotadas pelas empresas concorrentes.

**Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada:** Consiste em identificar, relacionar e analisar quais são os caminhos e ações que podem ser tomados para atingir os objetivos. Depois, decide-se qual caminho será percorrido.

**Desenvolvimento de planos táticos e dos planos operacionais (operacionalização da estratégia):** Conforme vimos anteriormente nesse aula, como o planejamento estratégico é muito “genérico” e abrangente, se faz necessário que os planos estratégicos se desdobrem em planos táticos e estes, por sua vez, em planos operacionais. Trata-se da parte mais detalhada do processo de planejamento estratégico.

Analisemos, agora, cada uma das fases do planejamento estratégico propostas por **Djalma Oliveira**.<sup>19</sup>

### **Fase I – Diagnóstico estratégico**

Nesta fase, analisam-se aspectos externos e internos, para que seja possível determinar “como a organização está”.

Essa fase divide-se em cinco etapas:

**1- Identificação da visão:** Nessa etapa os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Destaque-se que, algumas vezes, a visão pode ser um pouco “irrealista”. Contudo, essa situação não é preocupante pois, posteriormente, serão analisadas as ameaças e oportunidades externas.

**2- Identificação dos valores:** Trata-se da etapa onde são definidos os valores organizacionais. Os valores são o conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização. Eles indicam como os membros da organização

---

<sup>19</sup> Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, pp. 44-60

devem se comportar. São a base para a tomada de decisão e servem de sustentação para as políticas da organização.

**3- Análise Externa:** Nessa etapa são analisadas as **ameaças** e as **oportunidades** do ambiente externo. O ambiente externo pode ser dividido em duas partes:

Ambiente **direto**: são os fatores identificados pela organização e cujo grau de influência recebido e/ou proporcionado pode ser avaliado e medido pela organização.

Ambiente **indireto**: são os fatores que a organização pode identificar. Contudo, o grau de influência recebido e/ou proporcionado, no momento, não pode ser avaliado e medido pela organização.

**4- Análise Interna:** Trata-se da etapa onde são analisadas as **forças (pontos fortes)**, as **fraquezas (pontos fracos)** e os **pontos neutros** da organização.

O ponto neutro é uma variável identificada pela organização que, no momento, não pode ser classificada como força ou fraqueza. Isso pois não há critérios e parâmetros de avaliação que permitem essa classificação. Vale mencionar que a maioria das questões de prova “ignora” os pontos neutros, levando em consideração apenas as forças e as fraquezas.

**5- Análise dos concorrentes:** Trata-se da etapa que permite identificar as **vantagens competitivas** da própria organização e dos concorrentes. Em verdade, faz parte da análise externa (etapa 3). Contudo, devido a sua relevância, merece ser analisada de forma detalhada.

## **Fase II – Missão da empresa**

Nessa fase deve ser definida a “**razão de ser**” da organização, bem como são estabelecidos o posicionamento e a postura estratégica da organização.

Essa fase é composta das seguintes etapas:

**1- Estabelecimento da missão da empresa:** Missão é a “razão de existir” da organização, em outras palavras, o motivo pelo qual a organização foi criada.

**2- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais:** Os propósitos são a explicitação, dentro da missão, dos setores em que a organização já atua, ou está analisando a possibilidade de atuar (entrada no setor).

**3- Estruturação e debate de cenários:** Os cenários consistem em situações, critérios e medidas que servem de base para preparar o futuro da organização.

**4- Estabelecimento da postura estratégica:** Nessa etapa, estabelece-se como a empresa se posiciona em seu ambiente. A postura estratégica representa a maneira mais adequada para a organização atingir seus objetivos dentro da missão organizacional.

**5- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:** Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá percorrer para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas.

Macropolíticas, por sua vez, consistem nas grandes orientações que servirão de base para a sustentação das decisões de caráter geral que a organização deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

### **Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Nessa fase devem ser respondidas as seguintes perguntas: **“Onde se quer chegar?”** e **“Como chegar na situação desejada?”**

Os **instrumentos prescritivos** buscam definir **o que deve ser feito** pela organização para que sejam alcançados os propósitos estabelecidos na missão. Deve-se levar em consideração a postura estratégica, as macropolíticas, os valores, bem como as ações macroestratégicas previamente definidas.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através das seguintes etapas:

- 1- Estabelecimento de **objetivos, desafios e metas**
- 2- Estabelecimento de **estratégias e políticas**
- 3- Estabelecimento dos **projetos e planos de ação**

Os **instrumentos quantitativos**, por sua vez, buscam definir **quais são os recursos necessários** para alcançar os objetivos. Relaciona-se ao **planejamento orçamentário**, e às projeções econômico-financeiras necessárias à execução dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas.

### **Fase IV – Controle e Avaliação**

É a fase responsável por monitorar as atividades e assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Trata-se da fase onde é verificado **“como está caminhando”** o planejamento estratégico.

Djalma Oliveira destaca que, em sentido amplo, essa fase envolve os processos de:

- estabelecimento** e **análise** de **indicadores de desempenho** (destaque-se que os indicadores de desempenho são “estruturados” e definidos na Fase I - Diagnóstico Estratégico; Aqui, ocorre apenas o estabelecimento e análise dos indicadores que já foram estruturados e definidos na fase I);
- avaliação de **desempenho dos profissionais**;
- comparação do desempenho** com o que foi anteriormente planejado;
- análise dos desvios**;
- tomada de **ações corretivas**;
- avaliação da **eficiência** e a **eficácia** da ação de **natureza corretiva**; e
- adição de informações (**feedback**) ao processo de planejamento, para **subsidiar processos futuros de planejamento**.



Se a questão disser “segundo Djalma Oliveira”, você pode marcar com confiança que essa fase de “Controle e Avaliação” faz parte do **planejamento estratégico**.

Contudo, a banca pode considerar que a fase de “Controle e Avaliação” faz parte da **gestão estratégica** (e não do planejamento estratégico).

De fato, o mais comum é a banca relacionar conceitos como “controle”, “avaliação”, e “implementação”, à **gestão estratégica**.

Portanto, fique atento!



Irei esclarecer algo que causa bastante confusão, e deixa os alunos bastante “perdidos”.

De início, é importante que você tenha em mente que as etapas do Planejamento “genérico” e do Planejamento Estratégico são coisas diferentes.

Quando falamos em etapas do Planejamento (“genérico”), não há grandes problemas.

Contudo, conforme já adiante no início deste tópico, **não há consenso** sobre as etapas do processo de planejamento **estratégico**.

Em se tratando de planejamento **estratégico**, a maior parte das bancas adota o posicionamento defendido por Djalma Oliveira (ou seja, de que a primeira etapa é o **Diagnóstico**).

Contudo, devemos conhecer também os estágios defendidos por Chiavenato, para que não sejamos pegos de surpresa na hora da prova.

Trarei algumas questões para ilustrar esse entendimento. Vejamos:

#### **(CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2015)**

**Embora não exista uma metodologia universalmente aceita**, é muito utilizado o planejamento **estratégico** em quatro fases básicas, quais sejam: elaboração do diagnóstico estratégico; definição da missão da empresa; determinação de instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

#### **Comentários:**

A assertiva está correta.

Perceba que, primeiro, o CESPE deixou claro que não existe consenso nas etapas de planejamento estratégico. Depois, afirmou que as etapas “mais utilizadas” são as quatro fases propostas por Djalma Oliveira (corroborando a ideia de que as fases de Djalma Oliveira são as mais utilizadas pelas bancas).

**Gabarito: correta.**

---

#### **(CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)**

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

#### **Comentários:**

A assertiva está errada.

Em um primeiro momento você poderia pensar o seguinte: *“Ora, será que o CESPE mudou o entendimento? Será que agora o CESPE entende como correta as etapas defendidas por Chiavenato (onde a “definição dos objetivos” é a primeira etapa)?”*

Não, meu amigo! O que tornou a questão errada foi a utilização da palavra “**deve-se**”. Conforme vimos, o próprio CESPE já elaborou questões nas quais defende a ideia de que **não há consenso** nas etapas de planejamento estratégico. Portanto, a utilização do termo “deve-se”, traz a ideia de **imposição**, e torna a assertiva errada.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – MPOG – Analista Judiciário - 2015)**

O planejamento estratégico **pode** ser desenvolvido por meio das seguintes etapas: determinação dos objetivos; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha das estratégias; elaboração do planejamento e sua implantação mediante planos táticos e planos operacionais.

**Comentários:**

A assertiva está correta! Perceba que o CESPE, desta vez, trouxe as etapas do planejamento estratégico defendidas por Chiavenato.

Diferentemente da questão anterior, o CESPE utilizou a palavra “**pode**” (dando uma ideia de “**opção**”; e não de “imposição”).

Portanto, de fato, o planejamento estratégico **pode** ser desenvolvido por meio das etapas indicadas por Chiavenato.

**Gabarito: correta.**

---

Perceba que o CESPE não defende nenhuma das posições (nem de Chiavenato, nem de Djalma Oliveira). O CESPE defende a ideia de que não existe consenso nas etapas de planejamento estratégico. Vamos ver mais uma questão em que o CESPE deixa isso bem claro:

**(CESPE – SERPRO – Analista - 2008)**

Há consenso entre as metodologias de que o planejamento estratégico deve ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização.

**Comentários:**

Errado! **Não há consenso** entre as etapas de planejamento estratégico!

**Gabarito: errada.**

---

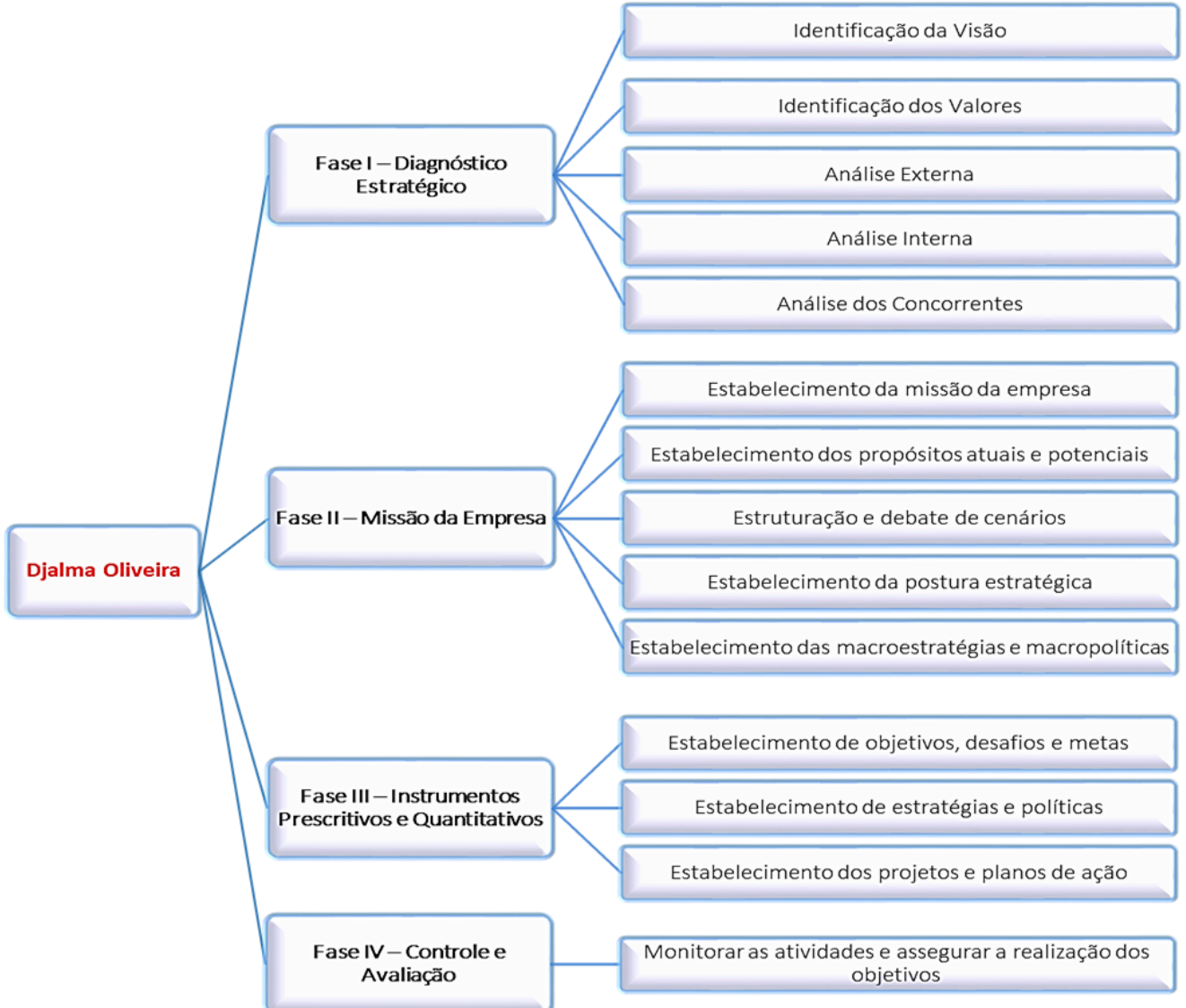
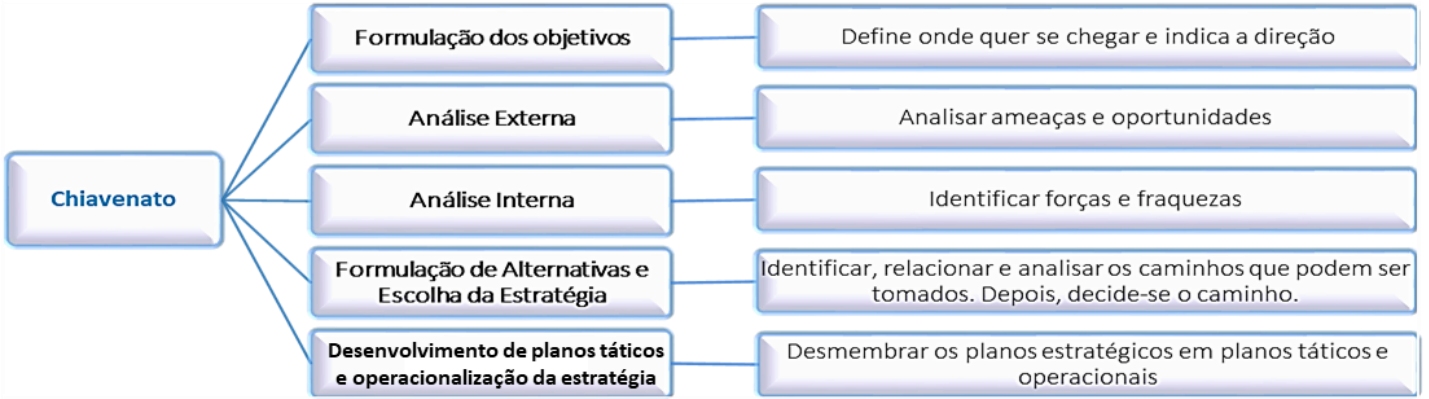




- 1 - **Não há consenso** entre as etapas de planejamento estratégico.
  - 2 - Ambas as metodologias (Chiavenato e Djalma Oliveira) podem ser consideradas corretas.
  - 3 - Se a banca disser que **deve** ser utilizada **obrigatoriamente** (ideia de **imposição**) alguma das metodologias, a questão **estará errada!**
  - 4 - Se a banca disser que **pode** ser utilizada (ideia de **opção**) alguma das metodologias, a questão provavelmente **estará correta.**
-



ESQUEMATIZANDO!



# PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

O futuro da organização é imprevisível e incerto. Portanto, no intuito de minimizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de “cenários”.

Para Paludo<sup>20</sup>, cenários são **projeções de ambientes futuros** (em outras palavras, são “futuros potenciais”). Para ele, cenários são uma forma de organizar de maneira lógica o maior número de informações possíveis sobre o futuro. Trata-se de uma **técnica qualitativa** em que a projeção, a predição e a imaginação fazem parte do processo.

Chiavenato<sup>21</sup>, por sua vez, explica que cenários são “**estudos do futuro** para se construir **diferentes imagens** e **visões alternativas favoráveis** ou **desfavoráveis** do ambiente futuro de negócios e suas interligações”.

Djalma Oliveira<sup>22</sup> destaca que os cenários “representam situações, critérios e medidas para a **preparação do futuro da empresa**”.



É importante que você saiba que construir cenários **não é a mesma coisa que “fazer previsões”**.

Isso pois, tudo que acontece fora do ambiente organizacional não está sob o controle da organização. Portanto, não é possível “prever o futuro”

Os **cenários** são baseados em **incertezas**; portanto, resultam em diversos caminhos distintos. As **previsões**, por outro lado, são pautadas pela **racionalidade**; portanto, indicam um único caminho.

O planejamento baseado em cenários não busca definir com precisão os acontecimentos futuros; mas sim projetar diversos cenários (ambientes e situações futuras), com o objetivo de fazer com que os administradores estejam preparados a diferentes possibilidades e possam tomar as melhores decisões em cada situação que surgir.

<sup>20</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Geral e Pública para AFRF e AFT*, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017, p.4.

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 110.

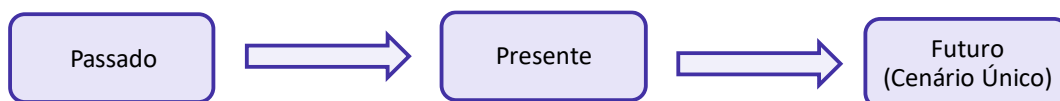
<sup>22</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, p. 53.

Planejar baseado em cenários não é “prever o futuro”, mas sim **criar diversos cenários** (positivos, neutros e negativos), no intuito de se criar o maior número **possível de situações futuras potenciais**, para que a organização esteja preparada para o que vier a acontecer no futuro.

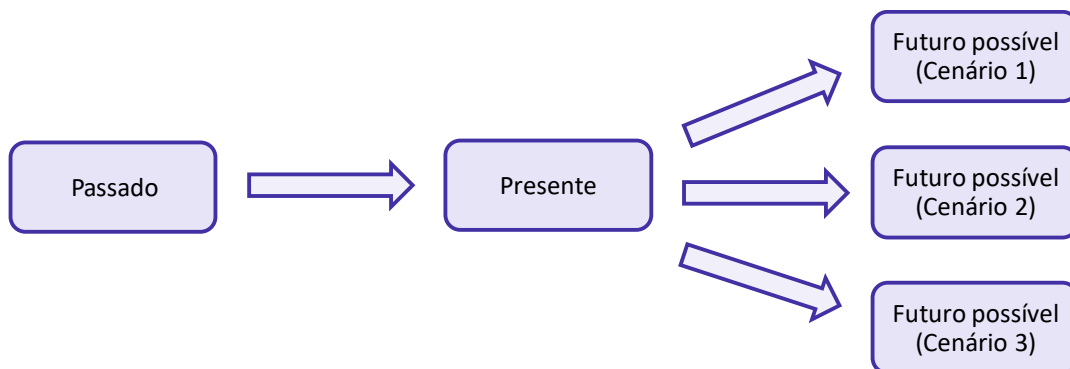
**Por exemplo:** Imagine que você começou a estudar agora para o concurso de Auditor Fiscal da Receita Federal. Então, o seu plano é estudar todas as matérias antes do próximo edital ser publicado. Contudo, isso levaria bastante tempo. Então, você começa a construir alguns cenários, tais como: “*E se o edital sair daqui 2 meses?*” Então estudarei apenas as matérias de direito. “*E se o edital sair daqui a 6 meses?*” Então não revisarei o que já estudei, e focarei apenas nas matérias que ainda não estudei. “*E se o edital sair daqui a 2 anos?*” Então dará tempo de revisar tudo que já estudei.

Djalma Oliveira, assim como outros autores, dividem o planejamento por cenários em duas abordagens: **projetiva** e **prospectiva**.<sup>23</sup>

A **abordagem projetiva** busca projetar o futuro baseando-se em **experiências reais passadas**. Essa abordagem cria **um único** cenário futuro e **certo**. Para tanto, utiliza-se de variáveis **quantitativas, objetivas e conhecidas**.



A **abordagem prospectiva**, por sua vez, baseia-se nas **ações atuais** para criar **diversos** cenários futuros e **incertos**. A abordagem prospectiva utiliza variáveis **qualitativas, quantificáveis** ou **não quantificáveis, objetivas** ou **subjetivas e conhecidas** ou **desconhecidas**.



Vale destacar, também, que existem cenários de **primeira geração** e cenários de **segunda geração**:

Cenários de **primeira geração**: São chamados de **cenários ambientais**. São construídos com o objetivo de melhorar o entendimento das variáveis ambientais do meio externo. São **exploratórios**.

<sup>23</sup> Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, 124-125.

Cenários de **segunda geração**: São chamados de **cenários estratégicos**. São construídos com informações incertas e formam a base para a tomada de decisões estratégicas focadas no futuro.

De acordo com Gomes & Gomes (2012)<sup>24</sup>, “Cenários é uma ferramenta de planejamento poderosa, principalmente porque o futuro é imprevisível. Usar cenários é ensaiar o futuro antes de o futuro chegar. Ao reconhecer sinais de aviso e a história que está emergindo, podem-se evitar surpresas, adaptar-se e agir efetivamente.”

## 1 - Métodos para Construção de Cenários

Existem diversos métodos para a construção de cenários. Dentre os principais, gostaria de destacar os seguintes:

**Lógica intuitiva**: É uma metodologia que foca nas **visões de mundo** dos gestores. É um instrumento de “percepção” de futuro. Essa metodologia entende que as decisões envolvem diversos fatores, os quais, na maioria das vezes, não estão sob controle da organização. Não utiliza análises qualitativas.

**Análise do impacto das tendências**: É uma metodologia que utiliza modelos **probabilísticos** e **estatísticos**, aliados a uma base de dados, para avaliar a probabilidade de ocorrência de determinado cenário. **Não são avaliadas as inter-relações** entre os fatores analisados. Considera-se apenas aqueles fatores que têm maiores informações históricas disponíveis.

**Análise do Impacto cruzado**: Esse método analisa o **inter-relacionamento** de todas as tendências e eventos significativos identificados, utilizando-se o **cruzamento de probabilidades**. Consiste em cruzar os fatores identificados e as expectativas elaboradas por especialistas. A partir daí, forma-se um modelo matricial ao qual são atribuídos valores numéricos, no intuito de estabelecer o cenário mais “aceitável” e vários outros com probabilidade de ocorrência.

**Análise prospectiva**: Trata-se de método de elaboração de cenários composto basicamente por seis etapas, quais sejam: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; listagem dos condicionantes do futuro; análise morfológica; testes de consistência, ajuste e disseminação; revisão e disseminação.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Gomes, Luiz Flavio Autran Monteiro. Gomes, Carlos Francisco Simões. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*, 5ª edição – Rio de Janeiro: Método, 2017, p.5.

<sup>25</sup> Kato, Jerry M., *Um modelo para a construção de cenários aplicado à Indústria de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil*, Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.182, jul./dez. 2007



**(FGV – FUNSAÚDE - CE - Analista Administrativo - Administração – 2021)**

A construção de cenários é uma ferramenta poderosa para o planejamento de uma organização. Dentre os métodos de construção de cenários, a lógica intuitiva tem como fundamento

- a) o uso de modelos probabilísticos e estatísticos.
- b) o cruzamento de fatores e as expectativas elaboradas por especialistas no assunto.
- c) as visões de mundo dos gestores da organização.
- d) o cotejamento de informações qualitativas e quantitativas.
- e) o interrelacionamento das tendências e eventos de fatos passados.

**Comentários:**

A Lógica intuitiva é uma metodologia que foca nas **visões de mundo dos gestores**. É um instrumento de “percepção” de futuro. Essa metodologia entende que as decisões envolvem diversos fatores, os quais, na maioria das vezes, não estão sob controle da organização. Não utiliza análises qualitativas.

**O gabarito é a letra C.**

---

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

Enquanto o Planejamento Estratégico “tradicional” é do tipo prescritivo, normativo e genérico, o **Planejamento Estratégico Situacional** (PES) é elaborado sob o ponto de vista de determinado “player” (jogador), e considera que as **ações dependem das circunstâncias**.

O Planejamento Estratégico “tradicional” baseia-se em um cenário “estático” (ou então de comportamentos pré-determinado – tem um “viés determinista”) e planejado, ou seja, não leva em consideração que os outros jogadores irão agir (e se levar, considera que o comportamento dos outros *players* é pré-determinado).

De diferente modo, o PES **aprecia a situação continuamente**, ao longo da execução do plano, considerando as ações dos outros *players*. Para o PES, o **planejamento deve ser feito continuamente**.

O PES surge como um **contraponto** ao Planejamento “tradicional”.



*“Como assim, Stefan?”*

Imagine que o técnico da seleção brasileira de futebol diga para os jogadores o seguinte: “Daniel Alves, você irá tocar a bola para o Casemiro, que correrá pelo meio do campo, dará 6 passos e tocará a bola para o Neymar, que então deverá dar 4 passos e cruzar a bola para o Gabriel Jesus que, por fim, matará a bola no peito e chutará para dentro do gol”.

Nesse momento, Neymar interrompe e diz: “OK Técnico, mas e o time adversário? Permitirá que a gente faça tudo isso?”

Pois bem, meu amigo! Nesse caso, o técnico da seleção é o Planejamento Estratégico “tradicional” (considera os demais jogadores como “estáticos”); Neymar, por sua vez, é o Planejamento Estratégico Situacional (leva em consideração que os demais jogadores irão agir e que as ações dependerão das circunstâncias).

Perceba que no PES a figura de “**planejador**” e “**executor**” **se confundem**. As “jogadas” dependem das circunstâncias. Portanto, o PES deixa de lado aquela visão “tradicional” de que planejamento e execução são funções separadas.

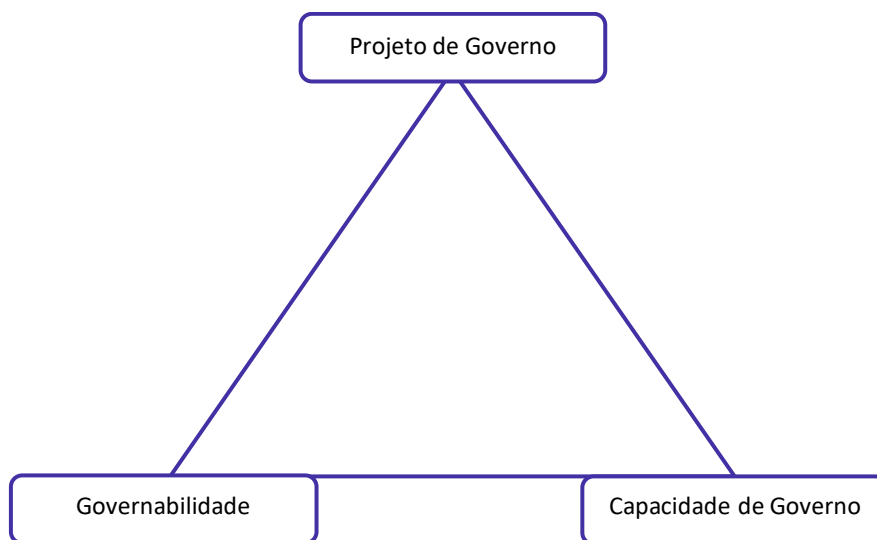
Para o PES, **planejamento** e **execução devem caminhar juntos**, não existindo “receitas de bolo prontas”. A análise das situações e ações dos demais jogadores que indica os caminhos a serem tomados. Nesse sentido, o PES é pautado pela **análise de cenários**, tendo em vista que o método compreende que existem diversos cenários futuros possíveis.

Lida<sup>26</sup> sintetiza, na tabela a seguir, as diferenças entre o Planejamento Tradicional e o PES:

Fator	Planejamento Tradicional	PES
Objeto do plano	Passivo	Ativo e Complexo
Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
Concepção do plano	Normativo-Prescritivo	Jogadas sucessivas
Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da viabilidade
Fatores	Genéricos	Específicos
Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

De acordo com Huertas (1996) e Adum e Coelho (2007) “o Planejamento Estratégico Situacional é uma metodologia de planejamento estratégico de governo, desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, que ao preencher algumas lacunas do planejamento tradicional e do estratégico corporativo, acaba por servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição”.<sup>27</sup>

Matus<sup>28</sup> destaca que a situação de um governante perante a realidade pode ser sintetizada pelo que ele chama de **triângulo de governo**, o qual é composto pelo tripé: **projeto de governo**, **capacidade de governo** e **governabilidade**.



Vejamos os aspectos de cada um desses vértices<sup>29</sup>:

<sup>26</sup> LIDA, Itiro. *Planejamento Estratégico Situacional* - 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. p.115. Acessado em: 08/07/2019.

<sup>27</sup> (Huertas, 1996 e Adum e Coelho, 2007) *apud* ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB568.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

<sup>28</sup> MATUS, Carlos. O Plano como Aposta -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). p. 35. Acessado em: 08/07/2019.

<sup>29</sup> GIACOMONI, J., PAGNUSSAT, J. Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea – Volume 1. Brasília, Enap: 2006. p.20-21.



**Projeto de governo:** Refere-se à existência de projetos e ao conteúdo da proposta de governo, que começa pela **seleção de problemas** e pela **definição de como enfrentá-los**. Trata-se do plano elaborado para que toda a equipe envolvida alcance os objetivos.

**Capacidade de governo:** Corresponde à **capacidade pessoal e institucional** de governo; ao capital intelectual; à experiência; à perícia; à capacidade de formular projetos, políticas e normas legais, pelas condições técnicas e administrativas. Trata-se da *expertise* do administrador. Em outras palavras, consiste no **acúmulo de conhecimentos e experiências necessários** para a implementação e execução do plano.

**Governabilidade:** Corresponde ao **grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas**, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre o peso das variáveis que o governo controla e as que não controla; à capacidade de articular e de mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos. Em outras palavras, representa as variáveis dos recursos necessários à implementação do plano.

Você lembra das “**etapas**” do Planejamento “tradicional” que estudamos anteriormente nessa aula? Pois bem. O PES, diferentemente do planejamento “tradicional”, possui **04 “momentos”**:

**Momento explicativo:** Trata-se da fase de identificação, seleção e priorização de problemas estratégicos, bem como de debates sobre as causas, sintomas e efeitos.

**Momento normativo:** É o momento de definir as propostas do plano. Ou seja, busca-se estabelecer as propostas necessárias para encarar os problemas anteriormente priorizados.

**Momento estratégico:** É a fase do desenho da estratégia que será adotada.

**Momento tático-operacional:** É a hora de fazer. É o momento da ação, de agir sobre a realidade concreta.

Vale dizer que esses quatro momentos não ocorrem, obrigatoriamente, de forma **sequencial e linear**. Ou seja, dependem da interação com o ambiente e do contexto.

Além disso, os 04 momentos **não são excludentes**, isto é, o plano desenvolve-se passando por todos os 04 momentos.

Por fim, Matus<sup>30</sup> destaca o conceito de **cálculo estratégico**. Para ele, “o cálculo estratégico refere-se a **pensar estratégias para tornar o plano viável**. Ou seja, **articular** o “**deve ser**” com o “**pode ser**”. Não basta dispor de um bom delineamento normativo e prescritivo do plano. É preciso, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que cercam o

---

<sup>30</sup> MATUS, Carlos. O Plano como Aposta -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). p. 35. Acessado em: 08/07/2019.

jogo social. (...) Um jogador pode dispor de boas cartas num jogo de baralho, mas, se não souber jogá-las, perde para outro que tem cartas inferiores”.



**(AOCP – EBSERH – Analista Administrativo - 2016)**

Assinale a alternativa que apresenta os quatro momentos para o processamento técnico-político dos problemas, previstos no Planejamento Estratégico Situacional – PES.

- a) Distributivo, normativo, tático, operacional.
- b) Quantitativo, qualitativo, estratégico, gerencial.
- c) Explicativo, qualitativo, tático, gerencial.
- d) Distributivo, quantitativo, estratégico, tático.
- e) Explicativo, normativo, estratégico, tático-operacional.

**Comentários:**

Os quatro **momentos** do PES são: **Explicativo, normativo, estratégico, tático-operacional.**

**O gabarito é a Letra E.**

---

**(FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - 2016)**

A respeito do Planejamento Estratégico Situacional – PES,

- a) constitui uma atividade que se encerra em determinado momento, a partir do qual se inicia sua implementação.
- b) aplicado à gestão pública, o PES considera que a arte de governar está associada ao princípio da governança, mas não da governabilidade.
- c) o modelo adota o conceito de “etapas”, em substituição ao conceito de “momento”.
- d) considera que o planejamento deve incluir uma avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente.
- e) essa abordagem tem como máxima a ideia de que “o plano sempre se completa antes da ação”.

## Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! Para o PES o planejamento deve ser feito continuamente, e deve caminhar junto com a execução (implementação).

Letra B: errada. O triângulo de governo de Matus é composto pelo tripé: projeto de governo, capacidade de governo e **governabilidade**. Portanto, para o PES, a governabilidade é um fator bastante importante.

Letra C: errada. Pelo contrário! O PES adota o conceito de “momentos” em substituição ao conceito de “etapas”, típico do planejamento “tradicional”.

Letra D: correta. Perfeito! O PES leva em consideração diversos atores que interagem simultaneamente e de maneira interdependente.

Letra E: errada. A assertiva trouxe um trecho específico da obra de Matus<sup>31</sup>, segundo o qual “o plano só se completa **na** ação, **nunca antes**.”

**O gabarito é a Letra D.**

---

## REDES E ALIANÇAS

Diante de um cenário globalizado cada vez mais competitivo, as empresas têm firmado **alianças** e **redes** para reduzir incertezas, complementar seus recursos (combinando competências organizacionais) e **umentar suas vantagens competitivas**.

Mintzberg<sup>32</sup> destaca que as **competências organizacionais** podem ser **combinadas** de diversas formas. Por exemplo, por meio das joint-ventures (estratégia na qual duas empresas se associam para produzirem determinado produto e entrarem em um novo mercado) ou então por outras formas de **alianças com parceiros**, acordos de licenciamento, relações de franquias e contratos de longo prazo, entre outras, cuja combinação extensiva resulta em **redes**.

Segundo ele, a combinação de competências pode acontecer em **paralelo**, como quando uma empresa de eletrônicos combina sua capacidade de pesquisas com a de uma empresa de produtos mecânicos para desenvolverem, em conjunto, novos produtos eletromagnéticos. Ou então, pode acontecer **sequencialmente**, como quando a capacidade de projeto de uma empresa é combinada com a capacidade de produção de outra.

---

<sup>31</sup> (Matus, 2006)

<sup>32</sup> MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. p.119

Nos últimos anos o número de **alianças** entre empresas tem crescido bastante. Peter Drucker (1995) sugere que a grande mudança na forma como as empresas estão sendo conduzidas está na **aceleração do crescimento de relações baseadas em parcerias**.

Isso acontece pois, em um ambiente dinâmico, flexível e que exige constante inovação, está cada vez mais difícil ser uma empresa “autossuficiente”. Nesse sentido, as alianças permitem que as empresas consigam alavancar suas forças através das alianças formadas com parceiros.

Barney e Hesterly (2011), destacam que as alianças podem ser de três tipos:

**Aliança sem participação acionária:** as empresas concordam em trabalhar juntas e cooperar umas com as outras. É efetivada mediante **contratos de cooperação** entre as partes. Contudo, não há participação acionária e nem “criação de uma nova empresa independente”.

**Aliança com participação acionária:** aqui, além dos contratos de cooperação, ocorrem **investimentos em participação acionária** de uma empresa parceira na outra. Podem ocorrer investimentos unilaterais (por exemplo: apenas a empresa A investe na empresa B), ou investimentos recíprocos (empresa A investe na empresa B; e empresa B investe na empresa A).

**Joint-ventures:** as empresas em cooperação **formam uma nova empresa independente**. Essa nova empresa independente recebe investimentos das empresas em cooperação. O lucro dessa empresa independente remunera as partes por seus investimentos.

De acordo com Paludo<sup>33</sup>, “**redes** são **organizações temporárias** (várias organizações independentes – ou organizações e demais atores) **conectadas pela Tecnologia da Informação**, com compartilhamento de competências, conhecimentos, ideias, soluções, infraestrutura, processos – e muita **colaboração** -, com vistas à resolução de problemas ou à **obtenção de ganhos** de toda espécie”.

As redes são **dinâmicas**, e **eficientes**. As redes **fortalecem as atividades** de cada um dos atores envolvidos (de cada um dos participantes). As redes podem expandir-se e desenvolverem-se de forma “ilimitada”. Surge, nesse contexto, a **organização em rede** (estrutura em rede).

De acordo com Chiavenato<sup>34,35</sup>, a estrutura em rede de unidades é “composta de várias áreas de negócios relacionadas com a empresa-mãe, que funciona como o núcleo principal. Nesse caso, a rede é constituída de um núcleo principal rodeado por empresas ou unidades de negócios, cada qual funcionando como um centro de lucro separado dos demais”.

<sup>33</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. P.248

<sup>34</sup>Peter Drucker (apud) MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. p.224

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 255.

As organizações estruturadas em rede possuem equipes e **departamentos descentralizados**, **parcerias** com fornecedores, **alianças** com concorrentes, **contratos** com outras empresas, etc.

A empresa principal fica no centro, e, em torno dela, encontram-se diversas outras unidades que “auxiliam” e se relacionam com a empresa principal. Trata-se de uma estrutura baseada nos **relacionamentos interpessoais**.

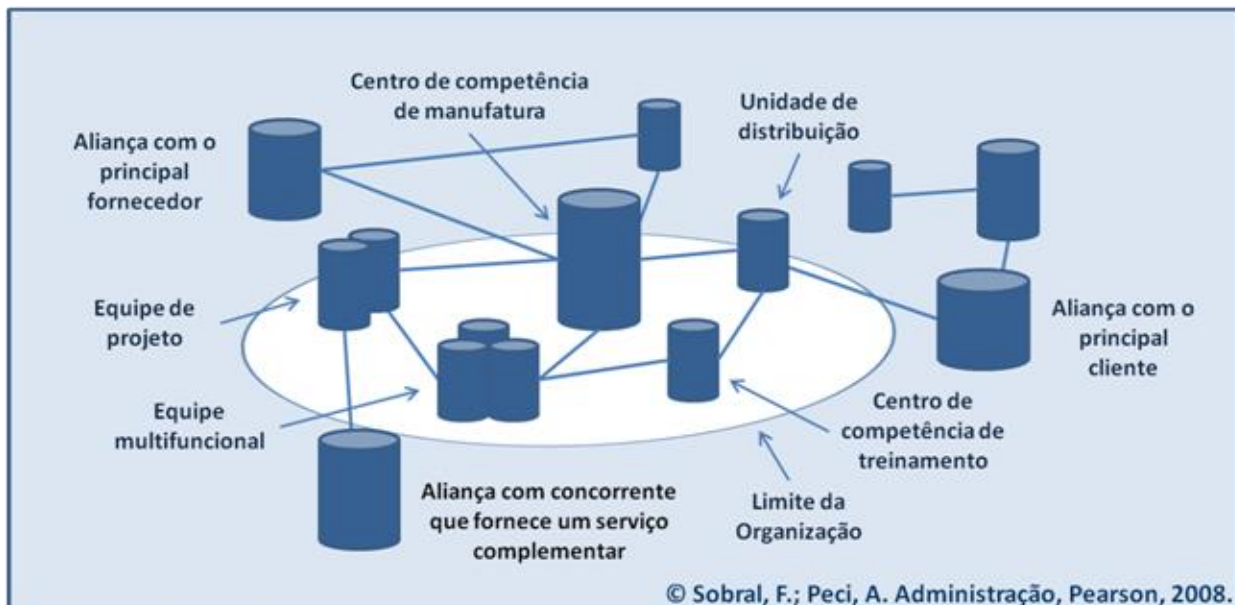
A ideia principal é que as empresas não são excelentes em tudo que fazem. Portanto, há sempre a necessidade de firmar **parcerias**, **contratar outros serviços**, etc.

Pense, por exemplo, em uma fábrica de automóveis. Ela firma parceria com um fornecedor de matéria prima. Firma parcerias com revendedores. Possui unidades de distribuição descentralizadas. Possui equipes de projetos. Firma contratos com empresas de marketing para a publicidade de seus automóveis. Faz uma aliança com um concorrente que possui algum produto essencial ao seu negócio, etc.

Todas as partes envolvidas estão conectadas, de maneira **interdependente**, e desempenham suas funções de forma autônoma e **coordenada**.

Resumindo, as organizações em rede criam “networks”, isto é, rede de contatos e relacionamentos empresariais. Forma-se uma estrutura **horizontalizada**.

No esquema a seguir, Sobral e Peci ilustram muito bem o conceito de uma estrutura em rede.



As **principais vantagens** desse tipo de estrutura são:

- Alta **flexibilidade** e **adaptabilidade** a ambientes complexos e imprevisíveis.
- **Baixos custos** operacionais.

- **Rápida resposta** às demandas ambientais.
- **Permite a virtualização do negócio**: mesmo que o negócio principal seja “físico”, a rede, normalmente, é “virtual” (conectada eletronicamente). Isso é bom pois essas empresas virtuais não precisam de “espaço físico” para funcionar.
- **Possibilidade de proliferação das unidades de negócio**: em virtude da alta flexibilidade e adaptabilidade às demandas.

Por outro lado, podem-se citar alguns **aspectos negativos relacionados às alianças**. Vejamos:

- **Obstruções de mercado**: potenciais concorrentes podem encontrar dificuldades de se manterem no mercado, devido a “obstruções” de mercados “injustas” que podem ser causadas pelas alianças.
- **Falta de competição**: os clientes podem se sentirem insatisfeitos devido à falta de competição.
- **Falsa percepção de vantagem**: muitas vezes, as alianças são usadas como uma tentativa de “neutralizar” a competição. Contudo, as empresas envolvidas na aliança podem ter um “falso senso” de vantagem competitiva (podem acreditar que, por conta da aliança, estão em vantagem, quando, na verdade, não estão), tornando-as vulneráveis aos competidores mais ágeis e inovadores.
- **Oposição do Governo**: o governo pode impedir a formação de alianças, devido a questões *antitruste*. Ou seja, no sentido de impedir a formação de “cartéis” e “monopólios”.



---

### (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional - 2017)

Redes e parcerias são estratégias embasadas na colaboração (em maior ou menor grau), e não na competição entre organizações, com o objetivo de compartilhar recursos e capacidades para atuação no mercado.

#### Comentários:

De fato, as redes, alianças e parcerias são estratégias embasadas na colaboração, com o objetivo de compartilhar recursos e capacidades para uma melhor atuação no mercado.

Contudo, está **incorreto** afirmar que “*não se tratam de estratégias de competição entre organizações*”. As organizações formam redes, alianças e parcerias, justamente para **tornarem-se mais competitivas**. Ou seja, para aumentarem suas **vantagens competitivas**.

Portanto, tratam-se sim de estratégias de competição entre as organizações.

**Gabarito: errada.**

---

**(QUADRIX – CFO-DF – Administrador - 2017)**

As empresas fazem alianças e parcerias para melhorar suas respectivas posições competitivas.

**Comentários:**

Isso mesmo! As alianças têm por objetivo aumentar a vantagem competitiva das organizações.

**Gabarito: correta.**

---

**(FGV – Prefeitura de Osasco-SP – Oficial Administrativo - 2014)**

A organização X é formada por um conjunto de diferentes organizações cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas hierárquicas formais, custosas e rígidas. Pode-se afirmar que a organização X possui uma perspectiva de:

- a) organização em rede;
- b) ecologia populacional;
- c) dependência de recursos;
- d) neo-institucionalismo;
- e) hierarquia das organizações.

**Comentários:**

Ao dizer que a empresa é formada por um **conjunto de diferentes organizações**, com **atividades coordenadas** por **contratos**, **acordos** e **relações interpessoais**, a questão descreve as características de uma **organização em rede**.

**O gabarito é a letra A.**

---

# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - APO

A **Administração por Objetivos** (APO) ou **Administração por Resultados**, faz parte da **Teoria Neoclássica de Administração**, e surgiu na década de 1950, quando **Peter Drucker** publicou um livro sobre o assunto.

Na APO o **foco está nos resultados** (nos objetivos organizacionais). Portanto, ao invés de se preocupar com os processos/atividades/“meios” (eficiência), a APO se preocupa com os **resultados**, com os **fins (eficácia)**.

Trata-se de um processo no qual o planejamento (a definição dos objetivos) é feito de “baixo para cima”. Ou seja, ao invés do chefe impor os objetivos e as metas aos subordinados (de “cima para baixo”, através da cadeia de comando), os subordinados participam desse processo. Assim, os **objetivos** e as **metas** organizacionais são definidos **em conjunto** pelos gerentes e pelos subordinados.

O objetivo é envolver todos os membros da organização no processo de definição de objetivos.

No modelo de Administração por Objetivos, os objetivos e as metas são definidos pelos chefes e subordinados, em **comum acordo**, e as **responsabilidades são especificadas** para cada um, em função dos **resultados esperados**.

Desta forma, analisando-se os resultados, é possível identificar tanto o desempenho do chefe quanto do subordinado. Assim, todos os envolvidos são **avaliados de forma objetiva** (através da comparação entre os resultados alcançados e os resultados esperados).

A ideia é que se os subordinados **participarem do processo de definição dos objetivos**, conseqüentemente, ficam **mais comprometidos** com o atingimento das metas e resultados (funciona como uma forma de **motivação**).

Reunindo as ideias de Chiavenato<sup>36</sup> e de Sobral e Peci<sup>37</sup>, pode-se dizer que a APO é composta pelas seguintes **etapas**:

**Definição e especificação dos objetivos:** gerente e subordinado se reúnem para **discutirem** e “**negociarem**” os objetivos, as metas e os resultados esperados. A formulação dos objetivos é **consensual, democrática e participativa**. Cria-se um “vínculo” entre funcionário e chefe, assim como um maior comprometimento com o alcance dos objetivos.

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018. p.31

<sup>37</sup> SOBRAL, F., & PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. pp.138-139.



**Desenvolvimento do plano de ação:** além da definição dos objetivos, também são especificados de que forma esses objetivos serão alcançados.

De um lado, o **gerente** se compromete a **proporcionar o apoio e os recursos necessários** para que o subordinado consiga trabalhar de modo eficaz orientado ao alcance dos objetivos. Assim, o gerente **garante os recursos e os meios**, e **cobra resultados** (do subordinado).

De outro lado, o **subordinado** trabalha para **alcançar suas metas e cobra** (do gerente) **os meios e os recursos necessários** ao alcance dos objetivos.

**Monitoramento do processo:** os processos devem ser monitorados, a fim de verificar se os planos estão realmente funcionando na prática. Assim, podem ser tomadas medidas corretivas (para corrigir eventuais desvios).

**Avaliação dos resultados:** periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Trata-se da base do sistema de **avaliação do desempenho**.

**Reciclagem do processo:** a partir da avaliação dos resultados, os objetivos podem ser **reavaliados, redimensionados**, ou podem ser estabelecidos novos objetivos. O mesmo pode ocorrer com os recursos e os meios necessários.

Chiavenato<sup>38</sup> destaca, ainda, que a APO apresenta as seguintes **características**:

- Estabelecimento **conjunto** de **objetivos** entre o gerente e seu superior.
- **Estabelecimento de objetivos** para cada **departamento ou posição**.
- **Interligação** entre os vários objetivos departamentais.
- **Ênfase** na **mensuração** e no **controle de resultados**.
- Contínua **avaliação, revisão** e **reciclagem** dos planos.
- Participação atuante das **gerências** e dos **subordinados**.
- **Apoio intensivo do staff**.

---

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018. p.31-32

A seguir, trago as **vantagens** e as **desvantagens** da Administração por Objetivos, segundo Sobral e Peci<sup>39</sup>:



## VANTAGENS da APO

Foca as tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos

Obriga os administradores a estabelecerem as prioridades, metas e medidas de desempenho

Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários

Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade

Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo

Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais



## DESVANTAGENS da APO

Depende do apoio e do empenho da administração de topo (alta cúpula)

Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica

Sobrevaloriza (supervaloriza) os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais

Concentra os esforços no curto prazo, com prejuízo ao planejamento de longo prazo

Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia

---

<sup>39</sup> SOBRAL, F., & PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. pp.139.



### (FGV – FUNSAÚDE - CE - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A Administração por Objetivos (APO) é uma importante ferramenta de planejamento, desenvolvida com o intuito de envolver todos os membros da organização na definição dos objetivos. Entretanto, algumas desvantagens ou dificuldades na aplicação da ferramenta limitaram sua difusão e continuidade de uso. Assinale a opção que pode ser apontada como uma das principais dificuldades no uso dessa ferramenta.

- a) O foco dos esforços no curto prazo, em detrimento ao longo prazo.
- b) O desestímulo causado aos funcionários devido ao aumento de responsabilidades.
- c) A dificuldade de discriminar as responsabilidades e autoridades.
- d) A perda da capacidade de resposta às alterações do ambiente externo.
- e) A impossibilidade de estabelecer medidas de desempenho.

#### Comentários:

Letra A: correta. De fato, uma das desvantagens da APO é concentrar os esforços no curto prazo, com prejuízo ao planejamento de longo prazo.

Letra B: errada. Nada disso. Uma das vantagens da APO é o estímulo à participação, à **motivação** e ao **comprometimento** de todos os funcionários

Letra C: errada. Pelo contrário. Uma das vantagens da APO é que ela proporciona uma **clarificação** de funções, **responsabilidades** e **autoridade**.

Letra D: errada. Nada disso. Uma das vantagens da APO é que ela **umenta** a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo

Letra E: errada. Nada disso. Uma das vantagens da APO é que ela **obriga** os administradores a estabelecerem as prioridades, metas e **medidas de desempenho**.

**O gabarito é a letra A.**

---

(IF-MS – IF-MS – Administrator - 2019)

Assinale a alternativa que corresponde à abordagem da administração que se refere a um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados e as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, passando a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

- a) Administração por objetivos (APO).
- b) Neoclássica da Administração.
- c) Comportamental.
- d) Contingencial da Administração.
- e) Estruturalista.

**Comentários:**

Questão tranquila. Na **Administração por Objetivos** as metas são definidas em conjunto pelo gerente e pelos subordinados. Além disso, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, passando a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos (subordinado e chefe) serão avaliados.

**O gabarito é a letra A.**

---

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

Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

**Comentários:**

De fato, na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação.

Contudo, esses planos de ação são **constantemente monitorados**, no intuito de verificar se estão realmente funcionando na prática. Desta forma, podem ser tomadas **medidas corretivas** (para corrigir eventuais desvios).

Portanto, os planos **podem sim ser alterados**, a fim de garantir o alcance das metas.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

No âmbito da administração por objetivos, a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência.

**Comentários:**

Isso mesmo! Ao invés de se preocupar com os processos e com os “meios” (eficiência), a APO se preocupa com os resultados, com os fins (eficácia).

**Gabarito: correta.**

---

**(IBFC – TCM-RJ – Técnico de Controle Externo – 2016 - Adaptada)**

A base da administração por objetivos é o processo em que participam o chefe e sua equipe (ou um subordinado em particular), substituindo o processo hierárquico, no qual o chefe define os objetivos e os transmite pela cadeia de comando abaixo, para depois avaliar o desempenho da equipe

**Comentários:**

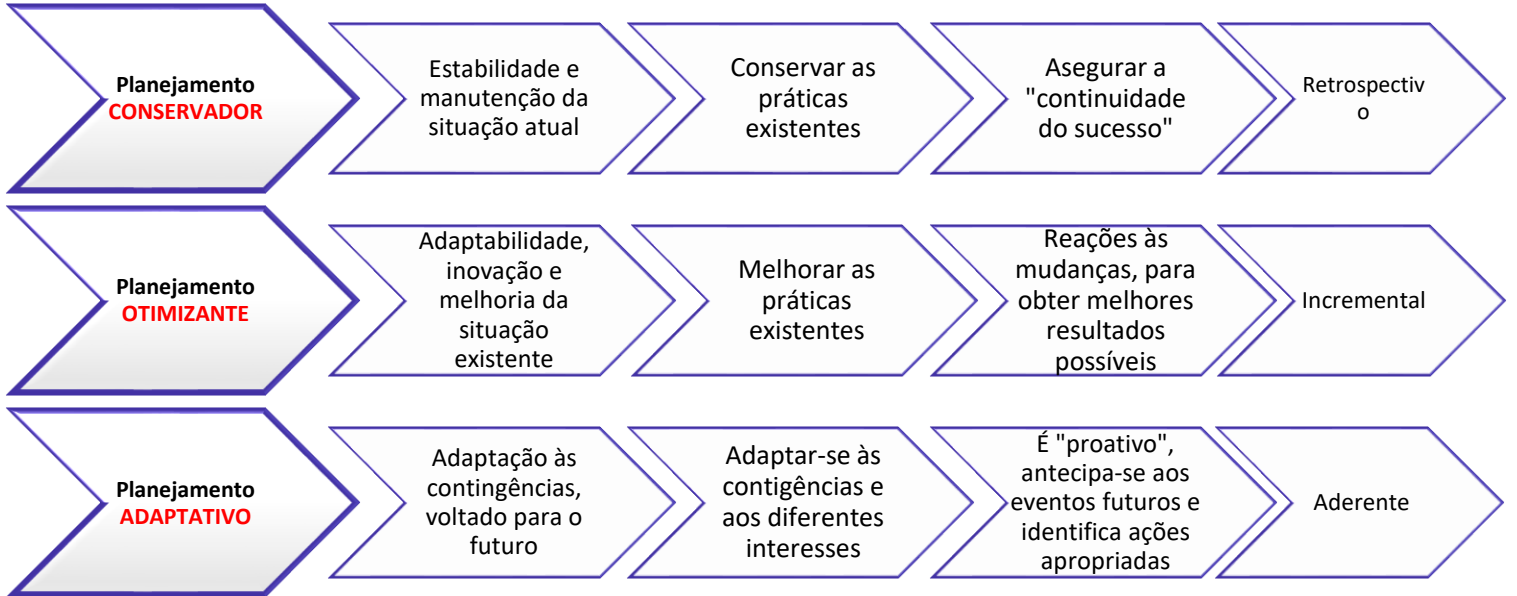
Assertiva perfeita! Na APO, ao invés do chefe impor os objetivos e as metas aos subordinados (de “cima para baixo”, através da cadeia de comando), os subordinados participam desse processo. Assim, os objetivos e as metas organizacionais são definidos em conjunto pelos gerentes e pelos subordinados.

**Gabarito: correta.**

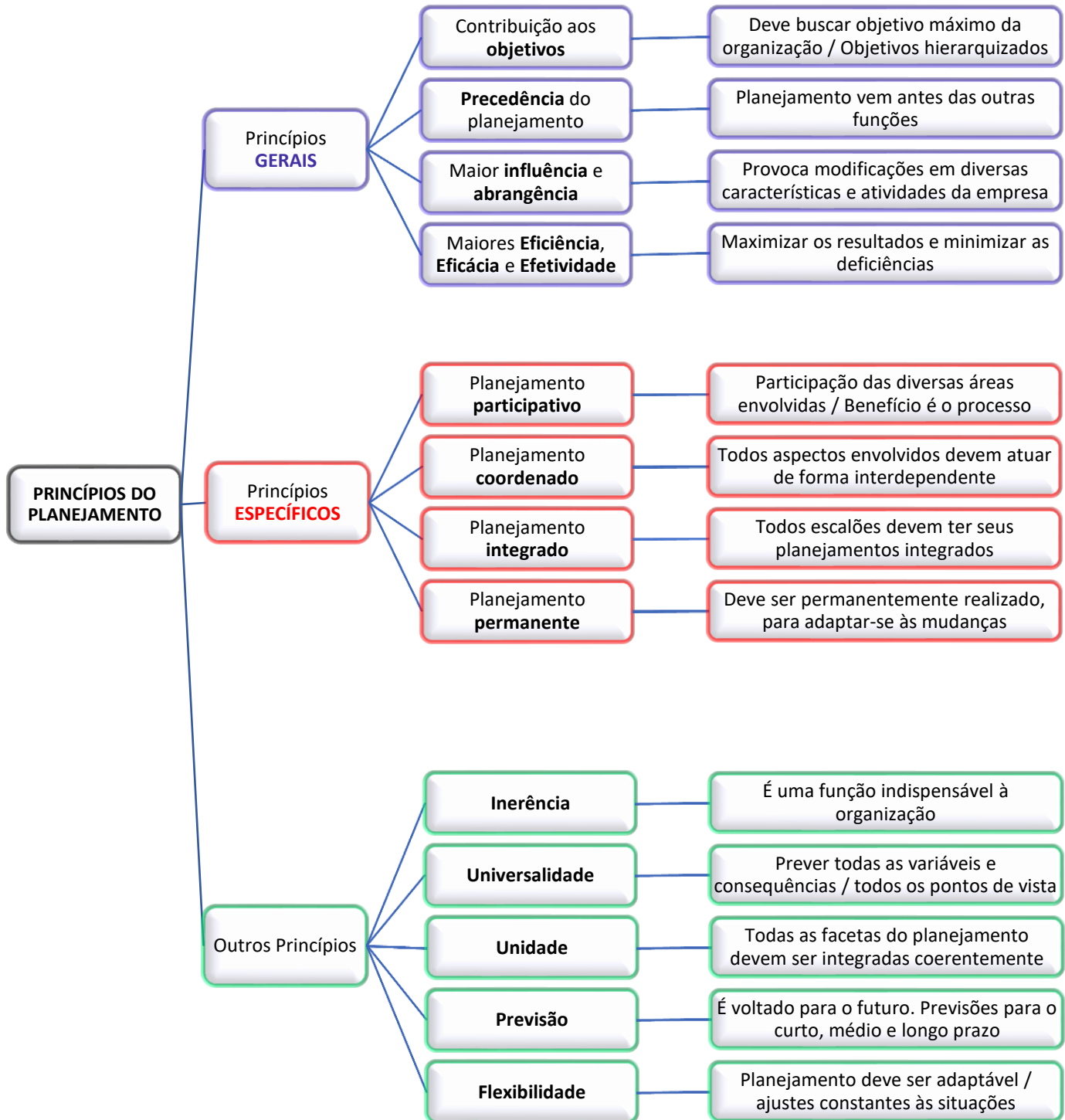
---

# RESUMO ESTRATÉGICO

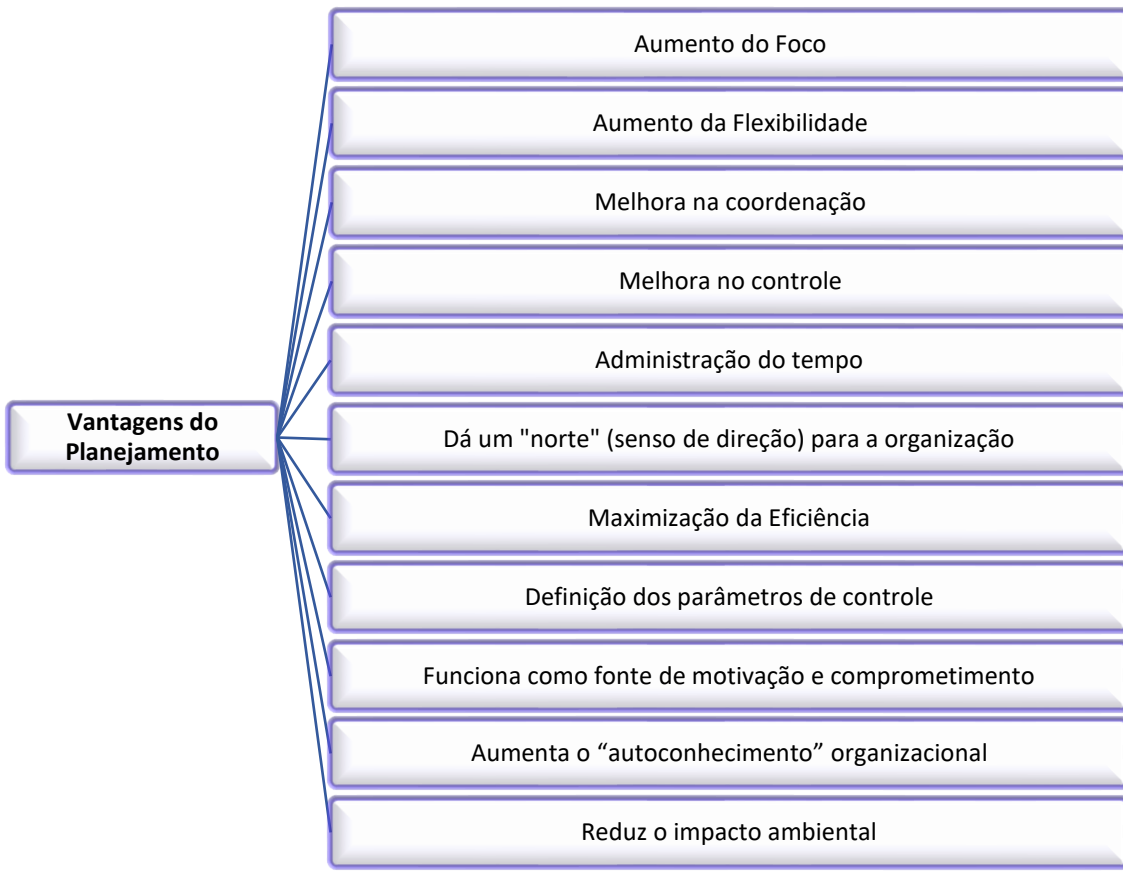
## Filosofias do Planejamento



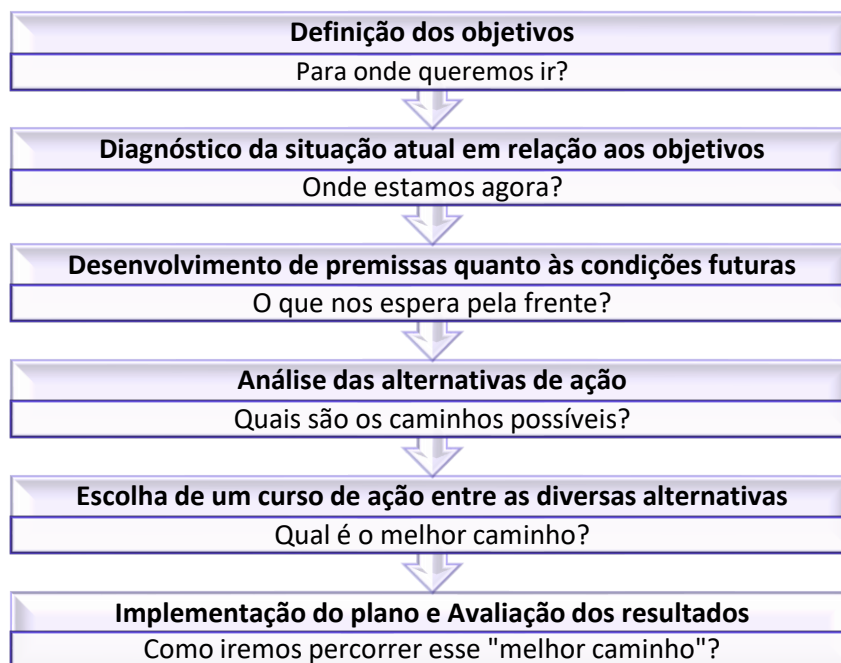
## Princípios do Planejamento



## Vantagens do Planejamento

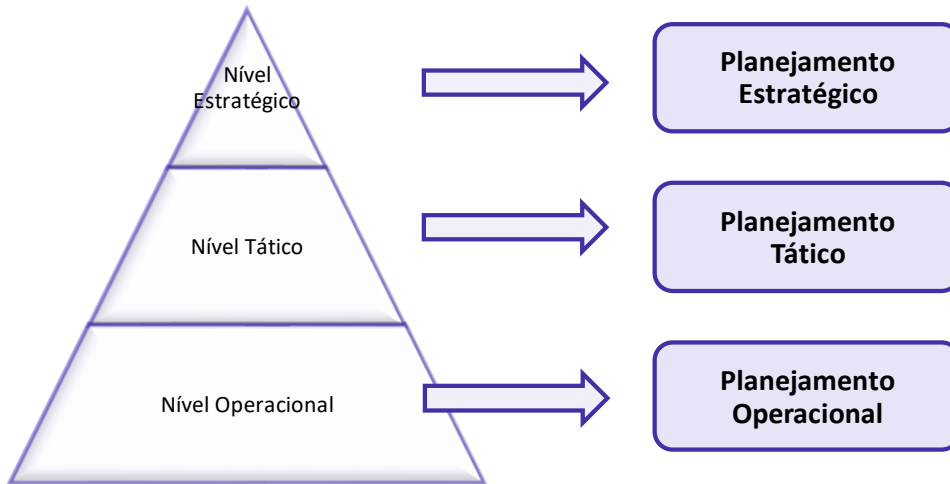


## Etapas do Planejamento (Processo de planejamento)





## Níveis de planejamento (Tipos de planejamento)



### Planejamento Estratégico

- Realizado pela **alta cúpula** (presidentes e diretores)
- Envolve e impacta **toda a organização**
- É orientado para o **futuro** e para o "destino" da organização
- É voltado para o **longo prazo**
- Realiza o "mapeamento" ambiental, otimizando a relação com o ambiente externo
- Envolve a "**construção do consenso**"
- Alto nível de **incertezas**
- É **genérico e sintético**

### Planejamento Tático

- Realizado pela **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento)
- Envolve uma **determinada unidade**
- Busca transformar os planos estratégicos em **ações específicas e direcionadas**
- É voltado para o **médio prazo**
- Envolve planos de: **produção, financeiros, marketing, e recursos humanos**
- É um pouco **menos genérico** e um pouco **mais detalhado**

### Planejamento Operacional

- É realizado pelo **nível administrativo mais baixo** (supervisores)
- Se preocupa com "**o que**" e "**como**" fazer
- Direcionado para as **atividades básicas** (operações) e **tarefas rotineiras** do dia a dia
- O foco está na **eficiência**
- É voltado para o **curto prazo**
- Podem ser classificados em: **procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos**
- É **detalhado e analítico**

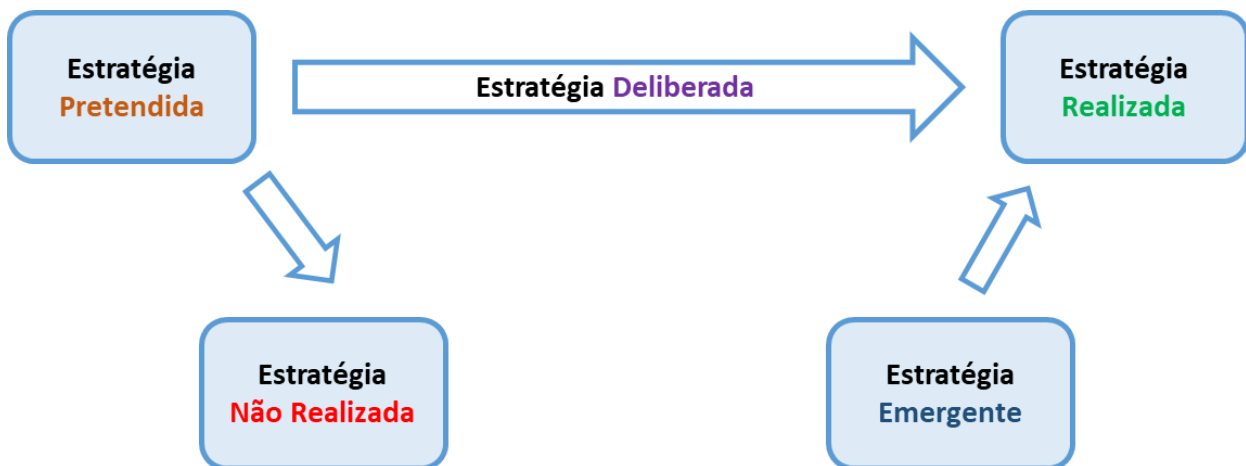
## Missão x Visão x Valores x Negócio

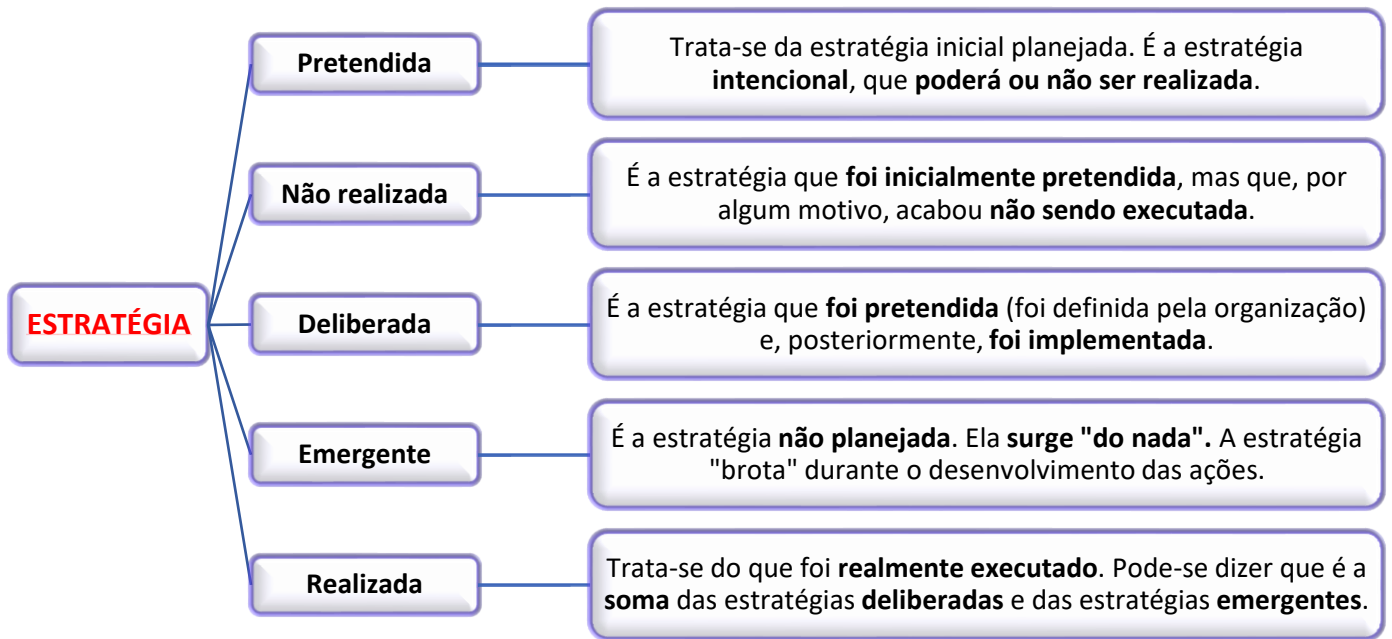
Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razão de ser</li> <li>• "Por que a Organização existe?"</li> <li>• Indica os impactos causados na sociedade</li> <li>• É permanente (atemporal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de futuro</li> <li>• "O que eu quero ser?"</li> <li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li> <li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li> <li>• É temporário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios básicos</li> <li>• Crenças</li> <li>• Base para a tomada de decisões</li> <li>• Indica como os membros devem se comportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa o "ramo de atividades"</li> <li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li> <li>• "O que a organização faz?"</li> </ul>

## Estratégia

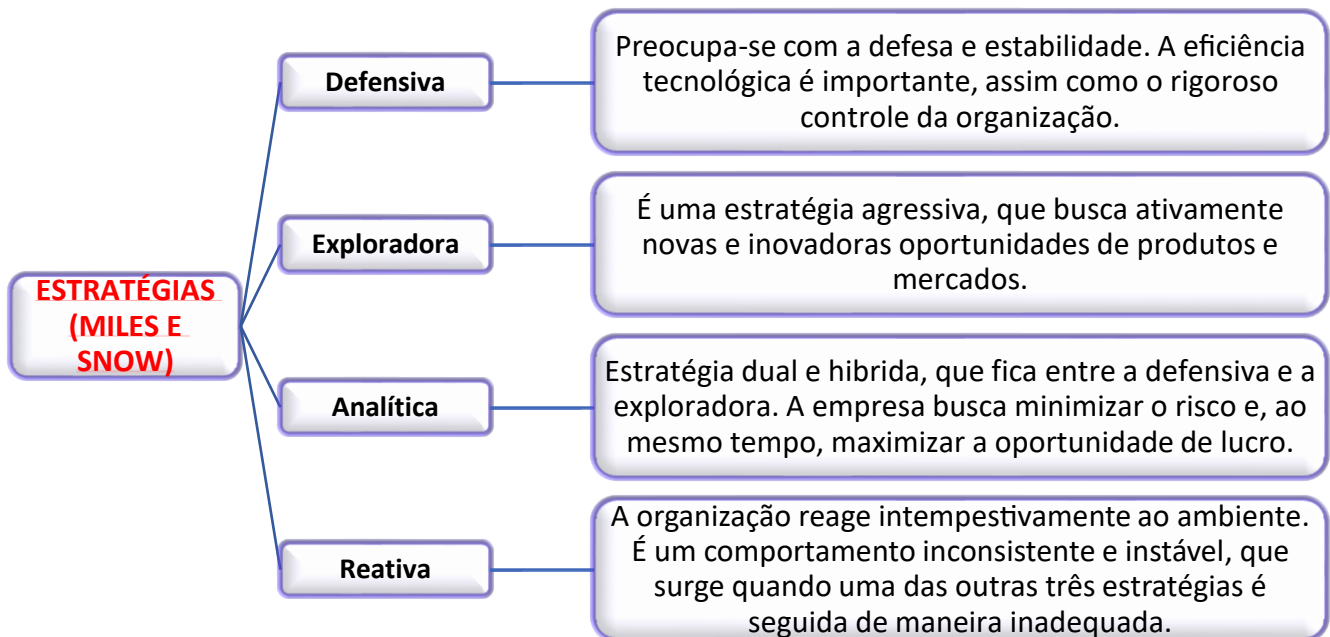
Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

## Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente (Mintzberg)



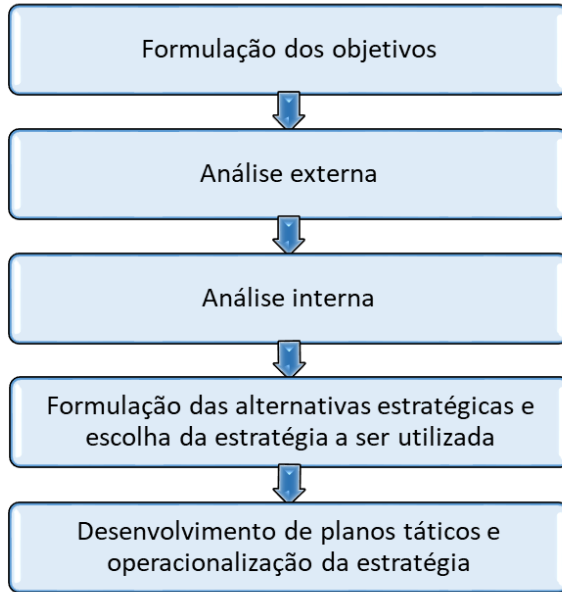


### Estratégias de Miles e Snow

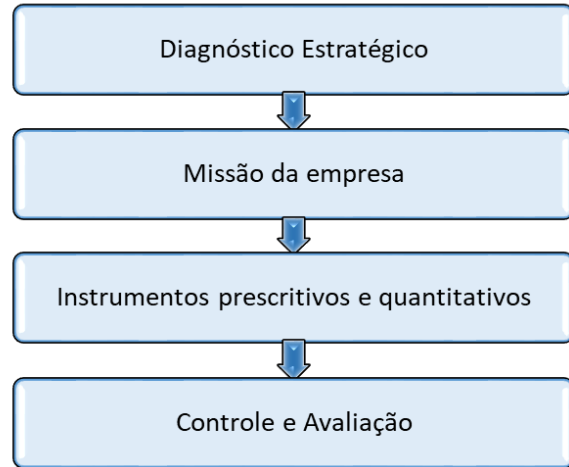


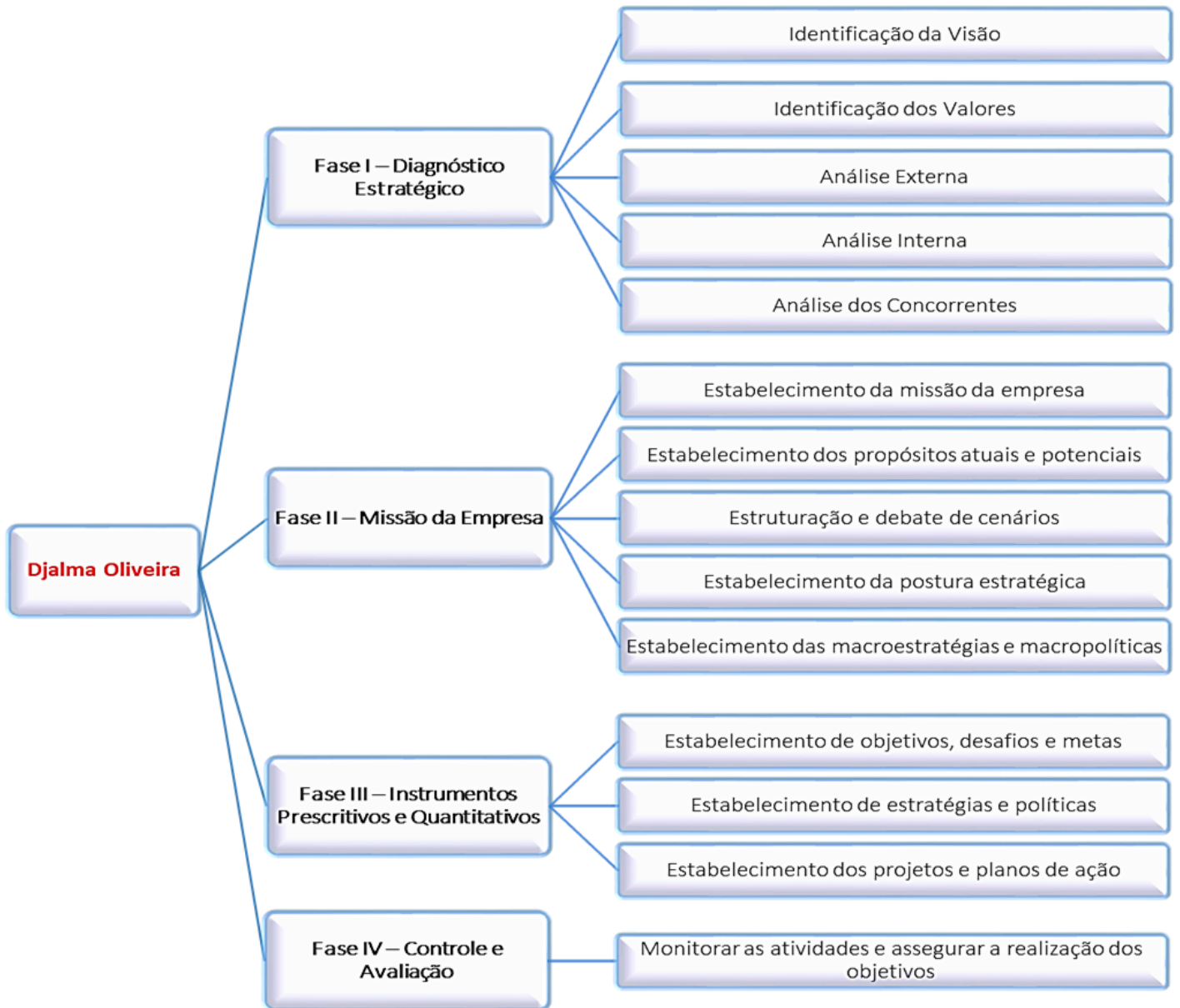
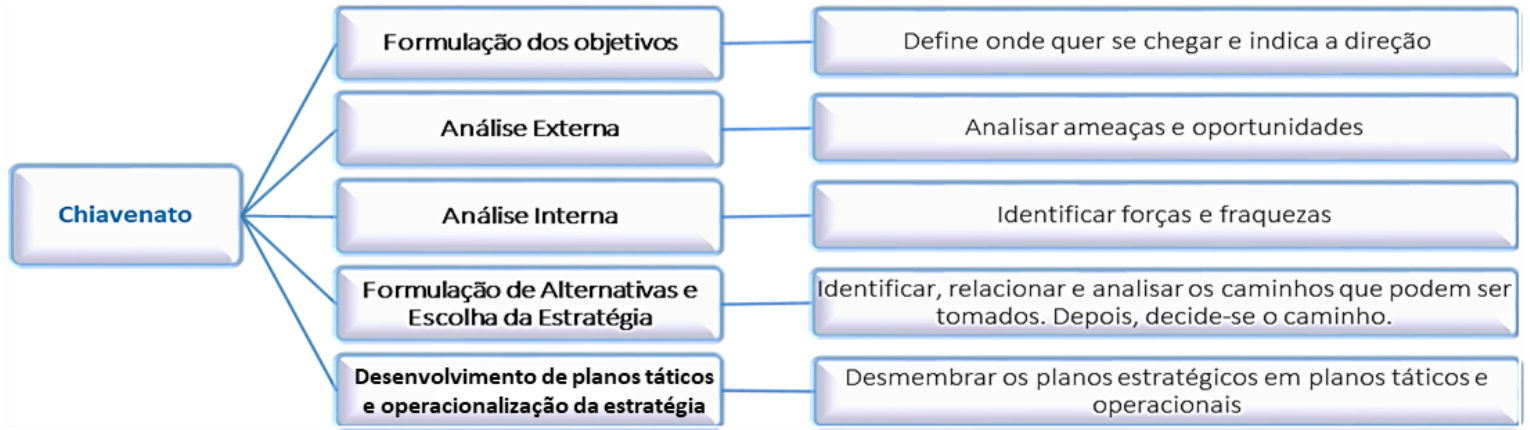
## Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

### Estágios do Planejamento Estratégico Chiavenato

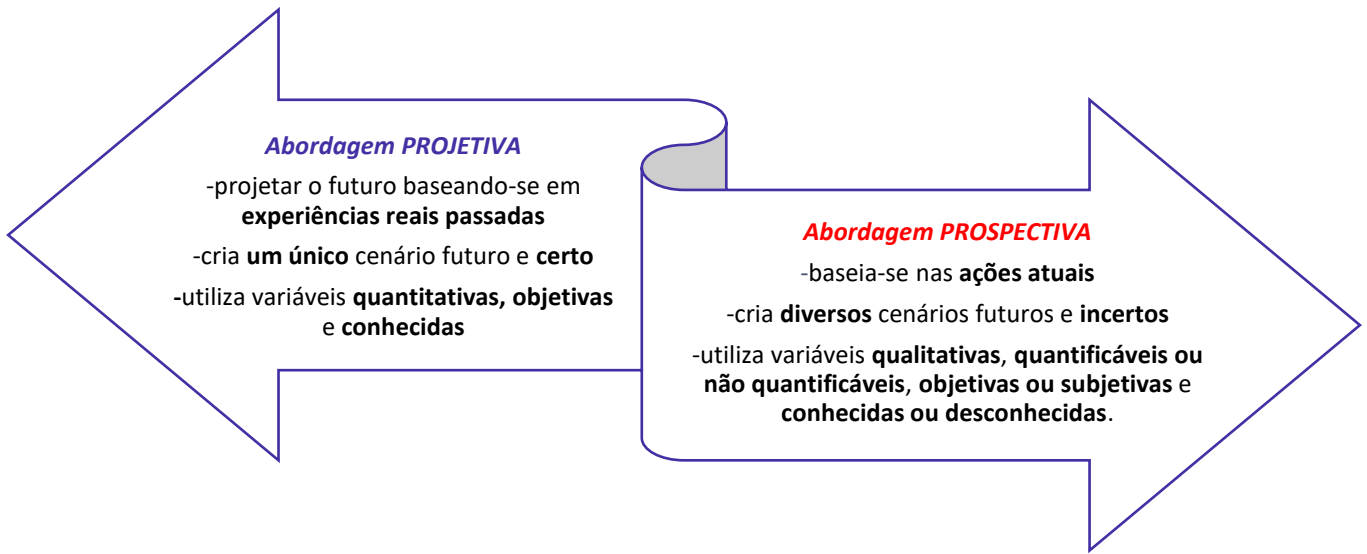


### Fases do Planejamento Estratégico Djalma Oliveira





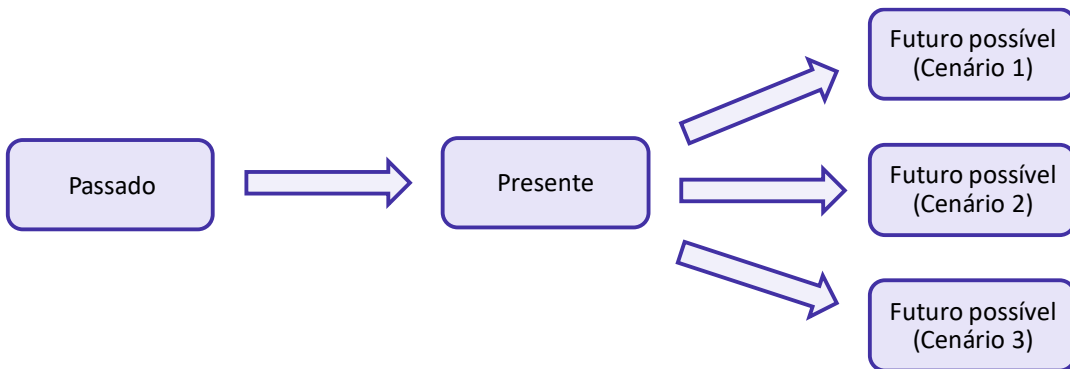
## Planejamento Baseado em Cenários



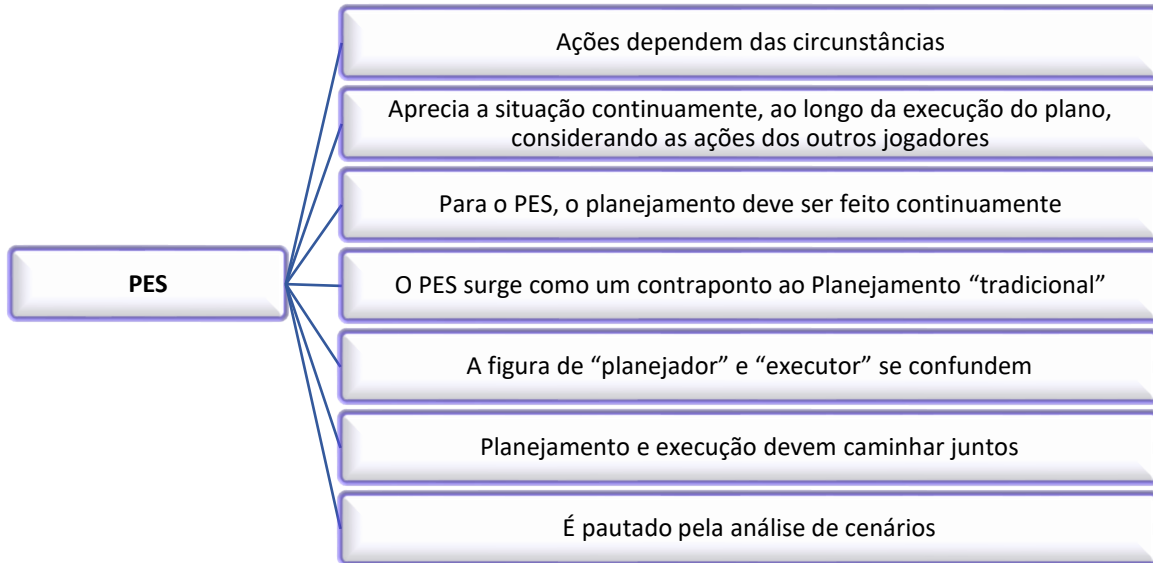
### Projetiva



### Prospectiva



## Planejamento Estratégico Situacional - PES



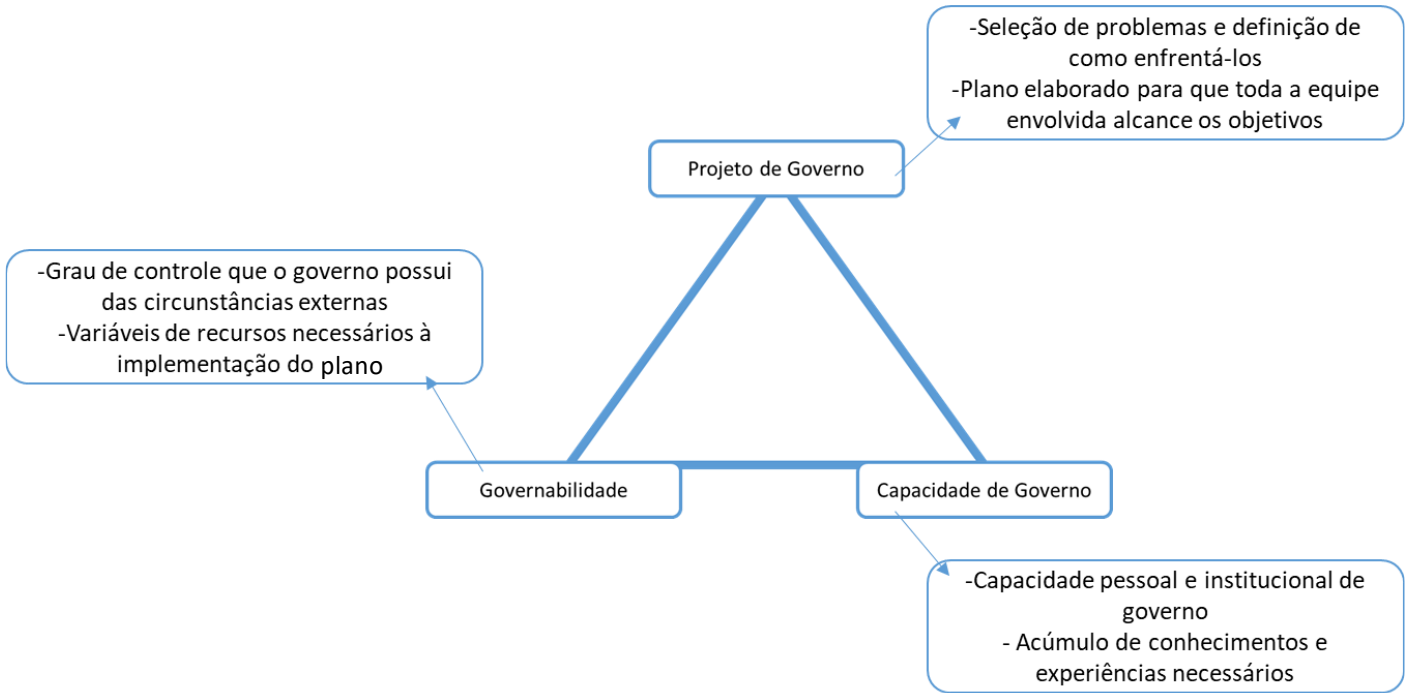
### Planejamento Tradicional

- Passivo
- Baseada em diagnósticos
- Normativo-Prescritivo
- Consultas a especialistas
- Fatores Genéricos
- Ação separada do plano

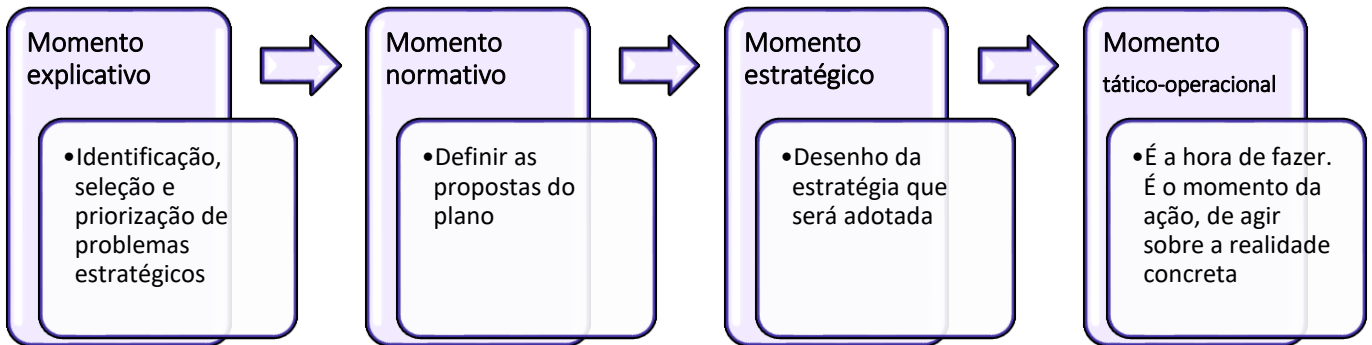
### Planejamento Estratégico Situacional

- Ativo e Complexo
- Apreciação situacional
- Jogadas sucessivas
- Análise da viabilidade
- Fatores Específicos
- Mediação entre o plano e a ação

### Triângulo de governo

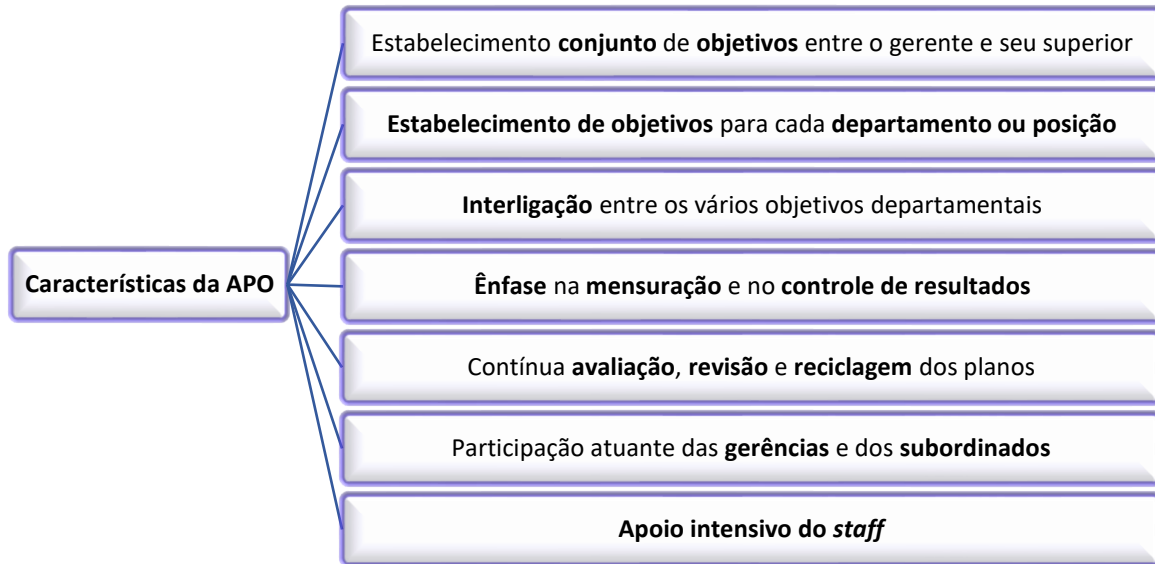


### Momentos do PES





## Administração por Objetivos - APO



### VANTAGENS da APO

Foca as tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos

Obriga os administradores a estabelecerem as prioridades, metas e medidas de desempenho

Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários

Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade

Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo

Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais



### DESvantagens da APO

Depende do apoio e do empenho da administração de topo (alta cúpula)

Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica

Sobrevaloriza (supervaloriza) os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais

Concentra os esforços no curto prazo, com prejuízo ao planejamento de longo prazo

Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia



## QUESTÕES COMENTADAS!

### QUESTÕES COMENTADAS

#### 1. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Recursos Sólidos - 2019)

Cabe ao planejamento tático prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

##### **Comentários:**

Cabe ao planejamento **estratégico** prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

O planejamento tático, por sua vez, é voltado para o médio prazo e envolve uma determinada unidade (departamento, área, divisão) da organização.

**Gabarito: errada.**

---

#### 2. (CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

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

##### **Comentários:**

Nada disso. E se essa empresa atuar no mercado de importações de medicamentos? A variação cambial (fator externo, não controlável) será um fator totalmente relevante para ela, e deverá sim ser considerado no planejamento estratégico.

**Gabarito: errada.**

---

#### 3. (CESPE – EBSEH – Analista Administrativo - 2018)

No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

**Comentários:**

A **missão** é o conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

A **visão**, ao seu turno, define COMO a organização **QUER** ser vista, no futuro, pela sociedade.

**Gabarito: errada.**

---

**4. (UFLA – UFLA – Administrador - 2018)**

Quanto aos níveis de planejamento, relacione a Coluna II com a Coluna I e registre o número correspondente:

## COLUNA I – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

1. Planejamento Estratégico
2. Planejamento Tático
3. Planejamento Operacional

## COLUNA II – POSSÍVEIS DECISÕES

- ( ) Deve conter os procedimentos básicos a serem adotados.
- ( ) Considera as políticas da organização como um todo.
- ( ) Busca otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo.
- ( ) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação.
- ( ) Deve conter os responsáveis por sua execução e implantação.
- ( ) Trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas.

Assinale a alternativa que apresenta na Coluna II a sequência CORRETA:

- a) 3, 1, 2, 1, 3, 2
- b) 2, 3, 3, 1, 2, 1
- c) 3, 2, 1, 2, 1, 3
- d) 2, 1, 2, 3, 3, 1

**Comentários:**

Vamos analisar as assertivas e destacar cada uma das palavras-chave que nos ajudam a responder a questão:

(3) Deve conter os **procedimentos básicos** a serem adotados. = **Planejamento Operacional**

(1) Considera as **políticas** da **organização como um todo**. = **Planejamento Estratégico**

(2) Busca otimizar **determinada área** de resultado e não a organização como um todo. = **Planejamento Tático**

(1) Diz respeito tanto à **formulação de objetivos** quanto à seleção de  **cursos de ação**. = **Planejamento Estratégico**

(3) Deve conter os responsáveis por sua **execução e implantação**. = **Planejamento Operacional**

(2) Trabalha com a **decomposição dos objetivos**, das estratégias e das políticas. = **Planejamento Tático**

**O gabarito é a letra A.**

---

### 5. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

#### Comentários:

A assertiva fez uma “confusão”.

É exatamente o contrário. No planejamento **tático** é que são implementados os planos definidos no planejamento **estratégico**. O planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico.

**Gabarito: errada.**

---

### 6. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

#### Comentários:

Assertiva perfeita! A missão e a visão organizacional funcionam como “base” para o estabelecimento dos objetivos estratégicos.

**Gabarito: correta.**

---

### 7. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

#### Comentários:

O planejamento aparece no início do processo administrativo. É a primeira função administrativa. É a função administrativa que vem antes das outras. Trata-se do princípio da precedência do planejamento.

**Gabarito: errada.**

---

### 8. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Analise a frase retirada do site da Secretaria do Tesouro Nacional:

“Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público.”

A frase é um exemplo de

- a) missão organizacional.
- b) visão de futuro.
- c) valores principiológicos.
- d) metas específicas.
- e) objetivo orientador.

#### Comentários:

A frase destacada no enunciado da questão descreve o “conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização”? NÃO! Portanto, não se trata dos **valores organizacionais** (letra C). Além disso, a frase não descreve um **objetivo** (letra E) e nem uma **meta** (letra D).

Na verdade, esse tipo de questão, na maioria das vezes, faz o candidato ficar na dúvida entre “missão” e “visão”.

Vamos fazer um exercício prático:

A frase descrita no enunciado responderia melhor a qual dessas perguntas:

1 – Por que a organização existe? (missão)

2 – O que eu quero ser? (visão)

Certamente, a frase trazida pelo enunciado responderia melhor à pergunta “*Por que a organização existe?*” E, de fato, a resposta cai muito bem. A organização existe para “gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público”.

Portanto, a frase trazida pelo enunciado representa a **missão** da organização, em outras palavras, a “razão de ser” da organização.

Apenas a título de curiosidade, a **visão** descrita no site da STN é a seguinte: “Ser referência na defesa do equilíbrio fiscal intertemporal, no fomento da avaliação permanente do gasto público e na transparência fiscal.” Perceba que essa frase sim é uma boa resposta à pergunta “o que eu quero ser?”. Trata-se de uma “visão de futuro” da organização.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 9. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

**Comentários:**

O processo até se chegar à estratégia envolve tanto aspectos **qualitativos** como também aspectos **quantitativos**. Além disso, o planejamento estratégico é **genérico** e **abrangente**, e não se preocupa com “detalhamento”.

**Gabarito: errada.**

---

## 10. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 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.

**Comentários:**

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico analisa tanto o **ambiente interno** quanto o **ambiente externo**.

**Gabarito: errada.**

---

**11. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

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

**Comentários:**

É o **planejamento tático** que detalha os objetivos e direcionamentos estratégicos em objetivos específicos para áreas funcionais da organização, como finanças, recursos humanos e materiais.

**Gabarito: errada.**

---

**12. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**Comentários:**

Isso mesmo! A missão e a visão da organização devem ser levadas em consideração quando do estabelecimento dos objetivos estratégicos.

**Gabarito: correta.**

---

**13. (UFG – UFG – Auxiliar em Administração - 2017)**

Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) são quatro funções administrativas constantes da teoria Clássica e Neoclássica. De acordo com essas teorias, qual é o tipo de planejamento em que se elaboram cronogramas específicos, planeja-se cada etapa e são criados métodos, procedimentos, normas, metas e programas?

- a) Planejamento Operacional.
- b) Planejamento Tático.
- c) Planejamento Estratégico.
- d) Planejamento Consolidado

**Comentários:**

É o planejamento operacional que se preocupa com cronogramas **específicos** e está voltado para cada **etapa, tarefa ou atividade**.

**O gabarito é a letra A.**

---

**14. (IDECAN – MS – Administrador - 2017)**

O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

( ) É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização.

( ) Envolve cada departamento ou setor, em separado.

( ) Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente.

( ) Envolve a organização como um todo e propõe ações globais

A sequência está correta em

a) F, F, F, V.

b) V, F, F, V.

c) V, V, V, F.

d) F, F, V, V.

e) V, F, F, F.

**Comentários:**

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o planejamento estratégico é projetado para o longo prazo e é voltado para o futuro da organização.

A **segunda assertiva** está errada. É o **planejamento tático** (realizado no **nível intermediário/departamental**) que envolve cada departamento ou setor.

A **terceira assertiva** está errada. É o **planejamento operacional** (realizado no **nível administrativo mais baixo da organização**) que focaliza o imediato/presente, resultando em ações específicas.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo. O Planejamento estratégico (realizado no nível institucional), envolve a organização como um todo e propõe ações globais.

**O gabarito é a letra B.**

---



## 15. (AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2017)

Considerando-se os principais processos administrativos, é correto afirmar que são algumas das principais finalidades do planejamento:

- a) a gerência de conflitos internos; o reconhecimento do esforço dos trabalhadores e estabelecimento de recompensas; o processo de comunicação interna.
- b) a definição de objetivos para a empresa; o desenvolvimento de premissas sobre condições futuras; a identificação de meios adequados para alcance dos objetivos.
- c) a divisão e agrupamento das atividades na empresa; a designação de pessoas para as respectivas tarefas.
- d) a garantia de qualidade dos processos na empresa; a institucionalização de padrões de comportamento no trabalho; a adequada gestão dos recursos físicos, econômicos e humanos da empresa.
- e) o monitoramento e a mensuração do desempenho dos empregados; a adoção de medidas corretivas para assegurar o alcance de objetivos desejados.

### Comentários:

Letra A: errada. Tratam-se de características da função **Direção**.

Letra B: correta. Perfeito! Perceba as palavras-chave que nos ajudam a “matar” a questão: “**definição dos objetivos**”, “premissas sobre condições **futuras**”, “**identificação dos meios adequados** para o alcance dos objetivos”.

Letra C: errada. A assertiva destaca algumas das finalidades da função **Organização**.

Letra D: errada. A assertiva misturou características da função **Controle**, da função **Organização** e da função **Direção**.

Letra E: errada. São características da função **Controle**.

**O gabarito é a letra B.**

---

## 16. (AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2017)

Analise as assertivas e assinale a alternativa que aponta as corretas. São vantagens do planejamento, para as organizações: I. focalizar esforços. II. aumentar a visibilidade da organização. III. proporcionar senso de direção. IV. definir parâmetros de controle. V. reduzir o impacto do ambiente. VI. gerar criatividade e flexibilidade na organização.

- a) Apenas I, III e VI.
- b) I, II, III, IV, V e VI.
- c) Apenas II e VI.
- d) Apenas I, III, IV e V.
- e) Apenas I e III.

### Comentários:

Vejamos todas as vantagens do planejamento que elencamos durante a aula:

**-Aumento do Foco (“focaliza esforços”).**

**-Aumento da Flexibilidade**

-Melhora na coordenação

-Melhora no controle

-Administração do tempo

-Específica um “rumo” (um “**senso de direção**”)

-Maximização da Eficiência

**-Definição dos parâmetros de controle**

-Funciona como fonte de motivação e comprometimento

-Aumenta o “autoconhecimento” organizacional

**-Reduz o impacto ambiental**, pois obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais.

Portanto, apenas os itens II (**umentar a visibilidade** da organização) e VI (**gerar criatividade** e flexibilidade na organização), não trazem corretamente as vantagens do planejamento.

**O gabarito é a letra D.**

---

### 17. (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

Em termos de abrangência, os planos de um planejamento podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

Nesse sentido, a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização e a forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização dizem respeito, respectivamente, aos níveis:

- a) estratégico e tático;
- b) estratégico e operacional;
- c) tático e estratégico;
- d) tático e operacional;
- e) operacional e estratégico.

### **Comentários:**

Analisemos as duas situações que a assertiva destacou:

#### **a) *definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização***

Em um primeiro momento, você poderia ficar na dúvida em relação ao que seriam esses “grupos específicos”. Será que são unidades/departamentos? (nesse caso, estaríamos diante do nível tático). Ou, será que são “grupos dentro de uma unidade”? (nesse caso, estaríamos diante do nível operacional).

Nessa hora, você não deve “viajar” tanto assim. Veja que a assertiva nos dá uma dica importante ao dizer “grupos **específicos**”. Na maioria das vezes, quando falamos em algo “específico”, estamos diante do nível operacional.

Além disso, a banca trouxe o termo “grupos”, sugerindo tratar-se, de fato, de “grupos dentro dos departamentos”.

Portanto, “*definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização*”, diz respeito ao **nível operacional**.

#### **b) *forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização***

Aqui, sem dúvidas, estamos diante do **nível estratégico**.

**O gabarito é a letra E.**

---

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.

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. É a definição das **questões estratégicas** que **antecedem** a definição dos **objetivos organizacionais**. Questões estratégicas assemelham-se aos fatores críticos de sucesso do planejamento organizacional, e são elas que dão início ao processo de elaboração do planejamento estratégico.<sup>1</sup>

A **segunda assertiva** está correta. Isso mesmo! Os objetivos são “desmembrados” em metas, as quais devem ser alcançadas em curto prazo.

A **terceira assertiva** está correta. Perfeito! Estratégia corresponde ao caminho ou a ação mais adequada a ser tomada para alcançar os objetivos, os desafios e as metas estabelecidas.

**O gabarito é a letra D.**

---

#### 19. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Assinale

---

<sup>1</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Geral e Pública para AFRF e AFT*, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017, p.14.

(01) nas alternativas referentes ao Planejamento Estratégico; (02) para Planejamento Tático e (03) para Planejamento Operacional. (1,0)

( ) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos.

( ) Definição dos procedimentos e processos específicos.

( ) Foco na organização como um todo.

( ) Forte orientação externa.

( ) Orientação de longo prazo.

( ) Foco em unidades ou departamentos da organização.

( ) Foco em tarefas rotineiras.

( ) Orientação de médio prazo.

( ) Definição de objetivos gerais e planos genéricos.

( ) Definição das principais ações a empreender para cada unidade.

A sequência está correta em:

a) 3,3,1,1,1,2,3,2,1,2

b) 3,2,2,1,1,2,3,2,1,3

c) 1,3,2,1,1,2,3,2,3,2

d) 2,3,2,3,1,2,1,2,3,1

e) 1,2,2,1,1,2,1,2,3,3

### Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas:

**(3) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos. = Planejamento operacional.**

Talvez essa assertiva possa ter causado um pouco de confusão. Mas, veja bem o que o enunciado nos diz: “**especificam** resultados esperados de **grupos** ou **indivíduos**”.

Quando falamos em “especificar”, muito provavelmente estaremos diante do planejamento operacional. Além disso, a assertiva nos diz “resultados esperados de grupos ou **indivíduos**”, reforçando o entendimento de que se trata do planejamento operacional.

Lembre-se: o planejamento estratégico define resultados para toda a organização; o planejamento tático, por sua vez, estabelece os resultados esperados para um setor ou departamento.

Então, quando falamos em resultados esperados de “indivíduos”, estamos diante do nível administrativo mais baixo da organização (supervisores). O planejamento operacional se preocupa com “o que” e “como” fazer.

(3) Definição dos procedimentos e processos específicos. = **Planejamento operacional**. Mais uma vez a assertiva trouxe a palavra “**específicos**”. Procedimentos e Processos específicos (ou seja, “como fazer”), se referem ao planejamento operacional.

(1) Foco na organização como um todo. = **Planejamento estratégico**. Bem tranquila essa, certo?

(1) Forte orientação externa. = **Planejamento estratégico**. O planejamento estratégico tem forte orientação externa. Na verdade, é o único nível de planejamento que se preocupa com o ambiente externo. Portanto, alguns autores dizem que o planejamento estratégico é “**fortemente**” (algumas vezes até dizem “**principalmente**”) voltado ao **meio externo**.

(1) Orientação de longo prazo. = **Planejamento estratégico**.

(2) Foco em unidades ou departamentos da organização. = **Planejamento tático**. É o planejamento tático que possui foco em **unidades** ou **departamentos**.

(3) Foco em tarefas rotineiras. = **Planejamento operacional**. O planejamento que se preocupa com as tarefas rotineiras do dia a dia é o planejamento operacional.

(2) Orientação de médio prazo. = **Planejamento Tático**.

(1) Definição de objetivos gerais e planos genéricos. = **Planejamento estratégico**.

(2) Definição das principais ações a empreender para cada unidade. = **Planejamento Tático**. Quando a questão falar em “unidades” e “departamentos”, muito provavelmente estaremos diante do planejamento tático.

**O gabarito é a letra A.**

---

## 20. (FCC – PGE-MT – Analista - 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.

#### Comentários:

Letra A: errada. O diagnóstico estratégico (ou diagnóstico institucional) é a primeira etapa de planejamento estratégico descrita por Djalma Oliveira. Nessa etapa, além da identificação da visão, dos valores e da análise dos concorrentes, também são analisados os fatores **internos** e os fatores **externos**. Portanto, o diagnóstico institucional **não está restrito exclusivamente** aos aspectos internos da organização.

Letra B: errada. De fato, a definição da visão é uma etapa relevante. Contudo, a assertiva trouxe o conceito equivocado de visão.

**Visão** é como a organização “se vê” no futuro; exprime o que a organização “deseja ser” no futuro.

O que deve expressar com clareza a “razão da existência” da organização é a **missão**.

Letra C: errada. De fato, a definição da missão também é uma etapa relevante. Contudo, a assertiva trouxe o conceito de **visão** (*consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado*).

Letra D: correta. Isso mesmo. Cenários são projeções de ambientes futuros. O planejamento baseado em cenários busca “criar” diversos cenários, no intuito de ter diversas situações futuras potenciais, para que a organização esteja preparada para o que vier a acontecer.

Letra E: errada. Uma das etapas é a **análise interna**, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.

Os valores organizacionais são o conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização. São a base para a tomada de decisão.

## O gabarito é a letra D.

---

### 21. (FCC – Eletrobrás - Administração - 2016)

Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

- a) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.
- b) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.
- c) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.
- d) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.
- e) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

#### Comentários:

Letra A: errada. De fato, a definição da visão é uma etapa a ser percorrida. Contudo, a assertiva trouxe o conceito de missão (*“expressa a própria razão de ser da organização”*).

Letra B: errada. De fato, estabelecer a missão é uma etapa a ser percorrida. Contudo, a assertiva não trouxe o conceito correto de missão. A missão deve expressar a *“razão de ser”* da organização.

Letra C: errada. Os cenários não são indicadores e metas.

Letra D: correta. De fato, uma das etapas do planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico, que envolve a análise do ambiente externo (identificação das ameaças e oportunidades).

Letra E: errada. Conforme vimos, o diagnóstico estratégico (ou diagnóstico institucional) é a primeira etapa de planejamento estratégico descrita por Djalma Oliveira. Nessa etapa, além da identificação da visão, dos valores e da análise dos concorrentes, também são analisados os fatores **internos** e os fatores **externos**. Portanto, o diagnóstico institucional **não está restrito** à identificação dos pontos fortes e fracos da organização (análise do ambiente interno).

## O gabarito é a letra D.

---

### 22. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)



O planejamento é a base de todas as outras funções da administração. Não seria possível organizar os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos. O planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades (SOBRAL e PECCI, 2013). Assinale a alternativa que melhor explicita as vantagens do planejamento.

- a) Proporciona senso de direção, maximiza a eficiência e define parâmetros de controle.
- b) Elimina toda e qualquer incerteza como consequência das constantes mudanças ambientais, reduz o impacto do ambiente organizacional e potencializa o autoconhecimento organizacional.
- c) Permite o conhecimento antecipado do desempenho organizacional, atua como fonte de motivação e comprometimento.
- d) Inibe a flexibilidade organizacional, pois já tem um rumo preestabelecido, define a rentabilidade da organização e a qualidade na implementação dos planos.

### Comentários:

Letra A: correta. De fato, o planejamento proporciona um senso de direção (dá um “norte”) para a organização. Além disso, outras vantagens do planejamento são a maximização da eficiência e a definição dos parâmetros de controle.

Letra B: errada. Nada disso! O Planejamento **não elimina** toda e qualquer incerteza! Na verdade, em um ambiente organizacional, seria impossível eliminar toda e qualquer incerteza.

Letra C: errada. O planejamento **não permite** o conhecimento antecipado do desempenho organizacional. O desempenho organizacional será avaliado posteriormente, quando da realização do **controle**.

Letra D: errada. O planejamento **não inibe** a flexibilidade organizacional. Pelo contrário, a organização torna-se flexível o suficiente para buscar meios e caminhos alternativos, caso apareça algum empecilho ao alcance dos objetivos.

### O gabarito é a letra A.

---

### 23. (FCM – IFF – Administrador - 2016)

Tanto o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) quanto o planejamento estratégico situacional (PES) consideram a existência de vários atores no processo estratégico. A diferença no modo como o PES e o PEE consideram e analisam as interações entre esses atores constitui-se num dos principais diferenciais entre essas duas metodologias.

Analise as afirmativas abaixo e marque (V) para verdadeiro ou (F) para falso.

( ) O método PES surge como elogio ao planejamento tradicional (PT), abrangendo tanto o planejamento do desenvolvimento econômico e social (PDES) quanto o planejamento estratégico empresarial (PEE).

( ) O PEE é um método que considera as diversas percepções e explicações de todos os atores envolvidos na situação.

( ) O PES estabelece que o processo de formulação de estratégia deve ocorrer passo a passo, em momentos preestabelecidos.

( ) O PES é um método que percebe o mundo de forma subjetiva, voltado para o cálculo interativo, considerando a explicação dos diversos atores que participam do jogo em questão.

( ) O PES estabelece que o processo de formulação de estratégia deve ocorrer continuamente, em momentos preestabelecidos.

A sequência correta é

a) V, F, F, F, V.

b) F, F, V, V, F.

c) V, F, V, F, F.

d) F, F, F, V, F.

e) V, V, V, F, V.

### Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. O PES surge como um **contraponto** (e não como “elogio”) ao planejamento tradicional.

A **segunda assertiva** está errada. Pelo contrário! O PEE (planejamento estratégico “tradicional”) **não considera** as diversas percepções e explicações de todos os atores envolvidos na situação.

É o **PES** que considera as diversas percepções e explicações de todos os atores envolvidos na situação.

A **terceira assertiva** está errada. O PES considera que o processo de planejamento deve ocorrer **continuamente**, de acordo com as circunstâncias e ações dos outros “jogadores”. Além disso, não há que se falar em “momentos preestabelecidos”.

É no planejamento “tradicional” que a formulação da estratégia ocorre em momentos “preestabelecidos”.

A **quarta assertiva** está correta. Isso mesmo! O PES é voltado para a interação, e leva em consideração as ações dos diversos jogadores que participam do jogo.

A **quinta assertiva** está errada. A primeira parte da assertiva está correta. De fato, o PES estabelece que o processo de formulação de estratégia deve ocorrer continuamente.

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. No PES, não há que se falar em “momentos preestabelecidos”.

**O gabarito é a letra D.**

---

#### **24. (FCM – IFF – Administrador - 2016)**

O planejamento determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos devem ser alcançados. Tem-se como característica do planejamento operacional,

- a) ser projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências.
- b) a abertura ampla e contínua dos canais de comunicação com todos os níveis da empresa.
- c) ser sempre voltado para o futuro, estando intimamente ligado à previsão, embora não se confunda com ela.
- d) estar voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais.
- e) o foco nas atividades desenvolvidas no dia a dia da empresa, e a colocação em prática de tudo o que foi exposto no planejamento estratégico.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. É o **planejamento estratégico** que é voltado para o longo prazo.

Letra B: errada. Trata-se de uma característica do **planejamento estratégico**.

Letra C: errada. Mais uma vez, a assertiva trouxe uma característica do **planejamento estratégico**.

Letra D: errada. De fato, o planejamento operacional está voltado para o ambiente de tarefa. Contudo, não está sujeito à incerteza dos eventos ambientais.

O planejamento que está relacionado ao ambiente externo e às suas incertezas, é o **planejamento estratégico**.

Letra E: correta. Perfeito! O planejamento operacional tem foco nas **atividades rotineiras (nas tarefas)** do dia a dia. O objetivo do planejamento operacional é colocar em prática tudo aquilo que foi planejado pelo planejamento estratégico.

**O gabarito é a letra E.**

---

**25. (FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

**Comentários:**

“Por que a organização existe?”

*Para assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social.*

Trata-se da “razão de ser” da organização.

Portanto, a frase trazida pelo enunciado representa a **missão** da organização.

**O gabarito é a letra A.**

---

**26. (IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo - 2016)**

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. \_\_\_\_\_ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

**Comentários:**

Questão bem tranquila. A função responsável por **definir os objetivos e traçar os planos** necessários para alcançá-los é o **Planejamento**.

**O gabarito é a letra C.**

---

**27. (IFB – IFB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Há três níveis distintos de planejamento, que são elaborados de formas diferentes, para cada nível organizacional. Associe a coluna da direita com a da esquerda, de acordo com as características de cada tipo de planejamento utilizado nos níveis organizacionais: I) Planejamento Estratégico II) Planejamento Tático III) Planejamento Operacional ( ) É projetado para o longo prazo. ( ) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. ( ) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. ( ) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. ( ) É projetado para o médio prazo. ( ) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. Assinale a alternativa que contém a ordem CORRETA de associação de cima para baixo.

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

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas:

(I) É projetado para o longo prazo. = **Planejamento estratégico.**

(III) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. = **Planejamento operacional**.

Os planos operacionais estão voltados para a **eficiência (foco nos “meios”)**. Lembre-se: o foco na eficácia (foco nos “fins”) é preocupação dos planos estratégico e tático.

(II) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. = **Planejamento tático**.

O planejamento tático busca traduzir as estratégias “genéricas” e abrangentes, e transformá-las em **ações específicas e direcionadas** para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” (elo de “**integração**”) entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

(III) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. = **Planejamento operacional**.

Tarefas e atividades isoladas. Metas **específicas**. São características do planejamento operacional.

(II) É projetado para o médio prazo. = **Planejamento tático**.

(I) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. = **Planejamento estratégico**.

**O gabarito é a letra E.**

---

## 28. (COSEAC – UFF – Administrador - 2016)

Segundo CHIAVENATO (2016), o Planejamento envolve 3 (três) níveis organizacionais: Institucional, Intermediário e Operacional. Considerando esta afirmativa, o nível operacional envolve o tipo de planejamento:

- a) Estratégico, com conteúdo genérico e detalhado.
- b) Operacional, com conteúdo detalhado e analítico.
- c) Tático, com conteúdo pouco genérico e mais detalhado que o Operacional.
- d) Ocasional, com conteúdo geral e descritivo.

### Comentários:

O **nível operacional** envolve o **planejamento operacional**, que possui um conteúdo detalhado e analítico, ou seja, é bastante específico.

**O gabarito é a letra B.**

---

**29. (FUNRIO – IF-PA – Tecnólogo - 2016)**

O planejamento, por intermédio de técnicas matemáticas e estatísticas e também de modelos de simulação, dever ser concebido para atingir o melhor resultado possível, segundo a filosofia da

- a) integração.
- b) coordenação.
- c) previsão.
- d) adaptação.
- e) otimização.

**Comentários:**

Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento: **Conservador**, **Otimizante** e **Adaptativo**.

O planejamento que busca alcançar os **melhores resultados possíveis** é o planejamento **otimizante**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.

**Comentários:**

A questão estava indo bem... Contudo, escorregou no final.

De fato, o planejamento envolve o diagnóstico das condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, bem como a determinação dos objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas (traçar os planos) para alcançá-los.

Contudo, “definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações” é característica da função **Organização**.

**Gabarito: errada.**

---

### 31. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.

#### Comentários:

Muito cuidado!

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, a declaração “*exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade*” expressa a **missão** de um órgão público (provavelmente um Tribunal de Contas Estadual).

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso pois a assertiva trouxe o conceito de **visão**. É a **visão** que “traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar”.

A missão, por sua vez, é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o motivo pelo qual a organização foi criada.

**Gabarito: errada.**

---

### 32. (CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário - 2016)

Assinale a opção correta a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

a) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.

b) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

c) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.

d) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.

e) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.

#### Comentários:



Letra A: errada. As **ameaças** e as **oportunidades** são identificadas no **ambiente externo**. No **ambiente interno** da organização, por sua vez, são identificadas as **forças** e as **fraquezas**.

Letra B: errada. Os planos **táticos** correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

Letra C: correta. Perfeito! A assertiva trouxe corretamente o conceito de visão, cuja definição compreende uma das etapas do planejamento estratégico.

Letra D: errada. O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo **genérico e abrangente**, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para a **organização como um todo**.

Letra E: errada. Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento **operacional**.

**O gabarito é a letra C.**

---

### **33. (QUADRIX – CRA-AC – Administrador - 2016)**

Planejar é criar um plano para aperfeiçoar o alcance de um determinado objetivo. O planejamento, portanto, consiste em uma importante tarefa de gestão e administração. Assinale a alternativa correta.

- a) O planejamento é a função administrativa que não determina quando os objetivos devem ser feitos.
- b) Não é função do planejamento determinar o que se deve fazer para alcançar os objetivos da organização.
- c) O planejamento define alvos específicos, mas não de forma precisa. É uma função sempre genérica.
- d) O planejamento é um processo que sempre começa com os resultados alcançados.
- e) O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. O planejamento determina sim quando os objetivos devem ser feitos.

Letra B: errada. Pelo contrário! O planejamento, além de definir os objetivos, define também o que deve ser feito (traça os planos) para alcançados.

Letra C: errada. Nada disso! O planejamento pode ser genérico (planejamento estratégico), e também pode ser específico (planejamento operacional).

Letra D: errada. Pelo contrário! É o planejamento que **define** os resultados que devem ser alcançados.

Letra E: correta. Perfeito. Trata-se do **princípio da precedência**.

**O gabarito é a letra E.**

---

### 34. (FCC – TRT 23ª – Analista Judiciário - 2016)

Sobre planejamento, considere:

I. O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.

II. Recusar-se a preparar ou adiar a preparação de planos não adia o futuro ou minimiza o seu impacto. Tal comportamento tampouco prejudica a habilidade de responder efetivamente.

III. O planejamento deve ser visto somente como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.

IV. O planejamento proativo dá à biblioteca uma medida de controle sobre o futuro.

Está correto o que consta APENAS em

a) I, III e IV.

b) I, II e III.

c) I e IV.

d) III.

e) III e IV.

#### Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, o planejamento **não elimina as incertezas**. Ele busca preparar a organização para às possibilidades futuras.

A **segunda assertiva** está errada. De fato, recusar-se a preparar ou adiar a preparação de planos não adia o futuro ou minimiza o seu impacto. Contudo, diferentemente do que a assertiva afirma, esse comportamento de adiar (ou recusar) a elaboração do planejamento, **também** prejudica a habilidade de responder efetivamente às demandas futuras.

A **terceira assertiva** está errada. Nada disso! O planejamento deve ser visto como planejamento para **todas as situações (boas e ruins)**, e não apenas como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.

A **quarta assertiva** está correta. De fato, o planejamento proativo norteia a organização e a ajuda a enfrentar melhor os desafios futuros.

**O gabarito é a letra C.**

---

### **35. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - 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.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. Na **análise externa** são identificadas as **ameaças** e as **oportunidades**. As **forças** e as **fraquezas**, por sua vez, são identificadas na **análise interna**.

Letra B: correta. Isso mesmo! A análise interna busca identificar as forças e as fraquezas da organização. Para isso, pode ser utilizado o *benchmarking*, que é um processo de analisar as melhores práticas adotadas pelas empresas concorrentes e compará-las com as práticas adotadas pela organização.

Letra C: errada. O diagnóstico estratégico (ou diagnóstico institucional) é a primeira etapa de planejamento estratégico descrita por Djalma Oliveira. Nessa etapa, além da identificação da visão, dos valores e da análise dos concorrentes, também são analisados os fatores **internos** e os fatores **externos**. Portanto, o diagnóstico institucional **não está restrito** aos fatores controláveis (internos).

Letra D: errada. É exatamente o contrário. Os **objetivos** são de **longo prazo**, e as **metas** são orientadas para o **curto prazo**.

Letra E: errada. São os **valores** que correspondem aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

**O gabarito é a letra B.**

---

**36. (MPE-RS – MPE-RS – Agente Administrativo - 2016)**

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a) Ele é genérico e sintético.
- b) Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c) Ele é genérico e analítico.
- d) Ele é detalhado e analítico.
- e) Ele é genérico e menos detalhado.

**Comentários:**

O planejamento operacional é **detalhado** e **analítico**. Em outras palavras, pode-se dizer que é o planejamento **menos genérico** e **mais detalhado**.

**O gabarito é a letra D.**

---

**37. (CESGRANRIO – UNRIO – Assistente em Administração - 2016)**

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes. Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico

- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

**Comentários:**

A análise interna (forças e fraquezas), análise externa (oportunidades e ameaças), análise dos concorrentes, bem como o estabelecimento da missão, visão, valores, e objetivos da organização, são algumas das etapas do **planejamento estratégico**.

**O gabarito é a letra B.**

**38. (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.

**Comentários:**

Para responder essa questão, o aluno deveria conhecer as 04 fases do planejamento estratégico propostas por Djalma Oliveira, bem como as etapas, detalhes e processos que são executados em cada uma dessas fases.

**O gabarito é a letra E.**

---

**39. (FGV – TJ-RO – Administrador - 2015)**

No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) há um conjunto de definições necessárias à orientação de todo o corpo de magistrados, servidores e serventuários.

O conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde o PJRO quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar até 2020, refere-se à definição de:

- a) iniciativa;
- b) indicador de desempenho;
- c) macrodesafios;
- d) missão;
- e) visão.

**Comentários:**

As palavras-chave que “matam” a questão são: **intenções, aspirações e “aonde o PJRO que chegar”**. Tratam-se de definições da **visão**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**40. (IBFC – Administração em Enfermagem - 2015)**

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um método que trabalha no processamento de problemas atuais, problemas potenciais e de macroproblemas. É considerada uma das principais características do PES.

- a) Admite-se que há uma realidade única estática, avançando para o atendimento da mesma no que diz respeito à visão de unicausalidade.
- b) O sujeito que planeja e o objeto do planejamento são independentes. O sujeito que planeja é único e situa-se fora e acima da realidade.

- c) Trabalha com sistemas fechados ou visualiza a mínima interligação entre pontos de partidas e de chegada.
- d) Reconhece o conflito e as relações de poder com os quais trabalha.

### Comentários:

Letra A: errada. Para o PES não há uma realidade “estática”. Pelo contrário! O PES **aprecia a situação continuamente**, ao longo da execução do plano, considerando as ações dos outros jogadores, de forma dinâmica. Portanto, não PES não há uma visão de unicausalidade.

Letra B: errada. Nada disso! No PES a figura de “**planejador**” e “**executor**” se **confundem**. As “jogadas” dependem das circunstâncias. Portanto, o PES deixa de lado aquela visão “tradicional” de que planejamento e execução são funções separadas. Para o PES, planejamento e execução devem caminhar juntos.

Letra C: errada. O PES trabalha com a abordagem de **sistema aberto**, onde diversos jogadores estão atuando de forma interdependente.

Letra D: correta. Bingo! Esse é o nosso gabarito.

### O gabarito é a letra D.

---

#### 41. (FGV – CODEMIG – Analista de Recursos Humanos - 2015)

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento estratégico organizacional é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios, entre eles:

- a) ser inovador; ser mensurável;
- b) ser específico; ser definido no tempo;
- c) ser alcançável; estar dentro do orçamento previsto;
- d) ser abrangente; ser desafiador;
- e) ser hierarquizável; estar de acordo com a cultura da empresa.

### Comentários:

Os objetivos e as metas devem ser **SMART**: **e**specíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais (definidos no tempo).

**O gabarito é a letra B.**

---

**42. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2014)**

A estratégia organizacional requer um planejamento para que seja colocada em ação

Relacione os níveis de planejamento às suas características.

1. Planejamento estratégico

2. Planejamento tático

3. Planejamento operacional

( ) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.

( ) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.

( ) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente.

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

a) 1 – 2 – 3

b) 2 – 3 – 1

c) 1 – 3 – 2

d) 3 – 1 – 2

e) 2 – 1 – 3

**Comentários:**

Vejamos cada uma das assertivas, destacando aquelas palavras-chave que nos ajudam a responder a questão:

(2) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa. = **Planejamento Tático**.

(1) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental. = **Planejamento Estratégico**.

(3) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente. = **Planejamento Operacional**.



O gabarito é a letra E.

---

**43. (UPENET – LAPEPE – Técnico Comercial)**

O planejamento utiliza-se de alguns princípios. Em relação aos conceitos desses princípios, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª. 1. Princípio da precedência 2. Princípio da maior penetração e abrangência 3. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade ( ) Deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. ( ) Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras. ( ) Pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização. Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

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

**Comentários:**

(3) Deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. = **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.**

(1) Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras. = **Princípio da precedência**

(2) Pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização. = **Princípio da maior penetração e abrangência.**

O gabarito é a letra C.

---

**44. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional - 2017)**

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

**Comentários:**

Isso mesmo! Conforme vimos, não existe um único conceito de estratégica. As diversas definições de estratégia convergem para um mesmo sentido: estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo**

(ambiente no qual a organização está inserido), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

**Gabarito: correta.**

---

**45. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Acordos de cooperação técnica entre organizações para compartilhar conhecimentos e experiências que favoreçam a geração de vantagem competitiva são considerados alianças estratégicas.

**Comentários:**

Isso mesmo! As alianças têm por objetivo o compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências, com o intuito de aumentar a vantagem competitiva das organizações.

**Gabarito: correta.**

---

**46. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)**

A administração por objetivos marca um ponto de transição nas abordagens da administração: a partir dela, evoluiu-se da orientação a atividades para a orientação a resultados e, ainda, do estilo autoritário para o participativo.

**Comentários:**

Isso mesmo! Ao invés de se preocupar com os processos/atividades/“meios” (eficiência), a APO se preocupa com os **resultados**, com os fins (eficácia).

Além disso, trata-se de um processo **participativo** (e não autoritário).

**Gabarito: correta.**

---

**47. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)**

O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.

**Comentários:**

Isso mesmo! Na APO a formulação dos objetivos é consensual, democrática e participativa.

**Gabarito: correta.**

---

**48. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.

**Comentários:**

Nada disso!

Primeiro, é importante que você saiba que APO **envolve todas as funções administrativas** (planejamento, organização, direção e controle).

Dito isso, vale dizer que a APO dá uma ênfase especial às funções de **planejamento** (definição dos objetivos) e **controle** (avaliação dos resultados).

**Gabarito: errada.**

---

**49. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

A administração por objetivos tem como características o estabelecimento conjunto de objetivos entre subordinados e superiores hierárquicos, o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores e a avaliação conjunta, por subordinados e superiores, dos resultados obtidos.

**Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva descreve muito bem alguns dos conceitos da Administração por Objetivos.

Se você ficou com dúvida na parte da assertiva que diz “*o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores*”, é pura questão de interpretação.

OK! Eu concordo que a assertiva poderia ter sido melhor redigida para evitar interpretações ambíguas. Mas, veja só: a assertiva tem por objetivo dizer que os **superiores oferecem** o apoio e o fornecimento de recursos.

Vamos suprimir uma parte da frase para que você visualize melhor: “*o apoio e o fornecimento de recursos (...) pelos superiores*”. Ou então, coloquemos o termo entre parênteses: “*o apoio e o fornecimento de recursos (para a realização das tarefas) pelos superiores*”.

Não vamos “brigar” com o examinador. Marque corretamente, e garanta seu ponto!

**Gabarito: correta.**

---



## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Recursos Sólidos - 2019)

Cabe ao planejamento tático prever ações de longo prazo que envolvam a organização de forma integral.

#### 2. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

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

#### 3. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

#### 4. (UFLA – UFLA – Administrador - 2018)

Quanto aos níveis de planejamento, relacione a Coluna II com a Coluna I e registre o número correspondente:

##### COLUNA I – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

1. Planejamento Estratégico
2. Planejamento Tático
3. Planejamento Operacional

##### COLUNA II – POSSÍVEIS DECISÕES

- ( ) Deve conter os procedimentos básicos a serem adotados.
- ( ) Considera as políticas da organização como um todo.

- ( ) Busca otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo.
- ( ) Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação.
- ( ) Deve conter os responsáveis por sua execução e implantação.
- ( ) Trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas.

Assinale a alternativa que apresenta na Coluna II a sequência CORRETA:

- a) 3, 1, 2, 1, 3, 2
- b) 2, 3, 3, 1, 2, 1
- c) 3, 2, 1, 2, 1, 3
- d) 2, 1, 2, 3, 3, 1

**5. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)**

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

**6. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**7. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)**

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.

**8. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)**

Analise a frase retirada do site da Secretaria do Tesouro Nacional:

“Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público.”

A frase é um exemplo de

- a) missão organizacional.

- b) visão de futuro.
- c) valores principiográficos.
- d) metas específicas.
- e) objetivo orientador.

**9. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)**

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

**10. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 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.

**11. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

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

**12. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

**13. (UFG – UFG – Auxiliar em Administração - 2017)**

Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) são quatro funções administrativas constantes da teoria Clássica e Neoclássica. De acordo com essas teorias, qual é o tipo de planejamento em que se elaboram cronogramas específicos, planeja-se cada etapa e são criados métodos, procedimentos, normas, metas e programas?

- a) Planejamento Operacional.
- b) Planejamento Tático.
- c) Planejamento Estratégico.
- d) Planejamento Consolidado

**14. (IDECAN – MS – Administrador - 2017)**

O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

( ) É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização.

( ) Envolve cada departamento ou setor, em separado.

( ) Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente.

( ) Envolve a organização como um todo e propõe ações globais

A sequência está correta em

a) F, F, F, V.

b) V, F, F, V.

c) V, V, V, F.

d) F, F, V, V.

e) V, F, F, F.

### 15. (AOCF – EBSERH – Assistente Administrativo - 2017)

Considerando-se os principais processos administrativos, é correto afirmar que são algumas das principais finalidades do planejamento:

a) a gerência de conflitos internos; o reconhecimento do esforço dos trabalhadores e estabelecimento de recompensas; o processo de comunicação interna.

b) a definição de objetivos para a empresa; o desenvolvimento de premissas sobre condições futuras; a identificação de meios adequados para alcance dos objetivos.

c) a divisão e agrupamento das atividades na empresa; a designação de pessoas para as respectivas tarefas.

d) a garantia de qualidade dos processos na empresa; a institucionalização de padrões de comportamento no trabalho; a adequada gestão dos recursos físicos, econômicos e humanos da empresa.

e) o monitoramento e a mensuração do desempenho dos empregados; a adoção de medidas corretivas para assegurar o alcance de objetivos desejados.

#### **16. (AOCP – EBSEH – Assistente Administrativo - 2017)**

Analise as assertivas e assinale a alternativa que aponta as corretas. São vantagens do planejamento, para as organizações: I. focalizar esforços. II. aumentar a visibilidade da organização. III. proporcionar senso de direção. IV. definir parâmetros de controle. V. reduzir o impacto do ambiente. VI. gerar criatividade e flexibilidade na organização.

a) Apenas I, III e VI.

b) I, II, III, IV, V e VI.

c) Apenas II e VI.

d) Apenas I, III, IV e V.

e) Apenas I e III.

#### **17. (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)**

Em termos de abrangência, os planos de um planejamento podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

Nesse sentido, a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização e a forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização dizem respeito, respectivamente, aos níveis:

a) estratégico e tático;

b) estratégico e operacional;

c) tático e estratégico;

d) tático e operacional;

e) operacional e estratégico.

#### **18. (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.

**19. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)**

O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Assinale (01) nas alternativas referentes ao Planejamento Estratégico; (02) para Planejamento Tático e (03) para Planejamento Operacional. (1,0)

- ( ) Definição de objetivos que especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos.
- ( ) Definição dos procedimentos e processos específicos.
- ( ) Foco na organização como um todo.
- ( ) Forte orientação externa.
- ( ) Orientação de longo prazo.
- ( ) Foco em unidades ou departamentos da organização.
- ( ) Foco em tarefas rotineiras.
- ( ) Orientação de médio prazo.
- ( ) Definição de objetivos gerais e planos genéricos.
- ( ) Definição das principais ações a empreender para cada unidade.

A sequência está correta em:

- a) 3,3,1,1,1,2,3,2,1,2
- b) 3,2,2,1,1,2,3,2,1,3
- c) 1,3,2,1,1,2,3,2,3,2
- d) 2,3,2,3,1,2,1,2,3,1
- e) 1,2,2,1,1,2,1,2,3,3

## 20. (FCC – PGE-MT – Analista - 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.

## 21. (FCC – Eletrobrás - Administração - 2016)

Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

- a) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.
- b) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.

- c) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.
- d) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.
- e) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

## 22. (Prefeitura de Fortaleza- CE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)

O planejamento é a base de todas as outras funções da administração. Não seria possível organizar os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos. O planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades (SOBRAL e PECCI, 2013). Assinale a alternativa que melhor explicita as vantagens do planejamento.

- a) Proporciona senso de direção, maximiza a eficiência e define parâmetros de controle.
- b) Elimina toda e qualquer incerteza como consequência das constantes mudanças ambientais, reduz o impacto do ambiente organizacional e potencializa o autoconhecimento organizacional.
- c) Permite o conhecimento antecipado do desempenho organizacional, atua como fonte de motivação e comprometimento.
- d) Inibe a flexibilidade organizacional, pois já tem um rumo preestabelecido, define a rentabilidade da organização e a qualidade na implementação dos planos.

## 23. (FCM – IFF – Administrador - 2016)

Tanto o Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) quanto o planejamento estratégico situacional (PES) consideram a existência de vários atores no processo estratégico. A diferença no modo como o PES e o PEE consideram e analisam as interações entre esses atores constitui-se num dos principais diferenciais entre essas duas metodologias.

Analise as afirmativas abaixo e marque (V) para verdadeiro ou (F) para falso.

( ) O método PES surge como elogio ao planejamento tradicional (PT), abrangendo tanto o planejamento do desenvolvimento econômico e social (PDES) quanto o planejamento estratégico empresarial (PEE).

( ) O PEE é um método que considera as diversas percepções e explicações de todos os atores envolvidos na situação.

( ) O PES estabelece que o processo de formulação de estratégia deve ocorrer passo a passo, em momentos preestabelecidos.

( ) O PES é um método que percebe o mundo de forma subjetiva, voltado para o cálculo interativo, considerando a explicação dos diversos atores que participam do jogo em questão.

( ) O PES estabelece que o processo de formulação de estratégia deve ocorrer continuamente, em momentos preestabelecidos.

A sequência correta é

a) V, F, F, F, V.

b) F, F, V, V, F.

c) V, F, V, F, F.

d) F, F, F, V, F.

e) V, V, V, F, V.

#### **24. (FCM – IFF – Administrador - 2016)**

O planejamento determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos devem ser alcançados. Tem-se como característica do planejamento operacional,

a) ser projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências.

b) a abertura ampla e contínua dos canais de comunicação com todos os níveis da empresa.

c) ser sempre voltado para o futuro, estando intimamente ligado à previsão, embora não se confunda com ela.

d) estar voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais.

e) o foco nas atividades desenvolvidas no dia a dia da empresa, e a colocação em prática de tudo o que foi exposto no planejamento estratégico.

#### **25. (FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

**26. (IBFC – EBSEH – Assistente Administrativo - 2016)**

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna. \_\_\_\_\_ é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. Tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito (objetivos) e como deve ser feito (planos).

- a) A divisão do trabalho
- b) A liderança
- c) O planejamento
- d) A motivação e o desempenho
- e) A produtividade

**27. (IFB – IFB – Auxiliar em Administração - 2016)**

Há três níveis distintos de planejamento, que são elaborados de formas diferentes, para cada nível organizacional. Associe a coluna da direita com a da esquerda, de acordo com as características de cada tipo de planejamento utilizado nos níveis organizacionais: I) Planejamento Estratégico II) Planejamento Tático III) Planejamento Operacional ( ) É projetado para o longo prazo. ( ) É voltado para a eficiência: na execução das tarefas ou atividades. ( ) É voltado para a coordenação e a integração das atividades internas da organização. ( ) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente: preocupa-se com o alcance de metas específicas. ( ) É projetado para o médio prazo. ( ) Envolve a empresa como um todo e abrange todos os seus recursos e áreas de atividades. Assinale a alternativa que contém a ordem CORRETA de associação de cima para baixo.

- a) III, I, II, III, I, I
- b) III, I, I, III, II, III
- c) I, II, III, I, II, III

d) II, III, I, II, III, II

e) I, III, II, III, II, I

**28. (COSEAC – UFF – Administrador - 2016)**

Segundo CHIAVENATO (2016), o Planejamento envolve 3 (três) níveis organizacionais: Institucional, Intermediário e Operacional. Considerando esta afirmativa, o nível operacional envolve o tipo de planejamento:

a) Estratégico, com conteúdo genérico e detalhado.

b) Operacional, com conteúdo detalhado e analítico.

c) Tático, com conteúdo pouco genérico e mais detalhado que o Operacional.

d) Ocasional, com conteúdo geral e descritivo.

**29. (FUNRIO – IF-PA – Tecnólogo - 2016)**

O planejamento, por intermédio de técnicas matemáticas e estatísticas e também de modelos de simulação, dever ser concebido para atingir o melhor resultado possível, segundo a filosofia da

a) integração.

b) coordenação.

c) previsão.

d) adaptação.

e) otimização.

**30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Um tribunal de contas que se encontre em processo de planejamento deverá elaborar um diagnóstico das suas condições de trabalho e das perspectivas de mudanças na sociedade, determinar os objetivos a serem alcançados e as ações a serem adotadas para alcançá-los, além de definir e distribuir as responsabilidades pela execução das ações.

**31. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.

### **32. (CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário - 2016)**

Assinale a opção correta a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

- a) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.
- b) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.
- c) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.
- d) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.
- e) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.

### **33. (QUADRIX – CRA-AC – Administrador - 2016)**

Planejar é criar um plano para aperfeiçoar o alcance de um determinado objetivo. O planejamento, portanto, consiste em uma importante tarefa de gestão e administração. Assinale a alternativa correta.

- a) O planejamento é a função administrativa que não determina quando os objetivos devem ser feitos.
- b) Não é função do planejamento determinar o que se deve fazer para alcançar os objetivos da organização.
- c) O planejamento define alvos específicos, mas não de forma precisa. É uma função sempre genérica.
- d) O planejamento é um processo que sempre começa com os resultados alcançados.
- e) O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções.

### **34. (FCC – TRT 23ª – Analista Judiciário - 2016)**

Sobre planejamento, considere:

I. O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.

II. Recusar-se a preparar ou adiar a preparação de planos não adia o futuro ou minimiza o seu impacto. Tal comportamento tampouco prejudica a habilidade de responder efetivamente.

III. O planejamento deve ser visto somente como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.

IV. O planejamento proativo dá à biblioteca uma medida de controle sobre o futuro.

Está correto o que consta APENAS em

a) I, III e IV.

b) I, II e III.

c) I e IV.

d) III.

e) III e IV.

**35. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - 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.



**36. (MPE-RS – MPE-RS – Agente Administrativo - 2016)**

O processo de planejamento acontece nos três níveis da empresa: o estratégico, o tático, e o operacional. O que caracteriza o planejamento operacional?

- a) Ele é genérico e sintético.
- b) Ele é menos genérico e menos detalhado.
- c) Ele é genérico e analítico.
- d) Ele é detalhado e analítico.
- e) Ele é genérico e menos detalhado.

**37. (CESGRANRIO – UNRIO – Assistente em Administração - 2016)**

O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes. Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

**38. (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.

**39. (FGV – TJ-RO – Administrador - 2015)**

No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) há um conjunto de definições necessárias à orientação de todo o corpo de magistrados, servidores e serventuários.

O conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde o PJRO quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar até 2020, refere-se à definição de:

- a) iniciativa;
- b) indicador de desempenho;
- c) macrodesafios;
- d) missão;
- e) visão.

**40. (IBFC – Administração em Enfermagem - 2015)**

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um método que trabalha no processamento de problemas atuais, problemas potenciais e de macroproblemas. É considerada uma das principais características do PES.

- a) Admite-se que há uma realidade única estática, avançando para o atendimento da mesma no que diz respeito à visão de unicausalidade.
- b) O sujeito que planeja e o objeto do planejamento são independentes. O sujeito que planeja é único e situa-se fora e acima da realidade.
- c) Trabalha com sistemas fechados ou visualiza a mínima interligação entre pontos de partidas e de chegada.
- d) Reconhece o conflito e as relações de poder com os quais trabalha.

**41. (FGV – CODEMIG – Analista de Recursos Humanos - 2015)**

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento estratégico organizacional é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios, entre eles:

- a) ser inovador; ser mensurável;
- b) ser específico; ser definido no tempo;
- c) ser alcançável; estar dentro do orçamento previsto;
- d) ser abrangente; ser desafiador;
- e) ser hierarquizável; estar de acordo com a cultura da empresa.

**42. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2014)**

A estratégia organizacional requer um planejamento para que seja colocada em ação

Relacione os níveis de planejamento às suas características.

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento tático
3. Planejamento operacional

- ( ) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.
- ( ) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.
- ( ) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente.

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

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

**43. (UPENET – LAPEPE – Técnico Comercial)**

O planejamento utiliza-se de alguns princípios. Em relação aos conceitos desses princípios, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª. 1. Princípio da precedência 2. Princípio da maior penetração e abrangência 3. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade ( ) Deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. ( ) Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras. ( ) Pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização. Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

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

**44. (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional - 2017)**

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

**45. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

Acordos de cooperação técnica entre organizações para compartilhar conhecimentos e experiências que favoreçam a geração de vantagem competitiva são considerados alianças estratégicas.

**46. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)**

A administração por objetivos marca um ponto de transição nas abordagens da administração: a partir dela, evoluiu-se da orientação a atividades para a orientação a resultados e, ainda, do estilo autoritário para o participativo.

**47. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)**

O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.

**48. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.

**49. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

A administração por objetivos tem como características o estabelecimento conjunto de objetivos entre subordinados e superiores hierárquicos, o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores e a avaliação conjunta, por subordinados e superiores, dos resultados obtidos.



# GABARITO

## GABARITO

- |     |         |     |         |     |         |
|-----|---------|-----|---------|-----|---------|
| 1.  | ERRADA  | 20. | Letra D | 39. | Letra E |
| 2.  | ERRADA  | 21. | Letra D | 40. | Letra D |
| 3.  | ERRADA  | 22. | Letra A | 41. | Letra B |
| 4.  | Letra A | 23. | Letra D | 42. | Letra E |
| 5.  | ERRADA  | 24. | Letra E | 43. | Letra C |
| 6.  | CORRETA | 25. | Letra A | 44. | CORRETA |
| 7.  | ERRADA  | 26. | Letra C | 45. | CORRETA |
| 8.  | Letra A | 27. | Letra E | 46. | CORRETA |
| 9.  | ERRADA  | 28. | Letra B | 47. | CORRETA |
| 10. | ERRADA  | 29. | Letra E | 48. | ERRADA  |
| 11. | ERRADA  | 30. | ERRADA  | 49. | CORRETA |
| 12. | CORRETA | 31. | ERRADA  |     |         |
| 13. | Letra A | 32. | Letra C |     |         |
| 14. | Letra B | 33. | Letra E |     |         |
| 15. | Letra B | 34. | Letra C |     |         |
| 16. | Letra D | 35. | Letra B |     |         |
| 17. | Letra E | 36. | Letra D |     |         |
| 18. | Letra D | 37. | Letra B |     |         |
| 19. | Letra A | 38. | Letra E |     |         |

## Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas, volume II**, 7ª edição. Barueri, Manole: 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007.

GIACOMONI, J., PAGNUSSAT, J. Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea – Volume 1. Brasília, Enap: 2006.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**, 5ª edição – Rio de Janeiro: Método, 2017.

KATO, Jerry M., Um modelo para a construção de cenários aplicado à Indústria de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil, Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.182, jul./dez. 2007

LIDA, Itiro. Planejamento Estratégico Situacional - 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. Acessado em: 08/07/2019.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alziro Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Geral e Pública para AFRF e AFT**, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_APB568.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Candida, **Gestão estratégica**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.

SOBRAL, F., & PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2010.



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.