

Aula 00

*CAGE-RS (Auditor do Estado) Passo
Estratégico de Políticas Públicas - 2024
(Pós-Edital)*

Autor:
Rodrigo Perni

10 de Outubro de 2024

Índice

1) Definição de metas e indicadores SMART (Planejamento - Parte I) FGV 2024 3



POLÍTICAS PÚBLICAS

Apresentação	2
O que é o Passo Estratégico?	3
Análise Estatística	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	5
Aposta estratégica	18
Questões estratégicas	22
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	37
Perguntas	37
Perguntas com respostas	38
Lista de Questões Estratégicas	44
Gabarito	47



APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor Rodrigo Perni e, com imensa satisfação, serei o seu analista do Passo Estratégico!

Para que você conheça um pouco sobre mim segue um resumo de nossa experiência profissional, acadêmica e como concursado:

Rodrigo Perni

** Auditor – Fiscal da Receita Federal do Brasil;*

** Coach do Estratégia Concursos;*

** Responsável pela elaboração e análise estatística do Passo Estratégico de Arquivologia;*

** Formado em Administração de Empresas;*

** Cursando o 4º período do curso de Direito e*

** Aprovado no concurso do ano de 2005, na 21ª posição na 2ª Região Fiscal no concurso para Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil.*

Estamos extremamente felizes de termos a oportunidade de trabalhar na equipe do "Passo", porque tenho convicção de que nossos relatórios e simulados proporcionarão uma preparação diferenciada aos nossos alunos!



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.

Em ambas as formas de utilização, como regra, o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) como método de revisão, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) como material de reta final, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



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

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência das questões de Políticas Públicas nas provas elaboradas pela banca FGV

Lembrando, quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em concursos anteriores elaborados pela FGV
<u>Conceito, histórico e fundamentos das políticas públicas</u>	42.67%
<u>Concepção, operacionalização e avaliação de políticas públicas</u>	21.33%
<u>Conceito de Políticas Públicas. Tipos de políticas públicas (distributivas, regulatórias, etc)</u>	15.33%
<u>Diretrizes atuais das políticas públicas: democratização, participação social e universalização.</u>	8,67%
<u>Federalismo e descentralização de Políticas Públicas</u>	5,33%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

1. Assimile que para Oliveira “**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.”



2. Saiba diferenciar planejamento de plano:

Planejamento	Plano
O planejamento estabelece os objetivos e define os meios (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos.	Os planos são as principais consequências (resultados) do planejamento. São os produtos que o processo de planejamento gera. 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.





3. Entenda os **três tipos de filosofia do planejamento**, de acordo com **Ackoff**:

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.

Planejamento otimizador: 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.

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.



4. Decore os princípios gerais do planejamento:

- 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.



5. Decore os princípios específicos do planejamento:

- 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.



6. Decore os demais princípios do Planejamento:

- 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.

7. Atenção as vantagens do planejamento, de acordo com Chiavenato:

- 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.

8. Atenção as etapas do planejamento, de acordo com Chiavenato:

- 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.



- 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.



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



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





11. **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. 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**.

12. Atenção aos conceitos de **estratégia**:

- 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.
- Estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
- Estratégia é o plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
- 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.
- 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.

13. Segundo Mintzberg, a estratégia poder ser vista sob 05 ângulos diferentes:

- **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.
- **Estratagema (armadilha ou pretexto):** Como stratagema, a estratégia é uma ação ardilosa, que é realizada para enfrentar e “enganar” os concorrentes. A organização induz seus concorrentes a terem uma percepção equivocada de suas ações estratégicas.
- **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.



- **Posição:** Enquanto posição, a estratégia demonstra como a empresa se posiciona perante o ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.) e interno (acionistas, empregados, etc.).
- **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.

14. A estratégia possui 03 elementos básicos:

- **Objetivos:** trata-se dos objetivos organizacionais a serem alcançados.
- **Políticas:** se referem às 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.



15. Saiba diferenciar Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente:

Estratégia Deliberada	Estratégia Emergente
Se a estratégia foi pretendida (estratégia intencional) e foi realizada, trata-se de uma estratégia deliberada.	Se a estratégia não foi pretendida (estratégia não intencional) e, por algum motivo, acaba sendo realizada, trata-se de uma estratégia emergente.

16. 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.

17. 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.
- 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.
- 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.

18. De acordo com Chiavenato (2018) 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.

19. Saiba diferenciar Gestão Estratégica de Planejamento Estratégico:



Gestão Estratégica	Planejamento Estratégico
<p>De acordo com Costa “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 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”.</p>	<p>Tavares 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”.</p>

20. **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. Missão é **atemporal**.
21. **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 **não é permanente**.
22. **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.
23. **Negócio**: O negócio da organização é o que a organização faz. Ele representa o “ramo de atividades” no qual a empresa atua.





24. Atenção aos conceitos abaixo:

- 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.
- Objetivos Funcionais: São objetivos "parciais" (objetivos intermediários). Relacionam-se às áreas funcionais da organização (área financeira, recursos humanos, etc.). Trata-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.



25. Os objetivos quanto às metas devem possuir as seguintes características: eEspecíficos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais. (mnemônico: SMART):

S	<ul style="list-style-type: none">•Específico (Specific)•Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas
M	<ul style="list-style-type: none">• Mensurável (Mensurable)•Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas
A	<ul style="list-style-type: none">•Atingível (Attainable)•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.
R	<ul style="list-style-type: none">•Relevante (Relevant)



	<ul style="list-style-type: none">• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.
T	<ul style="list-style-type: none">• Temporal (Timely)• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo

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

27. Entenda a definição de **Stakeholders primários** e **Stakeholders secundários**:

- 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.

28. Atenção aos Estágios do Planejamento Estratégico, conforme Chiavenato:

Formulação dos objetivos organizacionais
Análise externa do ambiente
Análise interna da organização
Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada
Desenvolvimento de planos táticos e dos planos operacionais (operacionalização da estratégia)

29. Fique atento aos conceitos de cenários apontados pela melhor doutrina:

- Para Paludo, 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, 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 destaca que os cenários “representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”.

30. Atenção as duas abordagens que dividem o planejamento, consoante Djalma Oliveira:



- 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.



31. Decore os conceitos abaixo:

- 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.

32. O **Planejamento Estratégico Situacional (PES)** 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.

33. De acordo com Barney e Hesterly (2011), as alianças entre empresas 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.



34. A **Administração por Objetivos (APO)** ou **Administração por Resultados** 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).
35. A **Administração por Objetivos (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.
 - **Desenvolvimento do plano de ação**: além da definição dos objetivos, também são especificados de que forma esses objetivos serão alcançados.
 - **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.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.



1. Saiba diferenciar planejamento de plano:

Planejamento	Plano
<p>O planejamento estabelece os objetivos e define os meios (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos.</p>	<p>Os planos são as principais consequências (resultados) do planejamento. São os produtos que o processo de planejamento gera.</p> <p>Os planos podem ser temporários ou permanentes.</p> <p>-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.</p> <p>-Planos permanentes: São planos que possuem as decisões programadas, portanto, influenciam na organização. Por exemplo: Missão, políticas organizacionais, procedimentos, etc.</p>

2. Decore os princípios gerais do planejamento:

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



- 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.

3. Decore os princípios específicos do planejamento:

- 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.

4. Decore os demais princípios do Planejamento:

- 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.

5. **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. 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. O planejamento estratégico é **voltado para o longo prazo**; é orientado para o futuro.
6. **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. O planejamento tático é voltado para o **médio prazo**.
7. **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. 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**.
8. De acordo com Chiavenato (2018) 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.

9. A **Administração por Objetivos (APO)** ou **Administração por Resultados** 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).

10. A **Administração por Objetivos (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.

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

- **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.

11. Os objetivos quanto às metas devem possuir as seguintes características: eSpecíficos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais. (mnemônico: SMART):

S	<ul style="list-style-type: none">•Específico (Specific)•Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas
M	<ul style="list-style-type: none">• Mensurável (Mensurable)•Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas
A	<ul style="list-style-type: none">•Atingível (Attainable)



	<ul style="list-style-type: none">• 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.
R	<ul style="list-style-type: none">• Relevante (Relevant)• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.
T	<ul style="list-style-type: none">• Temporal (Timely)• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

1 - (FGV - 2024 - Analista de Gestão Corporativa (EPE)/Recursos Humanos/Recursos Humanos)

Algumas organizações estão adotando um sistema de gestão do desempenho que revitaliza a Gestão por Objetivos (GPO), com uma abordagem moderna, eliminando a arbitrariedade, a autocracia e a tensão contínua que marcaram sua implementação no passado. Sobre a Revisão Participativa por Objetivos (APPO), que pretende ser democrática, participativa, envolvente e motivadora, analise as afirmativas a seguir.

- I. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar em determinado período.
- II. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e gestor mediante negociação para ambos chegarem a um consenso.
- III. A aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-los é a condição sine qua non da APPO.

Está correto o que se afirma em

- A) I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

Comentários:

A questão trata da Revisão Participativa por Objetivos (APPO), uma abordagem moderna para a Gestão por Objetivos (GPO) que busca promover um ambiente mais democrático e participativo na formulação e aceitação de objetivos. Vamos analisar cada uma das afirmativas apresentadas:

- I. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar em determinado período.

Análise: Esta afirmativa está correta. Um objetivo é, de fato, uma declaração clara e específica do que se deseja alcançar em um determinado tempo.



II. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e gestor mediante negociação para ambos chegarem a um consenso.

Análise: Esta afirmativa também está correta. A APPO enfatiza a colaboração entre gestor e colaborador na formulação de objetivos, promovendo a negociação e o consenso.

III. A aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-los é a condição sine qua non da APPO.

Análise: Esta afirmativa está correta. Para que a APPO funcione efetivamente, é fundamental que o colaborador aceite e se comprometa com os objetivos estabelecidos, pois isso aumenta a motivação e o engajamento.

Com base na análise das afirmativas, todas estão corretas.

Resposta correta: E – I, II e III.

Comentário: A Revisão Participativa por Objetivos (APPO) é uma abordagem que busca melhorar a Gestão por Objetivos, tornando-a mais inclusiva e colaborativa. O foco na formulação conjunta de objetivos e o comprometimento do colaborador são essenciais para o sucesso do sistema de gestão de desempenho. Essa prática pode levar a um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, já que os colaboradores se sentem mais envolvidos e responsáveis pelos resultados que buscam alcançar.

Gabarito Letra E

2 - (FGV - 2024 - Consultor Técnico Legislativo (CM SP)/Administração)

O planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deve fazê-lo.

Uma definição de planejamento é:

- A) Programação de quem, como e quando.
- B) Alocação dos recursos em órgãos e em pessoas.
- C) Direcionamento rumo aos objetivos.
- D) Ações corretivas.
- E) Atribuição de autoridade e responsabilidade.

Comentários:

A questão aborda o conceito de planejamento dentro de uma organização, e as alternativas oferecidas refletem diferentes aspectos dessa prática. Vamos analisar a opção selecionada e as demais:

- A. Programação de quem, como e quando.



Análise: Esta alternativa é adequada, pois o planejamento envolve a definição de quem irá realizar as tarefas, como elas serão executadas e quando ocorrerão. Isso reflete uma abordagem prática e orientada a ações.

B. Alocação dos recursos em órgãos e em pessoas.

Análise: Embora a alocação de recursos seja uma parte importante do planejamento, essa definição é limitada e não abrange completamente o conceito mais amplo de planejamento, que também envolve a definição de metas e estratégias.

C. Direcionamento rumo aos objetivos.

Análise: Esta opção também é válida, pois o planejamento tem como função principal direcionar as ações da organização para alcançar os objetivos estabelecidos. No entanto, não menciona os aspectos práticos como "quem" e "como".

D. Ações corretivas.

Análise: Esta alternativa não se relaciona diretamente com a definição de planejamento, pois ações corretivas são medidas tomadas após a identificação de desvios em relação ao plano.

E. Atribuição de autoridade e responsabilidade.

Análise: Embora a atribuição de responsabilidades seja parte do planejamento, essa definição é muito restrita e não abrange todos os aspectos do processo de planejamento.

Com base na análise, a opção A é a mais adequada, pois abrange os principais elementos do planejamento, incluindo quem irá realizar as atividades, como serão realizadas e quando.

Resposta correta: A – Programação de quem, como e quando.

O planejamento é uma função essencial da gestão que estabelece uma direção clara para a organização. Ele envolve a definição de metas, a programação de ações e a alocação de recursos de maneira eficiente. A clareza na programação de "quem", "como" e "quando" é crucial para a implementação bem-sucedida de estratégias, pois garante que todos os envolvidos estejam cientes de suas responsabilidades e prazos, contribuindo assim para o alinhamento organizacional e o alcance dos objetivos desejados.

Gabarito Letra A

3 - (FGV - 2024 - Consultor Técnico Legislativo (CM SP)/Administração)

Dado que as organizações frequentemente buscam mais de um objetivo, surge o desafio de determinar quais são os objetivos mais cruciais e prioritários.

Relacione os objetivos listados a seguir com suas respectivas descrições.

1. Objetivo tático
2. Objetivo operacional



3. Objetivo estratégico

- a. Objetivos de curto prazo, geralmente, correspondem a dias, semanas ou meses, dependendo do tipo de atividade a executar.
- b. Objetivos de longo prazo que envolvem a organização em sua totalidade.
- c. São objetivos de médio prazo que envolvem cada unidade ou departamento da organização.

Assinale a opção que indica a relação correta, na ordem apresentada.

- A) 1-a; 2-c; 3-b.
- B) 1-b; 2-a; 3-c.
- C) 1-c; 2-a; 3-b.
- D) 1-a; 2-b; 3-c.
- E) 1-c; 2-b; 3-a.

Comentários:

Para responder à questão sobre a relação entre os tipos de objetivos e suas descrições, vamos analisar cada item:

1 - Objetivo tático

Descrição c: "São objetivos de médio prazo que envolvem cada unidade ou departamento da organização." Tais objetivos são formulados para alinhar as operações de diferentes departamentos com os objetivos estratégicos.

2 - Objetivo operacional

Descrição a: "Objetivos de curto prazo, geralmente, correspondem a dias, semanas ou meses, dependendo do tipo de atividade a executar." Estes objetivos são específicos e frequentemente voltados para a execução de tarefas diárias ou semanais.

3 - Objetivo estratégico

Descrição b: "Objetivos de longo prazo que envolvem a organização em sua totalidade." Esses objetivos são amplos e refletem a missão e visão da organização.

Com base nessa análise, a relação correta entre os objetivos e suas descrições é:

- Objetivo tático (1) - Descrição c (médio prazo)
- Objetivo operacional (2) - Descrição a (curto prazo)
- Objetivo estratégico (3) - Descrição b (longo prazo)

Portanto, a opção correta é:



C: 1-c; 2-a; 3-b.

A categorização dos objetivos em táticos, operacionais e estratégicos é fundamental para a eficácia do planejamento e da gestão em uma organização. Os objetivos estratégicos fornecem uma visão de longo prazo e são fundamentais para o direcionamento organizacional. Os objetivos táticos traduzem esses objetivos em ações de médio prazo que departamentos ou unidades devem executar. Por fim, os objetivos operacionais garantem que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos mais amplos, permitindo que a organização opere de maneira eficiente e eficaz no dia a dia. Essa estrutura hierárquica facilita o acompanhamento do progresso e a adaptação às mudanças no ambiente de negócios.

Gabarito Letra C

4 - (FGV - 2024 - Analista em Gestão Municipal (Pref SJC)/Administração de Empresas)

Analise as assertivas abaixo, com relação às principais ferramentas utilizadas pelos gestores no planejamento estratégico.

I. A análise de 5 forças permite que se identifique os produtos com alto potencial de geração de receita.

II. A matriz Ansoff fornece elementos para se verificar a competitividade do mercado, identificando aspectos como barreiras de entradas para concorrentes e produtos substitutos.

III. O balanced scorecard desdobra a estratégia em indicadores, considerando, por exemplo, a perspectiva dos processos internos.

Está correto apenas o que se afirma em

- A) I.
- B) II.
- C) III.
- D) I e II.
- E) II e III.

Comentários:

Vamos analisar cada uma das assertivas relacionadas às ferramentas de planejamento estratégico:

I. A análise de 5 forças permite que se identifique os produtos com alto potencial de geração de receita.

- Esta afirmativa está incorreta. A análise das 5 forças de Porter é uma ferramenta que ajuda a entender a dinâmica competitiva de um setor. Ela avalia cinco forças (rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos) para determinar a atratividade e a



rentabilidade do mercado como um todo, mas não se concentra especificamente em identificar produtos com alto potencial de geração de receita.

II. A matriz Ansoff fornece elementos para se verificar a competitividade do mercado, identificando aspectos como barreiras de entradas para concorrentes e produtos substitutos.

- Esta afirmativa também está incorreta. A matriz Ansoff é uma ferramenta que ajuda as empresas a identificar oportunidades de crescimento, categorizando estratégias em quatro quadrantes: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Embora envolva análise de mercado, não é especificamente projetada para avaliar a competitividade em termos de barreiras de entrada e produtos substitutos.

III. O balanced scorecard desdobra a estratégia em indicadores, considerando, por exemplo, a perspectiva dos processos internos.

- Esta afirmativa está correta. O balanced scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que traduz a visão e estratégia de uma organização em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, incluindo perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC é eficaz em alinhar as atividades diárias com a estratégia da organização.

Conclusão:

Dado que apenas a terceira assertiva está correta, a opção correta é:

C: III.

O uso de ferramentas como a análise de 5 forças, a matriz Ansoff e o balanced scorecard é fundamental para um planejamento estratégico eficaz. Cada ferramenta tem seu propósito específico e fornece insights valiosos que podem ajudar os gestores a tomar decisões informadas. A análise das 5 forças e a matriz Ansoff ajudam a entender o ambiente competitivo e a identificar oportunidades, enquanto o balanced scorecard é essencial para monitorar e alinhar as atividades organizacionais com a estratégia estabelecida.

Gabarito Letra C

5 - (FGV - 2024 - Consultor Técnico Legislativo (CM SP)/Administração)

O planejamento estratégico é um processo organizacional que envolve a definição de metas e ações para orientar uma organização em direção ao alcance de seus objetivos a longo prazo.

Assinale a afirmativa correta acerca da relação entre a formulação estratégica e a estrutura organizacional.

A) A estratégia organizacional é independente da estrutura organizacional, não havendo influência mútua.

B) A estrutura organizacional é a única determinante na formulação estratégica, sem considerar a missão e visão.



C) A formulação estratégica deve ajustar-se à estrutura organizacional e à cultura corporativa, ambas alinhadas aos objetivos estratégicos.

D) A cultura corporativa é mais relevante do que a estrutura organizacional na formulação estratégica.

E) A formulação estratégica não está relacionada à estrutura organizacional, apenas à cultura corporativa.

Comentários:

A análise das opções sobre a relação entre a formulação estratégica e a estrutura organizacional é essencial para entender como as organizações operam. Vamos avaliar cada uma das opções apresentadas:

A. A estratégia organizacional é independente da estrutura organizacional, não havendo influência mútua.

- Essa afirmativa está incorreta. A estratégia e a estrutura organizacional estão interligadas; uma influencia a outra. A estratégia formulada deve considerar a estrutura existente e vice-versa.

B. A estrutura organizacional é a única determinante na formulação estratégica, sem considerar a missão e visão.

- Essa afirmativa é enganosa. Embora a estrutura organizacional seja importante, a formulação da estratégia deve considerar diversos fatores, incluindo a missão e visão da organização, mercado, concorrência e recursos disponíveis.

C. A formulação estratégica deve ajustar-se à estrutura organizacional e à cultura corporativa, ambas alinhadas aos objetivos estratégicos.

- Essa é a afirmativa correta. A formulação da estratégia deve ser feita considerando a estrutura organizacional existente e a cultura corporativa. Uma boa estratégia deve alinhar-se com essas variáveis para ser efetiva e para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

D. A cultura corporativa é mais relevante do que a estrutura organizacional na formulação estratégica.

- Embora a cultura corporativa seja importante, afirmar que é mais relevante do que a estrutura organizacional é uma simplificação excessiva. Ambos são críticos e devem ser considerados em conjunto na formulação da estratégia.

E. A formulação estratégica não está relacionada à estrutura organizacional, apenas à cultura corporativa.

- Essa afirmativa é falsa, pois a formulação estratégica está intimamente relacionada tanto à estrutura organizacional quanto à cultura corporativa.

Conclusão:



A opção correta é:

C: A formulação estratégica deve ajustar-se à estrutura organizacional e à cultura corporativa, ambas alinhadas aos objetivos estratégicos.

A formulação estratégica eficaz é um processo dinâmico que requer um entendimento profundo de como a estrutura organizacional e a cultura corporativa interagem. Quando a estratégia está alinhada com a estrutura e a cultura, a organização está em uma posição mais forte para alcançar seus objetivos a longo prazo. A adaptabilidade e o ajuste entre esses elementos são cruciais para o sucesso organizacional.

Gabarito Letra C

6 - (FGV - 2024 - Analista Legislativo (ALEP)/Administrador)

As organizações se baseiam no planejamento, uma vez que quase todas as atividades são antecipadamente estruturadas. Esta é a primeira função administrativa, estabelecendo a base para outras funções, definindo objetivos e delineando os planos para alcançá-los efetivamente. Planejar é definir metas e escolher o caminho mais adequado para alcançá-las, determinando o que precisa ser feito, quando, como e em que ordem.

Assinale a opção que apresenta a correta abrangência do planejamento tático.

- A) Genérico, sintético e abrangente.
- B) Aborda cada unidade da organização separadamente.
- C) Mais genérico e menos detalhado.
- D) Aborda a organização como uma totalidade.
- E) Detalhado, específico e analítico.

Comentários:

A análise das opções sobre a abrangência do planejamento tático é crucial para entender como as organizações estruturam suas ações. Vamos revisar cada uma das opções apresentadas:

A. Genérico, sintético e abrangente.

- Esta opção não é correta para o planejamento tático, que não é genérico nem abrangente. O planejamento tático é mais específico do que o planejamento estratégico.

B. Aborda cada unidade da organização separadamente.

- Esta é a afirmativa correta. O planejamento tático se concentra em como implementar as estratégias em unidades específicas da organização. Ele detalha os passos necessários para que cada departamento ou área alcance os objetivos gerais estabelecidos no planejamento estratégico.



C. Mais genérico e menos detalhado.

- Esta afirmativa é incorreta, pois o planejamento tático é mais detalhado do que o planejamento estratégico. Enquanto o estratégico define objetivos de longo prazo, o tático trata das ações de médio prazo e é mais específico.

D. Aborda a organização como uma totalidade.

- Esta opção é mais característica do planejamento estratégico, que se concentra na organização como um todo e em suas metas de longo prazo, em vez de se concentrar em unidades específicas.

E. Detalhado, específico e analítico.

- Embora essa descrição se aplique ao planejamento tático em certo grau, a opção B é mais precisa em definir que o planejamento tático se refere ao trabalho com cada unidade da organização separadamente.

Conclusão:

A opção correta é:

B: Aborda cada unidade da organização separadamente.

O planejamento tático é fundamental para traduzir a visão e os objetivos estratégicos em ações concretas dentro de diferentes áreas da organização. Ele permite que as unidades específicas se alinhem com as metas globais da empresa, promovendo a eficácia e a eficiência na execução das estratégias. A clareza no planejamento tático assegura que todos os colaboradores saibam o que é esperado deles e como suas contribuições se encaixam nos objetivos maiores da organização.

Gabarito Letra B

7 - (FGV - 2024 - Profissional Técnico de Nível Superior em Serviços de Saúde do SUS (SES MT)/Administrador))

No que se refere à atividade de planejamento, um dos principais elementos do processo administrativo realizado pelo administrador, é correto afirmar que, ao ser exercida no nível tático da organização, tende a

A) atuar essencialmente com horizonte temporal de curto prazo.

B) tomar decisões que abranjam a organização como um todo.

C) lidar com questões que envolvam determinado departamento da organização.

D) enfrentar problemas rotineiros, com soluções previamente definidas.

Comentários:



A análise das opções sobre o planejamento em nível tático é essencial para entender como as organizações funcionam. Vamos revisar cada uma das opções apresentadas:

A. atuar essencialmente com horizonte temporal de curto prazo.

- Esta opção não é totalmente correta. Embora o planejamento tático muitas vezes inclua um horizonte de curto a médio prazo, ele não se limita a isso. O planejamento tático também deve alinhar-se com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

B. tomar decisões que abranjam a organização como um todo.

- Esta afirmativa é mais característica do planejamento estratégico, que considera a organização como um todo e abrange diretrizes de longo prazo. O planejamento tático, por sua vez, é mais específico e se concentra em áreas ou departamentos individuais.

C. lidar com questões que envolvam determinado departamento da organização.

- Esta é a afirmativa correta. O planejamento tático é voltado para decisões que afetam departamentos ou unidades específicas dentro da organização. Ele busca implementar as estratégias definidas no nível estratégico, adaptando-as às necessidades e capacidades de cada área.

D. enfrentar problemas rotineiros, com soluções previamente definidas.

- Embora o planejamento tático possa lidar com problemas rotineiros, sua função principal é mais ampla, envolvendo a definição de ações específicas para atingir os objetivos táticos. A rotina pode ser parte do planejamento, mas não é o único foco.

Conclusão:

A opção correta é:

C: lidar com questões que envolvam determinado departamento da organização.

O planejamento tático é essencial para a implementação eficaz das estratégias organizacionais. Ao focar em departamentos ou áreas específicas, os administradores podem adaptar as diretrizes estratégicas às realidades e necessidades de cada unidade, promovendo um alinhamento que é crucial para o sucesso organizacional. A clareza no planejamento tático ajuda a garantir que todos os colaboradores entendam seu papel na realização dos objetivos gerais da organização.

Gabarito Letra C

8 - (FGV - 2022 - Secretário Assistente (MPE GO))

O ato de planejar deve ser compatível com a posição do cargo na organização, devendo o colaborador encarregado das tarefas rotineiras ser responsável por elaborar o planejamento do tipo

A) estratégico.



B) institucional.

C) sintético.

D) tácito.

E) operacional.

Comentários:

A questão trata do tipo de planejamento que deve ser elaborado por um colaborador encarregado de tarefas rotineiras na organização. Vamos analisar cada uma das opções apresentadas:

A. estratégico.

- O planejamento estratégico é voltado para a definição de metas e direções a longo prazo da organização. Ele é tipicamente realizado em níveis mais altos da hierarquia e não é adequado para colaboradores em cargos que lidam com tarefas rotineiras.

B. institucional.

- O planejamento institucional foca na organização como um todo e suas diretrizes gerais. Assim como o planejamento estratégico, não é o tipo de planejamento que um colaborador responsável por tarefas rotineiras deve elaborar.

C. sintético.

- O planejamento sintético não é um termo comumente utilizado em contextos administrativos. Portanto, não se encaixa bem nesta questão.

D. tácito.

- O planejamento tácito refere-se a conhecimentos e experiências que não são formalmente documentados. Embora seja importante, não se trata de um tipo de planejamento que um colaborador encarregado de tarefas rotineiras elaboraria.

E. operacional.

- Esta é a opção correta. O planejamento operacional é específico e detalhado, focando nas atividades do dia a dia e nas tarefas rotineiras que precisam ser executadas para alcançar os objetivos estabelecidos. É compatível com a posição de um colaborador que lida com a operação diária da organização.

Conclusão:

A opção correta é:

E: operacional.



O planejamento operacional é fundamental para a execução eficiente das atividades diárias em uma organização. Ele envolve a definição de tarefas específicas, cronogramas e alocação de recursos necessários para garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Para colaboradores que trabalham em funções rotineiras, essa abordagem é essencial, pois proporciona clareza sobre suas responsabilidades e contribui para a eficácia geral da organização.

Gabarito Letra E

9 - (FGV - 2024 - Analista Judiciário (TJ AP)/Apoio Especializado/Administração)

O planejamento formal proporciona, reconhecidamente, diversos benefícios para as organizações, como, por exemplo, definir parâmetros de controle e avaliação do desempenho organizacional. No entanto, o processo de planejamento formal também é alvo de críticas que apontam suas potenciais desvantagens.

Segundo essas críticas, o planejamento formal:

- A) fragmenta os esforços da organização em função dos objetivos múltiplos;
- B) tende a inibir a criatividade e a inovação;
- C) gera ineficiência na distribuição dos recursos organizacionais;
- D) reduz o comprometimento da média e baixa gerência;
- E) dificulta o autoconhecimento sobre as fragilidades organizacionais.

Comentários:

A questão aborda as críticas relacionadas ao planejamento formal nas organizações, destacando suas potenciais desvantagens. Vamos analisar cada uma das opções apresentadas:

A. fragmenta os esforços da organização em função dos objetivos múltiplos;

- Embora o planejamento possa, em alguns casos, levar a uma fragmentação, essa não é uma crítica central e direta ao planejamento formal. A fragmentação pode ocorrer, mas geralmente é uma consequência da falta de alinhamento ou integração entre os objetivos.

B. tende a inibir a criatividade e a inovação;

- Esta é uma crítica comum ao planejamento formal. A estrutura rígida e a ênfase em seguir planos estabelecidos podem limitar a flexibilidade necessária para a criatividade e a inovação. Quando as equipes se sentem presas a um planejamento rígido, podem hesitar em explorar novas ideias ou abordagens.

C. gera ineficiência na distribuição dos recursos organizacionais;

- Embora um planejamento inadequado possa levar a ineficiências, essa não é uma crítica amplamente reconhecida ao planejamento formal em si. A ineficiência geralmente é resultado de uma má execução do planejamento, não do planejamento formal como um todo.



D. reduz o comprometimento da média e baixa gerência;

- Embora o planejamento formal possa, em alguns casos, ser visto como uma imposição, isso não é uma crítica universalmente aceita. O comprometimento da média e baixa gerência depende mais da comunicação e do envolvimento durante o processo de planejamento.

E. dificulta o autoconhecimento sobre as fragilidades organizacionais.

- O planejamento formal geralmente ajuda as organizações a identificar e compreender suas fragilidades. Portanto, essa opção não se alinha bem com as críticas ao planejamento formal.

Conclusão:

A opção correta é:

B: tende a inibir a criatividade e a inovação.

A crítica de que o planejamento formal pode inibir a criatividade e a inovação é significativa, pois sugere que a rigidez do planejamento pode limitar a capacidade de adaptação das organizações a um ambiente em constante mudança. Para mitigar essa desvantagem, muitas organizações estão adotando abordagens mais flexíveis e adaptativas ao planejamento, integrando espaços para inovação e feedback contínuo no processo de planejamento, permitindo que ideias criativas e novas abordagens sejam incorporadas sem comprometer os objetivos estratégicos.

Gabarito Letra B

10 - (FGV - 2024 - Analista Judiciário (TJ AP)/Apoio Especializado/Administração)

Nas organizações, o planejamento ocorre nos níveis tático, operacional e estratégico. No nível estratégico, o planejamento tem forte orientação externa, no sentido de que visa posicionar a organização no mercado e garantir sua competitividade. Uma etapa do planejamento estratégico é a formulação de estratégias de nível corporativo.

Sobre as estratégias de nível corporativo e sua lógica de adoção quanto aos ambientes externo e interno, é correto afirmar que:

A) estratégias de alienação e de colheita são indicadas para empresas que operam em setores fragmentados;

B) reengenharia e diversificação são exemplos de estratégias de saneamento;

C) estratégias de estabilidade são indicadas para empresas que apresentam competências distintas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes;

D) estratégias de retração são indicadas para empresas que enfrentam limitações internas críticas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes;

E) estratégias de estabilidade podem decorrer de uma postura interna de relutância, por parte da organização, em explorar novas oportunidades.



Comentários:

A questão aborda as estratégias de nível corporativo e sua adequação a diferentes contextos internos e externos das organizações. Vamos analisar cada uma das opções apresentadas:

A. estratégias de alienação e de colheita são indicadas para empresas que operam em setores fragmentados;

- As estratégias de alienação e de colheita geralmente são aplicadas quando uma empresa está buscando sair de um mercado ou maximizar o retorno de ativos que não têm mais potencial de crescimento. Elas não são necessariamente indicadas para setores fragmentados, mas sim para situações de mercado onde as empresas podem não ver mais viabilidade. Portanto, essa afirmação não é correta.

B. reengenharia e diversificação são exemplos de estratégias de saneamento;

- Reengenharia e diversificação não são tipicamente consideradas estratégias de saneamento. A reengenharia busca melhorar processos existentes, enquanto a diversificação visa expandir a atuação da empresa em novos mercados ou produtos. Essa opção está incorreta.

C. estratégias de estabilidade são indicadas para empresas que apresentam competências distintas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes;

- A estratégia de estabilidade é mais apropriada para empresas que buscam manter sua posição atual em vez de crescer ou explorar novas oportunidades. Essa afirmação está incorreta, pois a estratégia de estabilidade não é a mais indicada em contextos de oportunidades abundantes.

D. estratégias de retração são indicadas para empresas que enfrentam limitações internas críticas e atuam em ambientes externos com oportunidades abundantes;

- Estratégias de retração são, na verdade, usadas por empresas que precisam reduzir operações devido a limitações internas ou externas. Não se encaixam bem em contextos com oportunidades abundantes, pois estas geralmente requerem crescimento e exploração.

E. estratégias de estabilidade podem decorrer de uma postura interna de relutância, por parte da organização, em explorar novas oportunidades.

- Esta afirmação está correta. Estratégias de estabilidade podem ser adotadas quando uma organização hesita em buscar novas oportunidades devido a incertezas, riscos percebidos ou uma cultura organizacional que valoriza a segurança em detrimento da inovação.

Conclusão:

A opção correta é:

E: estratégias de estabilidade podem decorrer de uma postura interna de relutância, por parte da organização, em explorar novas oportunidades.



A adoção de estratégias de estabilidade reflete muitas vezes a hesitação das organizações em se arriscar em um ambiente em constante mudança. Essa relutância pode ser influenciada por uma série de fatores, incluindo medo do fracasso, falta de recursos ou uma cultura organizacional que valoriza a segurança acima da inovação. Para se manter competitivas, as organizações devem encontrar um equilíbrio entre a estabilidade e a disposição para explorar novas oportunidades que podem surgir no mercado.

Gabarito Letra E

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

- 1 - Qual a diferença entre planejamento e plano?
- 2 - Quais os princípios gerais do planejamento?
- 3 - Quais os princípios específicos do planejamento?
- 4 - Aponte os demais princípios ligados ao Planejamento, além dos princípios gerais e específicos?
- 5 - Defina Planejamento Estratégico?
- 6 - Defina Planejamento Tático?



- 7 - Defina Planejamento Operacional?
- 8 - Quais as características do planejamento estratégico?
- 9 - Defina Administração por Objetivos?
- 10 - Quais etapas da Administração por Objetivos?
- 11 - Quais os momentos existentes no Planejamento Estratégico Situacional (PES)?
- 12 - Qual a definição de Stakeholders primários e Stakeholders secundários?
- 13 - Defina a sigla "SMART" estudada nesta aula.
- 14 - Qual diferença entre Gestão Estratégica de Planejamento Estratégico?
- 15 - Aponte as vantagens do planejamento, de acordo com Chiavenato.

Perguntas com respostas

1 - Qual a diferença entre planejamento e plano?

R: A diferença entre planejamento e plano é:

Planejamento	Plano
O planejamento estabelece os objetivos e define os meios (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos.	Os planos são as principais consequências (resultados) do planejamento. São os produtos que o processo de planejamento gera. 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.



2. Quais os princípios gerais do planejamento?

R: São princípios gerais do planejamento:

- 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.

3. Quais os princípios específicos do planejamento?

R: São princípios específicos do planejamento:

- 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.

4. Aponte os demais princípios ligados ao Planejamento, além dos princípios gerais e específicos?

R: Podemos apontar como princípios do Planejamento:



- 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.

5. Defina Planejamento Estratégico?

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

6. Defina Planejamento Tático?

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

7. Defina Planejamento Operacional?

R: **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. 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**.

8. Quais as características do planejamento estratégico?



R: De acordo com Chiavenato (2018) 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.

9. Defina Administração por Objetivos?

R: A **Administração por Objetivos (APO)** ou **Administração por Resultados** 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).

10. Quais etapas da Administração por Objetivos?

R: A **Administração por Objetivos (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.
- **Desenvolvimento do plano de ação:** além da definição dos objetivos, também são especificados de que forma esses objetivos serão alcançados.
- **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.



11 - Quais os momentos existentes no Planejamento Estratégico Situacional (PES)?

R: O **Planejamento Estratégico Situacional (PES)** 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.

12 - Qual a definição de Stakeholders primários e Stakeholders secundários?

R: A definição de **Stakeholders primários** e **Stakeholders secundários** é:

- 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.

13 - Defina a sigla "SMART" estudada nesta aula.

R: Os objetivos quanto às metas devem possuir as seguintes características: eSpecificos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais. (mnemônico: SMART):

S	<ul style="list-style-type: none">•Específico (Specific)•Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas
M	<ul style="list-style-type: none">• Mensurável (Mensurable)•Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas
A	<ul style="list-style-type: none">•Atingível (Attainable)•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.
R	<ul style="list-style-type: none">•Relevante (Relevant)•Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem



	gerar impacto real na organização.
T	<ul style="list-style-type: none"> •Temporal (Timely) •Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados •Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo

14 - Qual diferença entre Gestão Estratégica de Planejamento Estratégico?

R: A diferença entre Gestão Estratégica de Planejamento Estratégico é:

Gestão Estratégica	Planejamento Estratégico
<p>De acordo com Costa "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 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".</p>	<p>Tavares 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".</p>

15 - Aponte as vantagens do planejamento, de acordo com Chiavenato.

R: São vantagens do planejamento, de acordo com Chiavenato:

- 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.



LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. (CEBRASPE – RT - 8ª Região (PA e AP) - Analista Judiciário - Área Administrativa – 2022)

Acerca dos planejamentos estratégico, tático e operacional, assinale a opção correta.

- a) O planejamento estratégico deve objetivar o planejamento dos prazos, das metas e dos recursos para a implantação de um projeto ou de uma tarefa dentro de uma organização.
- b) Os planejamentos mercadológico, financeiro e de produção são exemplos de planejamento operacional.
- c) O planejamento estratégico é de responsabilidade dos poderes executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer.
- d) O planejamento tático deve trabalhar com decomposição de objetivos, estratégias e políticas, visando à otimização das atividades de toda a organização.
- e) A amplitude e um maior prazo de execução conferem ao planejamento estratégico um risco menor em relação ao planejamento tático.

2. (CEBRASPE – APEX Brasil - Perfil 4: Processos de Gestão Corporativa – 2022)

O papel desempenhado pela organização na sociedade e a sua projeção futura correspondem, respectivamente, a

- a) visão e planejamento estratégico.
- b) missão e visão.
- c) visão e missão.
- d) missão e planejamento estratégico.

3. (CEBRASPE – APEX Brasil - Analista I - Negócios Internacionais - Especialidade: Indústria e Serviços – 2022)

Os principais responsáveis pelo planejamento estratégico nas organizações são

- a) os altos executivos.
- b) todos os funcionários.
- c) os acionistas.
- d) os gerentes.

4. (CEBRASPE – FUNPRESP-EXE - Analista de Previdência Complementar - Área de Atuação: Tecnologia – 2022)

Julgue o item que se segue a respeito de planejamento estratégico. À luz de um planejamento estratégico institucional, a frase “zelar pela segurança e prosperidade do servidor e de sua família hoje e amanhã” está mais afeta à missão que aos valores da empresa.

- c) Certo



e) Errado

5. (CEBRASPE – FUB - Administrador – 2022)

Julgue o item que se segue, com relação a processo administrativo e gestão de pessoas nas organizações. O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas da função planejamento do processo administrativo e engloba análise interna e externa da organização.

c) Certo

e) Errado

6. (CEBRASPE – TCE-SC - Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração – 2022)

Em relação a assuntos inerentes ao processo administrativo, julgue o item a seguir.

Em se tratando dos elementos do planejamento estratégico de uma organização, é correto afirmar que o propósito de controlar e contribuir para o aprimoramento da gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade e o de ser uma instituição essencial no controle da gestão dos recursos públicos referem-se, respectivamente, à missão e à visão de futuro dessa instituição.

c) Certo

e) Errado

7. (CEBRASPE – DPE-DF - Analista de Apoio à Assistência Judiciária – Administração – 2022)

A respeito da execução e do planejamento da estrutura organizacional, julgue o item a seguir.

No planejamento operacional, os planos que estabelecem os métodos são denominados procedimentos, enquanto os que estabelecem comportamentos são chamados de regulamentos.

c) Certo

e) Errado



Gabarito

GABARITO



1. Letra C
2. Letra B
3. Letra A
4. Certo
5. Certo
6. Certo
7. Certo

...

Grande abraço e bons estudos!

Rodrigo Perni



www.instagram.com/coachrodrigoperni



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.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.