

## **Aula 00 - Prof Rodrigo Rennó**

*TJ-RS (Analista Judiciário - Área  
Administrativa) Administração Pública*

Autor:

**Equipe Direito Administrativo,  
Herbert Almeida, Rodrigo Rennó**

01 de Setembro de 2024

# Índice

1) Administração Geral - Apresentação .....	3
2) Planejamento das Organizações .....	5
3) Níveis do Planejamento .....	11
4) Análise SWOT .....	19
5) Matriz GUT .....	24
6) Ferramenta 5W2H .....	27
7) Planejamento - Sob Certeza e Sob Incerteza - Planejamento por Cenários .....	29
8) Escolas do Planejamento .....	36
9) Balanced Scorecard e os Mapas Estratégicos .....	42
10) Planejamento Estratégico Situacional (PES) .....	51
11) Questões Comentadas - Planejamento - Cebraspe .....	58
12) Questões Comentadas - Planejamento - Cesgranrio .....	93
13) Questões Comentadas - Planejamento - FCC .....	100
14) Questões Comentadas - Planejamento - FGV .....	121
15) Questões Comentadas - Planejamento - Outras Bancas .....	139
16) Questões Comentadas - Planejamento - Vunesp .....	151
17) Lista de Questões - Planejamento - Cebraspe .....	163
18) Lista de Questões - Planejamento - Cesgranrio .....	179
19) Lista de Questões - Planejamento - FCC .....	185
20) Lista de Questões - Planejamento - FGV .....	199
21) Lista de Questões - Planejamento - Outras Bancas .....	211
22) Lista de Questões - Planejamento - Vunesp .....	219



## FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

### Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



### Canal no Telegram – [www.t.me/rodrigorenno](http://www.t.me/rodrigorenno)

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...



Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,  
Rodrigo Rennó



## PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento é um dos mais importantes processos na administração. Sem ele, nenhuma empresa ou organização consegue desenvolver-se. O mesmo pode ser dito para nossas próprias vidas: **sem um processo de planejamento, teremos muito mais dificuldade para atingirmos nossos objetivos.**

Imagino que você, mesmo que nunca tenha estudado este assunto, tenha alguma ideia do que trata o planejamento, não é mesmo? Mesmo que de forma simplificada, todos nós já utilizamos o planejamento em nossas vidas.

Para passar em um concurso, por exemplo, devemos planejar quanto tempo teremos diariamente para estudar, devemos analisar nossa situação atual, definir quais serão as matérias que iremos focar, quais são os temas que ainda temos dificuldade, dentre outros aspectos, para que tenhamos sucesso em nossos certames.

Em uma empresa, o processo é, basicamente, muito semelhante. Só que o processo é um pouco mais complexo. Como estamos nos referindo a grandes organizações, deveremos utilizar algumas ferramentas que nos auxiliam.

Nesta aula, iremos abordar os principais pontos cobrados pelas bancas e as principais “pegadinhas” das bancas.

O planejamento está inserido nos quatro principais processos administrativos (os outros são: organização, direção e controle). De certa forma, é o processo de planejamento que influencia os demais processos.

**É através do planejamento, por exemplo, que definimos aonde a organização quer chegar, em que prazo de tempo e como faremos para atingir estes objetivos.** E para que planejamos?

Basicamente, **o planejamento serve para que um gestor busque reduzir as incertezas na gestão de uma empresa.** Não conhecemos o futuro, não é mesmo? Mas devemos estar preparados para os principais desafios esperados e devemos estar sempre atentos para o ambiente que nos cerca.

O planejamento proporciona, assim, aos gestores uma capacidade de “pensar o todo”, e não somente ficar “apagando incêndios”. A ideia é não ficar preso ao curto prazo e também analisar as possibilidades e ameaças futuras<sup>1</sup>.

Além disso, **o planejamento auxilia o gestor no direcionamento dos esforços e recursos onde eles são mais necessários.** Fica mais claro para todos (inclusive para a cúpula) quais são os objetivos estratégicos e quais são as principais oportunidades e ameaças.

Com o processo de planejamento, todos os funcionários ficam sabendo quais são os objetivos e quais são os planos de seus superiores. Por isso, dizemos que **o planejamento dá um “norte” aos membros de uma empresa** – todos passam a saber o que deve ser feito e quais são as visões de futuro.

Além disso, o planejamento torna possível o processo de controle da empresa, pois sem sabermos quais são os objetivos e metas, não poderemos construir um sistema de controle (afinal, quem controla o que não tem direção?).

Outro aspecto interessante é o **constante aprendizado que o processo de planejamento gera, em que os gestores passam a conhecer melhor a instituição, seu ambiente e as forças externas.**

---

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)



De acordo com Sobral e Peci, as principais vantagens do planejamento podem ser descritas:

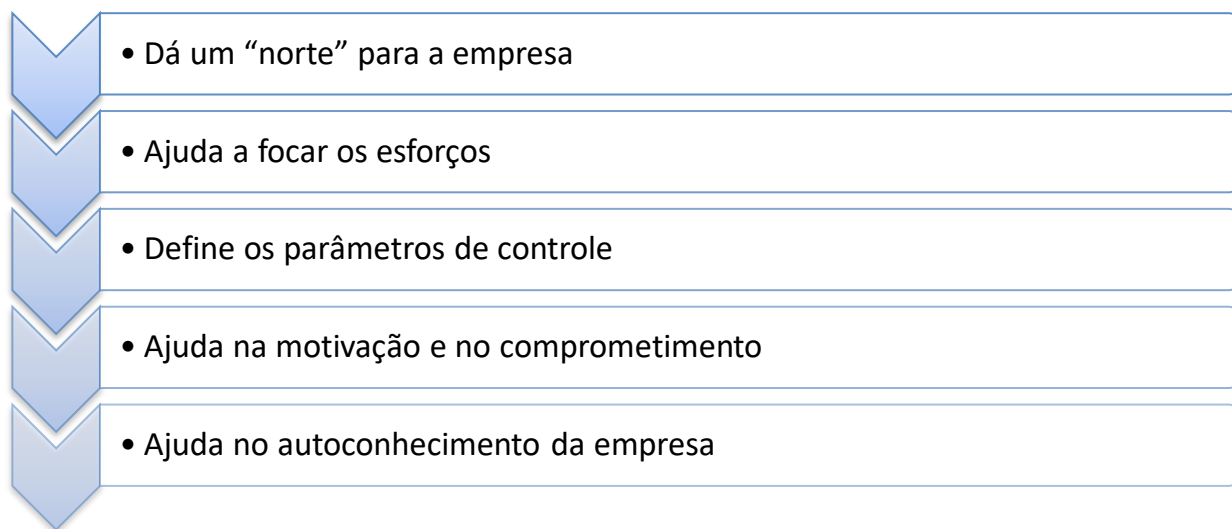


Figura 1 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)

Desta forma, o planejamento é o processo que é utilizado pelas organizações para buscar reduzir as incertezas e aumentar a possibilidade de que a instituição tenha sucesso<sup>2</sup>.

De acordo com um conhecido autor, Djalma de Oliveira<sup>3</sup>, o

*“Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.*



**(TRT-23 – ANALISTA)** Sobre planejamento, considere:

- O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.
- 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.
- O planejamento deve ser visto somente como planejamento contingencial para as piores situações possíveis.
- 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.

<sup>2</sup> (Oliveira, 2007)

<sup>3</sup> (Oliveira, 2007)

(B) I, II e III.

(C) I e IV.

(D) III.

(E) III e IV.

### Comentários

A questão trata dos conceitos de planejamento e seus benefícios. A primeira frase está correta. O planejamento não elimina a incerteza. Nunca teremos certeza do que irá acontecer, mas o processo de planejamento pode nos dar um entendimento melhor do que pode acontecer e como devemos lidar com os possíveis cenários.

Pelo mesmo motivo, a segunda frase está errada. Se nos recusamos a fazer o planejamento, isto irá prejudicar a nossa habilidade de responder efetivamente aos desafios.

A terceira frase está igualmente equivocada, pois o planejamento não é visto como válido apenas para as piores situações, mas também para as oportunidades que venham aparecer.

Finalmente, a quarta frase está certa. O processo de planejamento dá um "norte" para a organização e possibilita a mesma controlar melhor seu futuro.

**Gabarito: letra C**

## *Fases ou Etapas do Planejamento Estratégico*

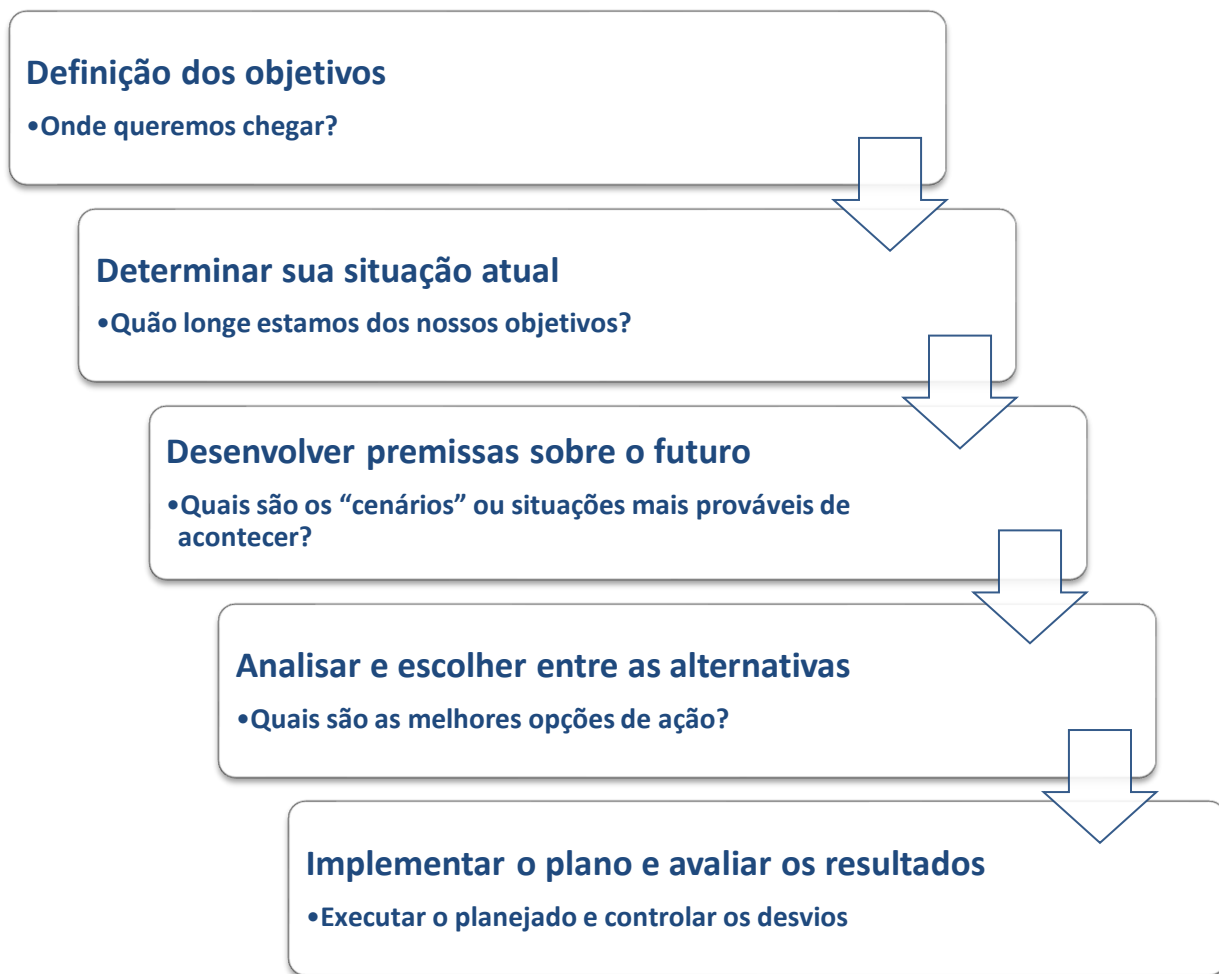
Os principais autores concordam com esta visão: de que o planejamento envolve a definição de objetivos e do modo de alcançá-los<sup>4</sup>. Entretanto, a "doutrina" **não concorda sobre as etapas ou passos do planejamento.**

Uma definição conhecida da ordem destas etapas ou "passos" do planejamento seria a seguinte<sup>5</sup>:

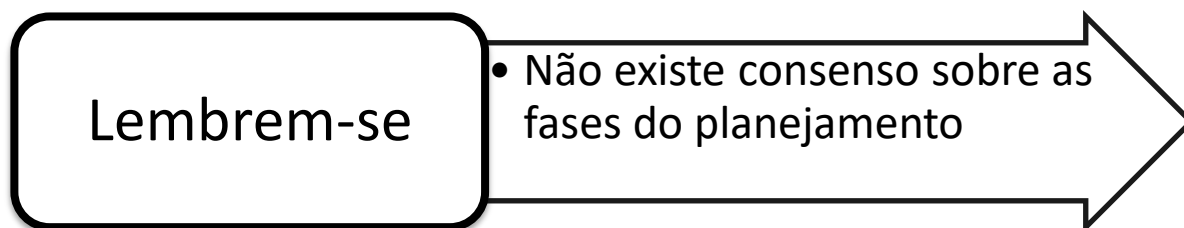
<sup>4</sup> (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

<sup>5</sup> (Schemerhorn Jr., 2008)





Assim, alguns autores acreditam que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já **outros** postulam que o planejamento começaria com a análise do ambiente interno e externo.



(SERPRO - GESTÃO EMPRESARIAL) Há consenso entre as metodologias de que o planejamento estratégico deve ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização.

Comentários:



A questão está incorreta, pois não ocorre este consenso sobre a ordem das etapas do processo de planejamento entre os principais autores. Alguns postulam que o planejamento começa com a definição de objetivos, já outros creem que deve iniciar-se com o diagnóstico estratégico.

**Gabarito: errada**

**(MPU – TÉCNICO)** 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**

Questão polêmica! Não há consenso na literatura sobre quais seriam as fases ou a ordem das fases. Alguns autores acreditam que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já outros postulam que o planejamento começaria com a análise do ambiente interno e externo.

A banca não disse o autor utilizado para a montagem da questão, mas deu o gabarito como questão correta. Creio que a mesma deveria ter sido anulada, mas a banca manteve a questão.

**Gabarito: certa**



## RESUMO

### *Planejamento das Organizações*

O planejamento é um dos mais importantes processos na administração.

**Sem um processo de planejamento, teremos muito mais dificuldade para atingirmos nossos objetivos.**

**É através do planejamento, por exemplo, que definimos aonde a organização quer chegar, em que prazo de tempo e como faremos para atingir estes objetivos.**

**O planejamento serve para que um gestor busque reduzir as incertezas na gestão de uma empresa.**

**O planejamento auxilia o gestor no direcionamento dos esforços e recursos onde eles são mais necessários.**

Outro aspecto interessante é o constante aprendizado que o processo de planejamento gera, em que os gestores passam a conhecer melhor a instituição, seu ambiente e as forças externas.

A "doutrina" não concorda sobre as etapas ou passos do planejamento.

Uma definição conhecida da ordem destas etapas ou "passos" do planejamento seria a seguinte:

- Definição dos objetivos: onde queremos chegar?
- Determinar sua situação atual: quão longe estamos dos nossos objetivos?
- Desenvolver premissas sobre o futuro: quais são os "cenários" ou situações mais prováveis de acontecer?
- Analisar e escolher entre as alternativas: quais são as melhores opções de ação?
- Implementar o plano e avaliar os resultados: executar o planejado e controlar os desvios

Assim, alguns autores acreditam que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já outros postulam que o planejamento começaria com a análise do ambiente interno e externo.



## Níveis do Planejamento

O processo de planejamento acontece em todos os níveis da instituição, mas cada nível apresenta certas diferenças. Quando falamos de níveis do planejamento, estamos nos referindo aos tipos de planejamento que são executados em cada nível da empresa.

E quais são estes níveis?

Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: **o estratégico, o tático e o operacional**. Para facilitar a compreensão, **o nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização**.

Já o **nível tático envolveria a gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o **nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que "mete a mão na massa"**.

Naturalmente, a preocupação de cada um destes "atores" é diferente! Assim, o planejamento de cada nível também é feito de forma diferente e com um foco distinto. As principais diferenças ocorrem em relação ao prazo, à abrangência e ao seu conteúdo<sup>1</sup>.

A cúpula da organização, por exemplo, não está preocupada (ou não deveria estar) com os detalhes de cada operação. Em uma empresa ou órgão público grande, eles ficariam "doidos" se quisessem planejar todas as suas operações, de cada atividade, não é mesmo?

Esta cúpula, que chamamos de **nível estratégico**, está sim preocupada com os grandes assuntos da empresa. **O foco é, portanto, no "quadro global"**, com as principais questões que podem gerar oportunidades ou ameaças para estas organizações. **Os objetivos** não são detalhados, específicos, mas sim **gerais e abrangentes**.

Além disso, este nível deve estar voltado não só para o "dia-a-dia" da instituição, mas tente ter uma visão de mais longo prazo. São eles que devem pensar o futuro da organização, como ele deve enfrentar seus desafios em um prazo mais largo.

Assim, **o foco do planejamento estratégico deve estar no longo prazo**<sup>2</sup>! Lembrem-se disso, pois cai "mais que o Neymar em jogo decisivo" nas provas de concurso.

Já o **nível gerencial ou tático** deve receber do nível estratégico as diretrizes e objetivos estratégicos. Assim, cada gerente deve, em sua área, cumprir o que já foi definido pela cúpula estratégica da empresa.

Sua preocupação já não será tão abrangente, pois eles estão responsáveis por um departamento ou projeto específico, não é mesmo? O mesmo pode ser dito quanto ao tempo: seu planejamento será voltado para o **médio prazo**.

Portanto, o planejamento tático deve englobar os objetivos de cada departamento (por exemplo, a Gerência de Marketing) para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados. Lembre-se disso: **o planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico**.

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>2</sup> (Sobral & Peci, 2008)



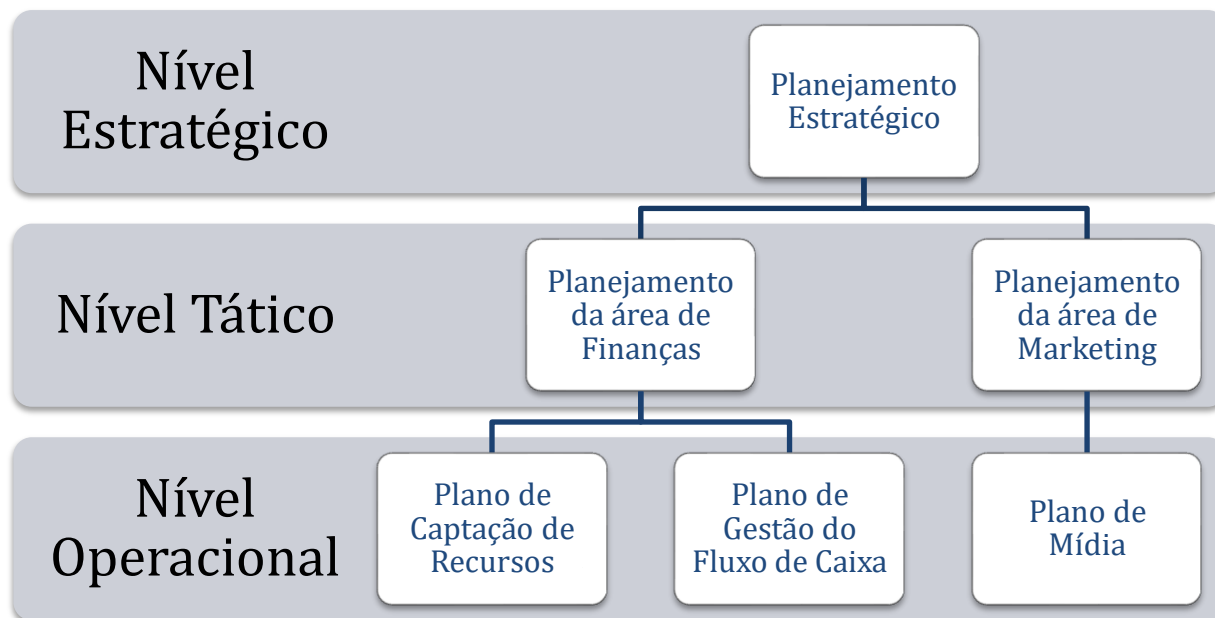


Figura 1 - Níveis do Planejamento e seus desdobramentos

Finalmente, o pessoal do “chão de fábrica”, ou do **nível operacional** está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

Naturalmente, estas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados.

Seus **objetivos são bem detalhados** e estão voltados para o **curto prazo**. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

### Vamos ver um caso prático?

Você é o presidente de uma cadeia de hotéis. Sua preocupação maior é a de como posicionar sua empresa para o crescimento de mercado e aumentar sua lucratividade.

Como o mercado hoteleiro está se desenvolvendo? Como os hábitos das pessoas estão mudando? Para quais destinos elas estão desejando ir? Como os concorrentes estão se comportando? Todas estas questões devem ser analisadas antes da tomada de decisão de construção de um novo empreendimento, não é verdade?

Uma decisão estratégica poderia ser a de investir na construção de um novo hotel “resort” em uma praia paradisíaca do Nordeste, por exemplo. Para construir este hotel, a empresa terá de investir cerca de um bilhão de reais (hotelzinho bom esse!).

Com esta decisão estratégica tomada, os planos táticos terão de ser adaptados para que a organização consiga realizar o hotel (planejamento estratégico), não é mesmo?

Com isso, o gerente financeiro, por exemplo, deverá montar um planejamento gerencial para conseguir captar esta quantia (um bilhão de reais). Ele deverá gerar algumas alternativas de captação deste dinheiro no mercado financeiro, como a emissão de debêntures (títulos de dívida).



Finalmente, com a decisão tática tomada, o nível operacional também deverá obedecer a este planejamento tático para montar seu próprio plano (o planejamento operacional).

O analista financeiro terá de planejar a operação de lançamento destes títulos de dívida no mercado em seus mínimos detalhes, para que a operação tenha sucesso.

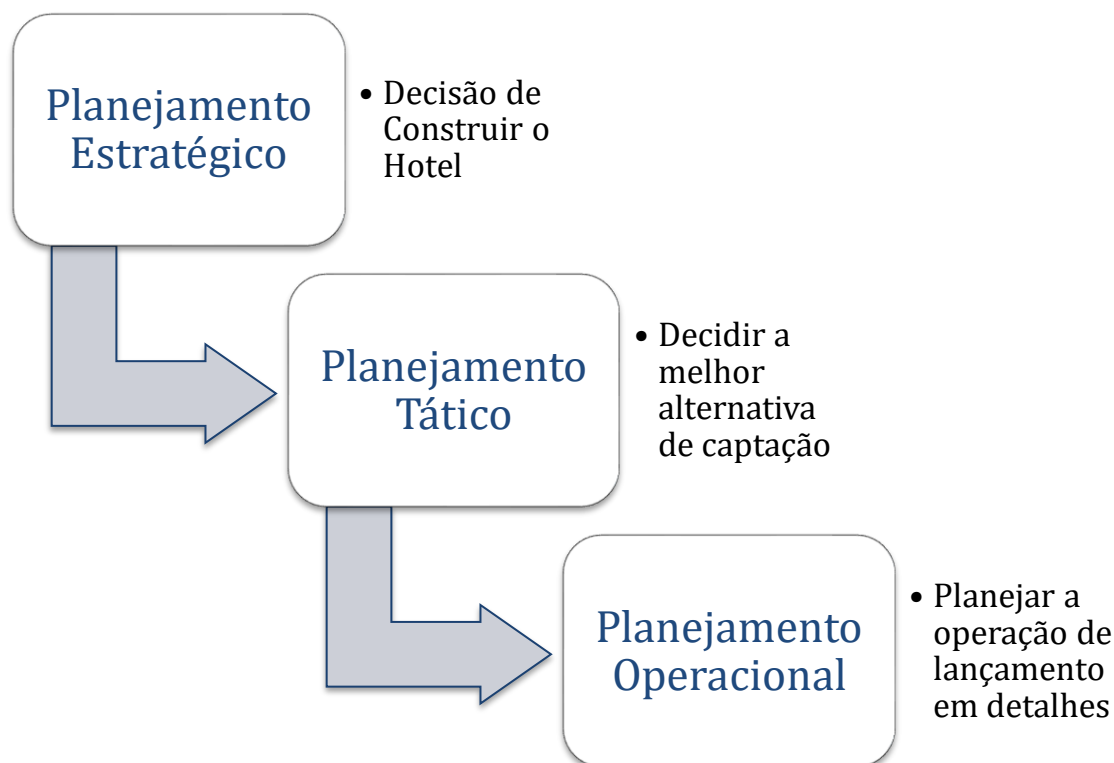


Figura 2 – Exemplo do desdobramento do Planejamento

**Vamos ver um vídeo sobre esse tema?**

<https://goo.gl/itmPUX>



**(PRODAM-AM – ANALISTA)** O planejamento de recursos humanos precisa integrar o planejamento:

- a) local.
- b) tático.
- c) regional.
- d) estratégico.
- e) operacional.

### Comentários:

Questão capciosa! Bom, o planejamento de recursos humanos é um planejamento tático, mas não é isso o que a questão está perguntando. O que ela pede é onde ele estará integrado.

Ora, o planejamento de RH, mesmo sendo tático, irá integrar o planejamento estratégico da instituição, em conjunto com os demais planejamentos táticos (financeiros, de produção, etc.).

**Gabarito: letra D**

## Planejamento Estratégico

Dos níveis do planejamento, **o planejamento estratégico é “disparado” o mais cobrado em provas de concurso**. Este tipo, como vimos, **refere-se à organização como um todo e abrange o longo prazo**<sup>3</sup>.

Este planejamento está fortemente voltado para o ambiente externo, apesar de considerar também o ambiente interno em suas decisões.

O planejamento estratégico deve dar as diretrizes que permitirão os seus membros tomar as decisões apropriadas na alocação de pessoas e recursos de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados<sup>4</sup>.

As principais etapas do planejamento estratégico são: a definição da missão, valores, negócio e visão de futuro da organização; o diagnóstico estratégico; a formulação da estratégia; a execução e a avaliação e controle de todo o processo.

Desta maneira, devemos ter em mente quais são os valores e os princípios norteadores da atuação da organização, como ela se vê no futuro e qual é sua situação atual, para que possamos construir uma estratégia para alcançar sua visão de futuro.

Já a estratégia é o modo como executaremos o planejado. É a alternativa de atuação que facilitará o alcance dos objetivos estratégicos<sup>5</sup>.

O planejamento estratégico normalmente tem uma abrangência de dois a cinco anos de duração. Assim, deve estabelecer os passos necessários para que os objetivos dentro desse período sejam atingidos<sup>6</sup>.

O planejamento tem cinco características principais<sup>7</sup>:

- ✓ **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável** – Ou seja, devemos entender que estamos lidando com a incerteza. Portanto, todo planejamento deve ser dinâmico – sendo constantemente reavaliado e monitorado;
- ✓ **O planejamento estratégico é orientado para o futuro** – o planejamento é voltado ao longo prazo, e como as decisões atuais poderão impactar a organização neste futuro;

<sup>3</sup> (Sobral & Peci, 2008)

<sup>4</sup> (Daft, 2005)

<sup>5</sup> (Kaplan & Norton, Having trouble with your strategy? Than map it, 2000)

<sup>6</sup> (Daft, 2005)

<sup>7</sup> (Matos e Chiavenato, 1999) apud (Barbosa & Brondani, 2004)



- ✓ **O planejamento estratégico é compreensivo** – desta forma, envolve a organização como um todo. Todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos neste processo para que a organização tenha sucesso;
- ✓ **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso** – naturalmente existem pensamentos diferentes e conflitantes dentro de uma organização. Entretanto, o planejamento deve buscar o melhor resultado para todos dentro da organização. Uma das características de um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado;
- ✓ **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional** – como a prática do planejamento, tanto a organização passa a se conhecer melhor, como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.



**(MDA – NÍVEL SUPERIOR)** O planejamento operacional:

- a) preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- b) abrange cada departamento ou unidade da organização.
- c) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- d) tem seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente.
- e) envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas.

**Comentários:**

A letra A está errada. Os objetivos departamentais são o foco dos planejamentos táticos. O planejamento operacional tem a característica de ser focado no curto prazo e de ter objetivos detalhados e específicos. Seu foco é a atividade, a tarefa envolvida.

A letra B está também incorreta, pois é referente aos planejamentos táticos. O mesmo podemos dizer da letra C. Já a letra E está associada ao planejamento estratégico. Finalmente, a letra E está correta.

**Gabarito: letra E**

**(SLU/DF – ANALISTA)**

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

**Comentários**

Negativo. É o planejamento estratégico que é voltado para o longo prazo e visa a organização como um todo. Já o planejamento tático visa o departamento e tem um foco no médio prazo.



**Gabarito: errada**

**(MDA – NÍVEL SUPERIOR)** O planejamento operacional:

- a) preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- b) abrange cada departamento ou unidade da organização.
- c) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- d) tem seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente.
- e) envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas.

**Comentários:**

A letra A está errada. Os objetivos departamentais são o foco dos planejamentos táticos. O planejamento operacional tem a característica de ser focado no curto prazo e de ter objetivos detalhados e específicos. Seu foco é a atividade, a tarefa envolvida.

A letra B está também incorreta, pois é referente aos planejamentos táticos. O mesmo podemos dizer da letra C. Já a letra E está associada ao planejamento estratégico. Finalmente, a letra E está correta.

**Gabarito: letra E**





## RESUMO

### *Níveis do Planejamento.*

Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: **o estratégico, o tático e o operacional**. Para facilitar a compreensão, o **nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização**. O foco é, portanto, no “quadro global”; os objetivos não são detalhados, específicos, mas sim gerais e abrangentes.

Já o **nível tático envolveria a gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). O **nível gerencial ou tático** deve receber do nível estratégico as diretrizes e objetivos estratégicos. Assim, cada gerente deve, em sua área, cumprir o que já foi definido pela cúpula estratégica da empresa. Seu planejamento será voltado para o **médio prazo**. O **planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico**.

Finalmente, o **nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que “mete a mão na massa”**. O pessoal do “chão de fábrica”, ou do **nível operacional** está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”. Seus **objetivos são bem detalhados** e estão voltados para o **curto prazo**.

### *Planejamento Estratégico*

Dos níveis do planejamento, o **planejamento estratégico é “disparado” o mais cobrado em provas de concurso**. Refere-se à **organização como um todo e abrange o longo prazo**.

Este planejamento está fortemente voltado para o ambiente externo, apesar de considerar também o ambiente interno em suas decisões.

O planejamento estratégico deve dar as diretrizes que permitirão os seus membros tomar as decisões apropriadas na alocação de pessoas e recursos de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

As principais etapas do planejamento estratégico são: a definição da missão, valores, negócio e visão de futuro da organização; o diagnóstico estratégico; a formulação da estratégia; a execução e a avaliação e controle de todo o processo.

O planejamento tem cinco características principais:

- ✓ **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável** – Ou seja, devemos entender que estamos lidando com a incerteza. Portanto, todo planejamento deve ser dinâmico – sendo constantemente reavaliado e monitorado;
- ✓ **O planejamento estratégico é orientado para o futuro** – o planejamento é voltado ao longo prazo, e como as decisões atuais poderão impactar a organização neste futuro;



- ✓ **O planejamento estratégico é compreensivo** – desta forma, envolve a organização como um todo. Todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos neste processo para que a organização tenha sucesso;
- ✓ **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso** – naturalmente existem pensamentos diferentes e conflitantes dentro de uma organização. Entretanto, o planejamento deve buscar o melhor resultado para todos dentro da organização. Uma das características de um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado;
- ✓ **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional** – como a prática do planejamento, tanto a organização passa a se conhecer melhor, como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.



## Análise SWOT

Um dos passos fundamentais do planejamento estratégico é a que “situamos” a organização frente a seu ambiente interno e externo. Muitos autores chamam esta etapa de **diagnóstico estratégico**.

Em provas de concurso, o que você precisa lembrar é do nome da ferramenta utilizada para fazer esse diagnóstico: **análise SWOT** (ou FOFA).

Este nome SWOT é simplesmente a soma de siglas dos termos em Inglês: “Strengths” (**forças**), “Weakness” (**fraquezas**), “Opportunities” (**oportunidades**) e “Threats” (**ameaças**).

Assim, essa ferramenta nada mais é do que uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.

Afinal de contas, um processo eficaz de planejamento depende das informações que dispomos, ou seja, da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes e pontos fracos** da organização em comparação com seus pares. Mas e o que podem ser estes pontos?

Ter pessoal treinado e motivado, por exemplo, pode ser considerado um ponto forte. Já ter uma dívida financeira alta seria um caso de fraqueza.

Lembre-se de uma coisa importante: o **ambiente interno** envolve aspectos “**controláveis**”, ao contrário dos aspectos externos. Uma dívida financeira pode ser paga com a venda de algum ativo, com a entrada de um sócio, dentre outras medidas, não é mesmo? O mesmo poderíamos dizer da falta de treinamento: isto pode ser corrigido pelo gestor.

No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

Uma crise econômica poderia ser uma **ameaça** para o planejamento estratégico de uma instituição, reduzindo a demanda para seus serviços, dificultando o acesso aos recursos financeiros, dentre outros problemas.

Já a falência de um concorrente, por exemplo, seria um caso de **oportunidade**, pois abriria o mercado para os produtos da empresa. Vejam que estes fatores estão “fora” do controle da organização.

Exatamente por isso, são considerados fatores “**não controláveis**”. Eles não podem ser alterados por alguma ação do gestor. Este só buscará adaptar sua organização para “sofrer” pouco (no caso de uma ameaça) ou aproveitar ao máximo a oportunidade que surgiu.





Figura 1 - Análise Swot

A maior parte das questões de concurso sobre este tema irá tentar misturar os conceitos para confundir a cabeça de vocês.

Antes de responder essa questão, faça sempre estas duas perguntas: é fator controlável ou não? É fator positivo ou negativo? Isto ajudará na resposta da questão.



**(INCA - GESTÃO PÚBLICA)** Considerando que uma empresa farmacêutica, cujas pesquisas para novos medicamentos na média demandem cinco anos para serem concluídas, esteja com uma rotatividade de pesquisadores na ordem de 75% ao ano, então, pelos conceitos de análise SWOT, tem-se uma ameaça para a empresa.

**Comentários:**

Esta situação citada na questão acima, de uma rotatividade acima do normal (que é um fator negativo interno), indica uma **fraqueza** da organização, pois não está conseguindo manter seus funcionários e necessita estar sempre repondo seus profissionais e gastando recursos com recrutamento e seleção e treinamento.

Uma ameaça poderia ser um fator externo (como a entrada de um novo competidor), que possa trazer um prejuízo à organização.

**Gabarito: errada**

**(PREF. RESENDE – ADMINISTRADOR)** O planejamento estratégico, em uma de suas etapas, propõe um diagnóstico estratégico, onde as variáveis do ambiente interno e do ambiente externo são avaliadas. São consideradas variáveis do ambiente externo:

A) Variáveis econômicas, legais e políticas.

- B) Estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos.
- C) Clima organizacional, cultura organizacional e resistência às mudanças.
- D) Estratégias de marketing, clima organizacional e variáveis legais.
- E) Resistência às mudanças, estratégias de recursos humanos e cultura organizacional.

**Comentários:**

O ambiente externo envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

Uma crise econômica pode ser uma ameaça para a instituição. Já a falência de um concorrente, por exemplo, seria um caso de oportunidade, pois abriria o mercado para os produtos da empresa. Vejam que estes fatores estão "fora" do controle da organização.

Exatamente por isso, são considerados fatores "não controláveis". Eles não podem ser alterados por alguma ação do gestor, que somente buscará adaptar sua organização às mudanças. Vejam que apenas as variáveis da letra A são fatores externos à organização.

Os demais fatores são aspectos internos.

**Gabarito: letra A**

**(EMPLASA - ANALISTA)** Uma das visões mais utilizadas do planejamento estratégico usa a análise SWOT como ponto de partida para o estabelecimento e elaboração das proposições estratégicas. Essa análise é caracterizada por

- A) suposições e hipóteses sobre o planejamento passado e sua confrontação com a realidade acontecida, principalmente em relação às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.
- B) avaliação das metas e objetivos estabelecidos em planejamento anterior com o que foi realizado.
- C) análise das forças e fraquezas da organização, apresentadas, internamente, frente ao estabelecimento dos indicadores operacionais, gerenciais e estratégicos.
- D) avaliação do comportamento dos agentes responsáveis pelo estabelecimento das metas e seu controle.
- E) análise e confronto das forças e fraquezas da organização, em termos internos, e das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.

**Comentários:**

A análise SWOT é um instrumento de diagnóstico estratégico busca fazer uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.

A análise interna busca perceber quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização em comparação com seus pares. No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades.

Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.



Gabarito: letra E



## RESUMO

### *Análise SWOT*

Um dos passos fundamentais do planejamento estratégico é a que “situamos” a organização frente a seu ambiente interno e externo. Muitos autores chamam esta etapa de **diagnóstico estratégico**.

**Análise SWOT** (ou FOFA): este nome SWOT é simplesmente a soma de siglas dos termos em Inglês: “Strengths” (**forças**), “Weakness” (**fraquezas**), “Opportunities” (**oportunidades**) e “Threats” (**ameaças**).

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes e pontos fracos** da organização em comparação com seus pares.

O **ambiente interno** envolve aspectos “**controláveis**”, ao contrário dos aspectos externos.

Exatamente por isso, são considerados fatores “**não controláveis**”.



## Matriz GUT

A **matriz GUT** é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Muitas vezes, temos diversos problemas ou oportunidades para lidar ao mesmo tempo e devemos fazer uma lista dos assuntos que devem ser tratados antes dos demais.

Assim, essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência (por isso o nome matriz **GUT**).

Quando analisamos se um problema é grave ou não, devemos checar se pode afetar muito os resultados da organização. Assim, um problema ganha uma pontuação alta no aspecto gravidade sempre que sua ocorrência ocasionar um prejuízo considerável para as operações da instituição.

Já a urgência indica se o problema ocorrerá rápido ou não. Assim, um problema pode ser muito grave, mas com uma previsão de acontecer somente em três ou cinco anos. Já um problema que provavelmente acontecerá amanhã tem uma urgência muito maior, não é mesmo?

Finalmente, temos o fator da tendência. O problema pode ser grave, por exemplo, mas sua tendência ser positiva. Ou seja, quanto mais tempo passar, menor será seu impacto.

Uma tendência negativa indicaria que quanto mais tempo passar, pior ficará o problema. Assim, a matriz GUT faz uma ponderação destes fatores.

Como exemplo, teríamos o caso abaixo, com as seguintes pontuações na Matriz GUT:

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
• Problema A • Problema B	• 1 • 3	• 3 • 2	• 3 • 1	• 9 • 6

O problema A seria menos grave do que o problema B, mas com uma urgência maior e com uma tendência mais negativa. Vejam que sua pontuação ficou mais alta. Assim, através da Matriz GUT, escolheríamos este problema como prioritário.



**(TCE/SC – AUDITOR)** Utilizada como ferramenta de auxílio à gestão pública estratégica, a matriz GUT, considerando a gravidade, a urgência e a tendência do evento estudado, visa priorizar as ações do gestor de forma racional, o que possibilita, por exemplo, a análise de alocação de recursos nas ações consideradas mais importantes.

### Comentários





A análise GUT (Matriz GUT ou Matriz de Prioridades) é uma ferramenta utilizada para priorizar os nossos problemas. Através dessa matriz GUT, é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

Ela permite analisar de forma quantitativa os problemas da organização.

**Gabarito: certa**

**(CM-SALVADOR - ANALISTA)** Na elaboração de uma matriz GUT, um dos problemas recebeu uma nota 5 no quesito urgência.

Considerando as características dessa matriz, a atribuição dessa nota pode ser interpretada como:

- A) o problema possui baixa urgência para ser resolvido.
- B) o problema possui urgência mediana para ser resolvido.
- C) o problema possui alta urgência para ser resolvido.
- D) o problema não pode mais ser resolvido.
- E) o problema já está resolvido.

**Comentários:**

A matriz GUT é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Muitas vezes, temos diversos problemas ou oportunidades para lidar ao mesmo tempo e devemos fazer uma lista dos assuntos que devem ser tratados antes dos demais.

Assim, essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: Gravidade, Urgência e Tendência (por isso o nome matriz GUT). Se um problema recebe a pontuação 5, significa que é muito urgente.

**Gabarito: letra C**



## RESUMO

### *Matriz GUT*

A **matriz GUT** é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência

Quando analisamos se um problema é grave ou não, devemos checar se pode afetar muito os resultados da organização. Assim, um problema ganha uma pontuação alta no aspecto gravidade sempre que sua ocorrência ocasionar um prejuízo considerável para as operações da instituição.

Já a urgência indica se o problema ocorrerá rápido ou não. Assim, um problema pode ser muito grave, mas com uma previsão de acontecer somente em três ou cinco anos. Já um problema que provavelmente acontecerá amanhã tem uma urgência muito maior.

Finalmente, temos o fator da tendência. O problema pode ser grave, por exemplo, mas sua tendência ser positiva. Ou seja, quanto mais tempo passar, menor será seu impacto.



## Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H ajuda ao gestor na construção de um plano de ação. Ela facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas.

O seu nome deriva das iniciais em inglês dos seguintes termos:

5W	Descrição
<i>What</i>	<i>O que será feito?</i>
<i>Why</i>	<i>Por que será feito?</i>
<i>Where</i>	<i>Onde será feito?</i>
<i>When</i>	<i>Quando será feito?</i>
<i>Who</i>	<i>Quem fará?</i>
2H	Descrição
<i>How</i>	<i>Como será feito?</i>
<i>How much</i>	<i>Quanto irá custar?</i>

Ao montar nossa ferramenta, iremos mapear as atividades necessárias para cumprir o plano de ação, depois iremos construir uma lista (ou checklist) indicando e descrevendo cada fator desses relativos a cada atividade do nosso plano.

Essa ferramenta auxilia os gestores na definição, na execução e no controle das atividades da organização.



**(SERPRO – ANALISTA)** O 5W2H é uma ferramenta adequada para encontrar as causas de problemas em determinado processo.

### Comentários

Cada instrumento tem um uso específico. No caso, a ferramenta 5W2H ajuda ao gestor na construção de um plano de ação. Ela facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Ela, portanto, não busca as causas de um problema.

Ela funciona como uma lista, que indica diversos fatores relativos aos planos de ação.

**Gabarito: errada**



**(UFAL – TÉCNICO)** Uma escola que utiliza a ferramenta 5W2H fez um estudo sobre uma reforma que deve ser feita no prédio da diretoria. As pessoas responsáveis pelo estudo entregaram o resultado em folhas numeradas de 1 a 7. O resumo dos estudos apresentados em cada folha foi: a folha 1 mostra que deve ser contratada uma empresa de construção para a execução do serviço; a folha 2 sinaliza o senhor João José da Silva; a folha 3 explica que a reforma é para adequar o setor à demanda de atendimento de matrícula; a folha 4 explica que algumas pessoas a serem atendidas ficam atualmente na área externa do prédio; a folha 5 diz que a obra deve ser realizada de 20/08/2017 a 20/10/2017; a folha 6 descreve que o orçamento máximo previsto é de R\$ 25.000,00; e a folha 7 tem descrito que a obra vai ser realizada no prédio da diretoria da escola.

Conforme a ferramenta 5W2H utilizada pela escola, qual é a sequência que representa as perguntas referentes às respostas constantes nas folhas entregues e enumeradas?

- a) How, Who, What, Why, When, How Much e Where.
- b) How, Who, Why, What, When, How Much e Where.
- c) Who, Why, What, How, When, Where e How Much.
- d) What, Who, How, Why, Where, How Much e When.
- e) Where, Who, What, Why, When, How e How Much.

**Comentários:**

Questão que está cobrando os termos da ferramenta 5W2H. O primeiro ponto tratado é o “deve ser contratada uma empresa de construção para a execução do serviço”, que indica o “how” ou “como”.

A folha 2 mostra quem será contratado (o senhor João José da Silva), ou seja, o “who”. Finalmente, a terceira folha mostra o “what” ou “o que” será feito, já que trata do “a reforma é para adequar o setor à demanda de atendimento de matrícula”.

A folha 4 explica que “algumas pessoas a serem atendidas ficam atualmente na área externa do prédio”, ou seja, o motivo: o “why”.

**Gabarito: letra A**



## Planejamento: sob certeza e sob incerteza - Planejamento por Cenários

Diante de um contexto de mudanças constantes, as empresas e órgãos públicos precisam de ferramentas para que possam estar melhor preparadas para os desafios que podem aparecer.

A ideia por trás do planejamento por cenários é a de que devemos estar preparados para repensar sempre nosso ambiente. Não devemos confiar em uma projeção das tendências atuais. **Coisas que tomamos como “certas” podem não existir futuramente.**

Quando falamos de cenários, estamos nos referindo a **situações futuras**, condições, em que a organização pode se ver. Pense no termo original – “cenário”. Um cenário não deixa de ser uma representação de algum local, não é mesmo?

O mesmo ocorre quando fazemos cenários futuros de uma empresa. Como estará seu mercado? Que hábitos terão seus consumidores? Como estará a economia como um todo? Que concorrentes teremos? Todos estes aspectos estariam descritos em um cenário de futuro.

**Os cenários são, portanto, histórias construídas para futuros possíveis**<sup>1</sup>. O objetivo é montarmos alguns cenários, mesmo que alguns sejam improváveis, de modo a podermos pensar quais decisões atuais nos preparariam melhor para cada contingência. Desta maneira, teríamos como pensar em como nos comportaríamos se algumas destas “histórias” se tornarem realidade<sup>2</sup>.

**O planejamento por cenários tem como objetivo analisar como nossas decisões atuais poderiam impactar nossa organização no futuro.**

O planejamento por cenários é uma ferramenta nova, que veio tentar suplantar a maneira tradicional de construir o planejamento – através de projeções e extrapolações da situação presente.

Este processo de planejamento por cenários nos faz, como administradores, repensar nossas certezas e analisar quais são nossas deficiências e como devemos corrigi-las.

Entretanto, um dos pontos que devemos prestar atenção é o seguinte: um cenário não é uma previsão do futuro. O ideal é que tenhamos um número diverso de cenários (desde positivos até negativos).

O que queremos não é adivinhar nada, mas nos prepararmos para “o que der e vier”. Este é um processo de aprendizado, não de adivinhação.

Apesar disso, existem alguns autores que citam dois tipos de planejamento por cenários: o **projetivo** e o **prospectivo**<sup>3</sup>. O primeiro seria basicamente, um processo de construir **apenas um cenário futuro**.

Seu nome, projetivo, vem exatamente disto: seria um cenário baseado em uma “projeção”. Consideraria a tendência atual dos eventos. Sua utilização seria bem pobre, entretanto. Muitos autores reconhecidos nem consideram isto como planejamento por cenários. Mas fique esperto, pois cai em provas de concurso!

---

<sup>1</sup> (Rennó, 2013)

<sup>2</sup> (Schwartz, 1996)

<sup>3</sup> (Oliveira, 2007)





Figura 1 - Abordagem Projetiva

Já o outro tipo, o **prospectivo**, não cria somente um cenário. A abordagem prospectiva busca gerar diversos cenários, de modo que o gestor possa ter uma visão de vários “estados futuros possíveis” da empresa.

Naturalmente, o planejamento por cenários pode ser utilizado não somente em grandes organizações, mas também nas pequenas. O mesmo pode ser dito quanto sua utilização no setor público, que é recomendável.

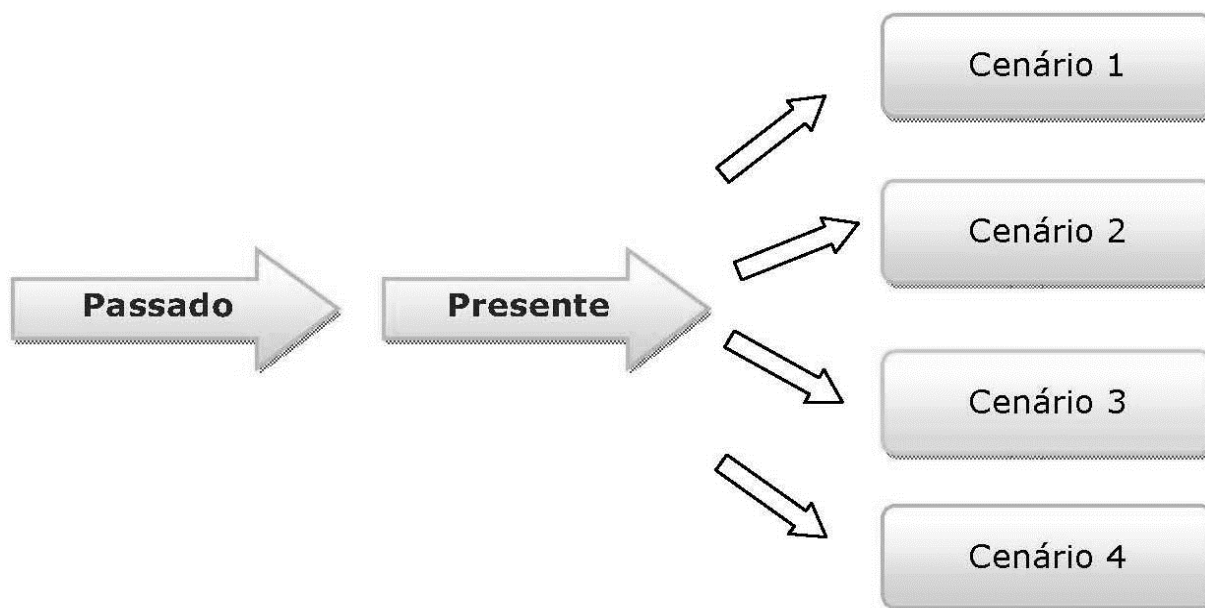


Figura 2 - Abordagem Prospectiva

Para que possamos montar cenários interessantes, temos de nos preocupar que eles tenham as seguintes características: **relevância, plausibilidade, clareza e foco**.

De nada adiantaria montar cenários impossíveis, não é mesmo? Ou cenários sobre aspectos insignificantes no negócio da empresa. Não teriam nenhum benefício sobre o aprendizado.

Da mesma forma, um cenário muito complexo, com um nível de detalhamento excessivo pode dificultar a compreensão dos principais gestores, prejudicando a utilização da ferramenta.

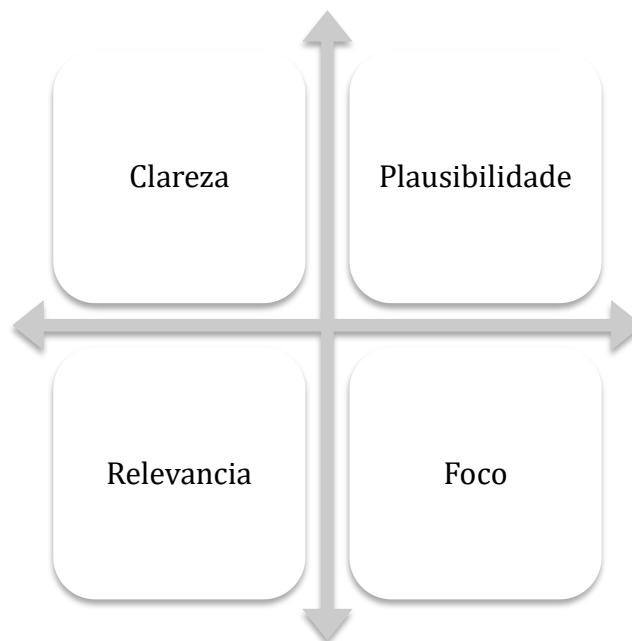


Figura 3 - Atributos dos Cenários

## Métodos para a Construção de Cenários

Existem diversos métodos para a construção dos cenários atualmente no mercado. Os principais são os seguintes<sup>4</sup>:

- **Lógica Intuitiva** – foi desenvolvida em paralelo pela Strategic Research Institute International (SRI) e pela Shell a partir da década de 1970, a técnica admite que as decisões são fundamentadas em um conjunto de inter-relações e interdependências que envolvem diversos fatores, quase totalmente fora da influência direta da organização;
- **Análise Prospectiva**: método desenvolvido por Godet que engloba formas estruturadas de identificar a chance de que um evento ocorra. O método tem basicamente seis etapas: 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; e revisão e disseminação;
- **Análise de impactos de tendências probabilísticas** - fundamenta-se em uma previsão isolada sobre a variável dependente principal, que depois é ajustada pela concorrência dos possíveis eventos e seus impactos. A técnica alia modelos econométricos e probabilísticos a análises qualitativas, com a presença de especialistas nos temas envolvidos;

<sup>4</sup> (Kato, 2007)



**(MPS - ADMINISTRADOR)** São as abordagens prospectiva e projetiva consideradas as principais formas básicas de desenvolvimento de cenários.

**Comentários:**

Esta frase descreve uma classificação ou definição correta das abordagens de planejamento por cenários. A abordagem projetiva gera apenas um cenário, enquanto a abordagem prospectiva gera vários cenários.

**Gabarito: correta**

## OBJETIVOS, METAS E PLANOS

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: afinal, qual é a diferença entre um objetivo e uma meta?

Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos “chegar”. Por exemplo, o governo pode definir como objetivo reduzir o número de jovens com menos de 15 anos fora das escolas.

O importante é que esse objetivo seja **mensurável e específico**. Ou seja, que seja possível de ser medido e que reflita uma situação específica.

Este objetivo, assim, deve ser quantificado! Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos ela deve saber quantas pessoas devem ser incluídas no programa e quando (exemplo: 150 mil alunos até dezembro de 2020). **Isto agora virou uma meta!**

Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo. Com ela, podemos controlar e avaliar melhor a execução de um planejamento. Isto ocorre, pois um objetivo final pode ser muito “distante”.

Desta maneira, devemos “quebrar” este objetivo em diversas metas intermediárias. O somatório destas metas nos levará então a atingir o nosso objetivo.

Imagine caso de um candidato que conheci: ele iniciou seus estudos no ano retrasado. Seu objetivo era passar em um bom concurso, para poder dar uma melhor qualidade de vida a sua família.

Entretanto, ele sabia que ainda estava distante deste sonho. Sua primeira meta foi a de não ser eliminado nas provas (atingir a nota mínima) em alguma prova naquele ano. Com o tempo, esta meta foi atingida.

Após isto, passou a ter a meta de ter suas redações corrigidas em algum concurso de 2020. Ele conseguiu atingir esta também.





Sua meta posterior é a de ser classificado “fora” das vagas dentro deste ano. Por fim, sua meta final será a de atingir a aprovação dentro das vagas – portanto, atingindo assim seu objetivo inicial!

Para isto, ele precisa desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as **ações que serão necessárias para que ele atinja seus objetivos**<sup>5</sup>. Desta maneira, ele detalhou todas as matérias que necessita aprender e os horários detalhados para cada uma delas dentro da semana.

---

<sup>5</sup> (Schemerhorn Jr., 2008)



## RESUMO

### *Planejamento: sob certeza e sob incerteza - Planejamento por Cenários*

A ideia por trás do planejamento por cenários é a de que devemos estar preparados para repensar sempre nosso ambiente. Não devemos confiar em uma projeção das tendências atuais. **Coisas que tomamos como "certas" podem não existir futuramente.**

Quando falamos de cenários, estamos nos referindo a **situações futuras**

**Os cenários são, portanto, histórias construídas para futuros possíveis**

O planejamento por cenários tem como objetivo analisar como nossas decisões atuais poderiam impactar nossa organização no futuro.

O planejamento por cenários é uma ferramenta nova, que veio tentar suplantar a maneira tradicional de construir o planejamento – através de projeções e extrapolações da situação presente.

Apesar disso, existem alguns autores que citam dois tipos de planejamento por cenários: o **projetivo** e o **prospectivo**. O primeiro seria basicamente, um processo de construir **apenas um cenário futuro**; já o outro tipo, o **prospectivo**, não cria somente um cenário. A abordagem prospectiva busca gerar diversos cenários, de modo que o gestor possa ter uma visão de vários "estados futuros possíveis" da empresa.

Para que possamos montar cenários interessantes, temos de nos preocupar que eles tenham as seguintes características: **relevância, plausibilidade, clareza e foco.**

### *Métodos para a Construção de Cenários*

- **Lógica Intuitiva** – foi desenvolvida em paralelo pela Strategic Research Institute International (SRI) e pela Shell a partir da década de 1970, a técnica admite que as decisões são fundamentadas em um conjunto de inter-relações e interdependências que envolvem diversos fatores, quase totalmente fora da influência direta da organização;
- **Análise Prospectiva**: método desenvolvido por Godet que engloba formas estruturadas de identificar a chance de que um evento ocorra. O método tem basicamente seis etapas: 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; e revisão e disseminação;
- **Análise de impactos de tendências probabilísticas** - fundamenta-se em uma previsão isolada sobre a variável dependente principal, que depois é ajustada pela concorrência dos possíveis eventos e seus impactos. A técnica alia modelos econométricos e probabilísticos a análises qualitativas, com a presença de especialistas nos temas envolvidos

### *Objetivos, Metas e Planos*



Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos “chegar”. O importante é que esse objetivo seja **mensurável e específico**

Este objetivo, assim, deve ser quantificado: **isto agora virou uma meta**. Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo.

É preciso desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as **ações que serão necessárias para que ele atinja seus objetivos**.



## ESCOLAS DO PLANEJAMENTO

De acordo com Mintzberg, existem dez escolas do planejamento estratégico, ou seja, maneiras diferentes de descrever o processo de formação da estratégia<sup>1</sup>.

Estas escolas refletem o pensamento de diversos autores e mostram a evolução destes conceitos desde os anos 60 do século passado.

Estas escolas podem ser classificadas em **três grupos: as de natureza prescritiva, as de natureza descritiva e a de configuração.**

As **escolas de natureza prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito, ao invés de se preocupar como estas estratégias são realmente formadas.

Dentro deste grupo os autores incluem a escola do **design**, a escola do **planejamento** e a escola do **posicionamento**. A **escola do design** é a mais tradicional e foi a base para as outras duas escolas.

Dentro desta escola, a formação da estratégia é vista como um ajuste entre as forças internas (forças e fraquezas) e externas (ameaças e oportunidades). De acordo com o autor, seria um processo de concepção. Assim, o planejamento seria um ajuste entre estas forças.

As principais premissas desta escola são<sup>2</sup>:

- **A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento deliberado** – Ou seja, a estratégia deve ser derivada de um pensamento consciente, racional;
- **A responsabilidade pela estratégia é do executivo mais graduado** – nesta escola, o processo de planejamento deve ser deixado a cargo de apenas uma pessoa, o chefe! Os outros funcionários são vistos como subsidiários neste processo;
- **O modelo deve ser simples e informal** – muita elaboração e detalhamento seriam prejudiciais – a estratégia deve poder ser “montada” dentro da mente do executivo principal. O processo seria então um pouco formal e um pouco intuitivo;
- **As estratégias devem ser únicas** – cada caso deve ser analisado individualmente;

A segunda escola é a do **planejamento**. O autor mais conhecido desta linha é Ansoff. Esta escola se baseou na escola do design, mas com algumas distinções. A primeira é em relação ao processo **formal**.

Nesta escola, o planejamento é “tocado” por toda uma equipe de planejadores, especializados, que buscam estruturar todos os dados possíveis de forma a montar a estratégia da organização.

**Assim, acaba a simplicidade.** O planejamento se torna um processo elaborado e detalhado, com diversos passos a serem cumpridos e checklists (listas de verificação) a serem marcados. A responsabilidade pelo planejamento – em teoria - continua com o executivo máximo.

Mas, como o processo é extremamente complexo na prática quem monta a estratégia acaba sendo a equipe de planejadores – o executivo apenas aprova ou não!

Já a escola do **posicionamento** apareceu com força através da publicação do livro de Michael Porter – Estratégia Competitiva. Para esta escola, o importante não é somente o processo de formulação estratégica, mas a estratégia em si.

<sup>1</sup> (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

<sup>2</sup> (Andrews, 1982) apud (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)



Ou seja, existiriam somente algumas estratégias válidas em um mercado competitivo (chamadas de estratégias genéricas – custo, diferenciação e foco). Uma organização deveria escolher uma estratégia de modo que ocupasse um posicionamento que pudesse ser defendido de seus concorrentes.

Assim, cada organização deveria escolher a estratégia que melhor se adapte as suas capacidades – utilizando-se a própria análise SWOT e o modelo das cinco forças competitivas<sup>3</sup>.

De certa forma, esta escola não renega as premissas das duas anteriores, mas se preocupa mais em entender a importância de cada estratégia, ao invés de focar no processo de formulação destas estratégias. Abaixo, podemos ver um resumo destas três escolas:

Design	Planejamento	Posicionamento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de concepção pelo chefe máximo;</li><li>• Simples e informal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo formal e detalhado - com etapas e checklists;</li><li>• Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas;</li><li>• Posições devem poder ser defendidas.</li></ul>

Figura 1 - Escolas do Planejamento - Prescritivas

As próximas escolas que veremos estão no grupo das **escolas** descritivas – que se preocupam com o processo de formulação da estratégia como ele realmente ocorre.

A primeira que veremos é a escola **empreendedora**. Aqui, o processo de planejamento é visto como resultado de uma **visão de longo prazo do principal executivo**, ou seja, toda a estratégia deriva de um processo visionário deste indivíduo!

Desta forma, é um processo baseado nas experiências anteriores, vivência e pontos de vista deste executivo. Assim, é baseado na intuição e análise pessoal das capacidades e do destino que esta organização deve almejar.

Com isso, este planejamento deve ser controlado e comunicado por este chefe máximo e toda a estratégia deve ser revisada constantemente por este executivo.

Já a escola **cognitiva** se baseia nos processos mentais necessários ao processo de formulação da estratégia. Assim, não basta a preocupação com o que é necessário “saber” para que um indivíduo possa ser um estrategista – há de se preocupar com o modo como estes conhecimentos são “construídos” dentro da mente dos planejadores.

Esta escola é bastante nova e ainda está se desenvolvendo, mas se mostra bastante promissora. Entretanto, ainda não trouxe muitas soluções, apenas uma melhor compreensão das dificuldades e distorções que temos ao analisar os dados e informações e montar os conceitos e esquemas em nossa mente.

Uma das mais interessantes escolas é a do **aprendizado**. Nesta escola, pensamento é o de que o processo de montagem da estratégia não depende de um só indivíduo – o chefe. Isto ocorre, pois se acredita que a realidade é muito complexa para que somente uma pessoa possa “dominar” todos os dados necessários.

<sup>3</sup> (Porter, 1980) apud (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

Assim, a montagem da estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo. Desta maneira, o chefe aprende. Mas, o mais comum é que muitas pessoas dentro da organização – a coletividade – aprendam juntas com a experiência.

Assim, existem muitos potenciais “estrategistas” dentro da empresa. E este planejamento não acontece em um momento inicial. Ele vai se formando com o passar do tempo e dos fatos – o que Mintzberg chama de **processo emergencial**<sup>4</sup>. Ou seja, é com o passar do tempo que a estratégia vai se formando.

O papel do líder seria não o de concentrar o planejamento, mas de criar um ambiente propício ao aprendizado estratégico, de modo que novas estratégias “floresçam”.

A próxima escola é a do **poder**. Nesta visão, o processo de formulação da estratégia é visto como uma barganha entre os diversos “atores” dentro da organização. Assim, a estratégia é formada aos poucos – através da negociação e persuasão dos membros influentes da empresa.

Além disso, Mintzberg divide este poder em dois tipos. O **micropoder** é o processo de formação interno da estratégia. Neste caso, o processo de formulação também é emergente, ou seja, vai se formando com o tempo.

Já o **macropoder** é a utilização da influência da organização para, em conjunto com outras organizações, buscar os interesses da empresa. Assim, uma empresa em dificuldades pode negociar com um banco do governo um empréstimo, pois poderia demitir milhares de pessoas de uma vez só.

Em outra situação, por exemplo, poderia montar uma parceria com um concorrente para dominar um mercado específico.

Assim, a estratégia seria a busca de alianças e negociações com outros entes, de forma a maximizar as possibilidades da empresa.

Temos ainda a **escola cultural**, que vê o processo de planejamento como um processo coletivo interativo e que reflete as crenças e valores destes indivíduos.

Assim, as estratégias seriam derivadas da maneira de pensar e dos valores das pessoas dentro das organizações.

Um banco de investimento, por exemplo, teria a tendência de buscar riscos maiores e estratégias mais arriscadas de que um banco do governo – refletindo as diferenças culturais de seus membros e sócios.

Finalmente, a **escola ambiental** diz que o ator principal no processo do planejamento é o ambiente, ou seja, que a organização é passiva. Se papel é apenas o de se adaptar as mudanças no ambiente – ou “morrer”.

Desta forma, o papel do líder é o de “perceber” estas mudanças e desenvolver as mudanças necessárias para que a organização sobreviva.

Veja abaixo um resumo das principais características destas escolas:

---

<sup>4</sup> (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)



<b>Empreendedora</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo visionário do Líder;</li><li>• Baseado na intuição.</li></ul>	<b>Cognitiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo mental de criação;</li><li>• Estratégia é visualizada por mapas, conceitos e esquemas.</li></ul>	<b>Aprendizado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de aprendizado coletivo da estratégia;</li><li>• Processo emergente - estratégia se forma com o tempo.</li></ul>
<b>Poder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de negociação;</li><li>• Micropoder - disputas internas;</li><li>• Macropoder - uso da influência pela organização.</li></ul>	<b>Cultural</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo coletivo que reflete as crenças e valores do grupo;</li><li>• Estratégia reflete a cultura dominante.</li></ul>	<b>Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Processo reativo ao ambiente;</li><li>• Organizações são passivas - ou se adaptam ao ambiente ou "morrem".</li></ul>

Figura 2 - Escolas do Planejamento - Descritivas

O último grupo só conta com uma escola – a da **configuração**. Para esta escola, as organizações tendem a manter uma configuração estável de certas características: tipo de estrutura, atuação em um contexto e estratégias coerentes.

Entretanto, de tempos em tempos elas passariam por um processo de transformação (como uma empresa regional passando a atuar nacionalmente, com uma competitividade e escala maiores).

Assim, os gestores deveriam manter certa estabilidade nas estratégias, ao mesmo tempo em que deveriam manter a empresa com uma capacidade de adaptação – para os períodos de transformação.

De acordo com Mintzberg, esta escola abrange todas as premissas das escolas anteriores.



**(UNIPAMPA - ADMINISTRADOR)** De acordo com os pressupostos da escola cultural, a formação da estratégia constitui um processo coletivo.

**Comentários:**

Exato! A escola cultural diz que o processo de planejamento é coletivo e reflete as crenças e valores comuns dos membros da organização.

**Gabarito: correta**

## RESUMO

### *Escolas do Planejamento*

De acordo com Mintzberg, existem dez escolas do planejamento estratégico. Estas escolas podem ser classificadas em três grupos: **as de natureza prescritiva, as de natureza descritiva e a de configuração.**

As **escolas de natureza prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito, ao invés de se preocupar como estas estratégias são realmente formadas. Dentro deste grupo os autores incluem a escola do **design**, a escola do **planejamento** e a escola do **posicionamento**.

As principais premissas desta escola são:

- **A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento deliberado** – Ou seja, a estratégia deve ser derivada de um pensamento consciente, racional;
- **A responsabilidade pela estratégia é do executivo mais graduado** – nesta escola, o processo de planejamento deve ser deixado a cargo de apenas uma pessoa, o chefe! Os outros funcionários são vistos como subsidiários neste processo;
- **O modelo deve ser simples e informal** – muita elaboração e detalhamento seriam prejudiciais – a estratégia deve poder ser “montada” dentro da mente do executivo principal. O processo seria então um pouco formal e um pouco intuitivo;
- **As estratégias devem ser únicas** – cada caso deve ser analisado individualmente;

<b>Design</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de concepção pelo chefe máximo;</li><li>• Simples e informal.</li></ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo formal e detalhado - com etapas e checklists;</li><li>• Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores.</li></ul>
<b>Posicionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas;</li><li>• Posições devem poder ser defendidas.</li></ul>

**Escolas descritivas** – que se preocupam com o processo de formulação da estratégia como ele realmente ocorre.

A primeira que veremos é a escola **empreendedora**. Aqui, o processo de planejamento é visto como resultado de uma **visão de longo prazo do principal executivo**.

Já a escola **cognitiva** se baseia nos processos mentais necessários ao processo de formulação da estratégia.

**Aprendizado:** Nesta escola, pensamento é o de que o processo de montagem da estratégia não depende de um só indivíduo – o chefe. Isto ocorre, pois se acredita que a realidade é muito





complexa para que somente uma pessoa possa “dominar” todos os dados necessários. Assim, a montagem da estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo.

A próxima escola é a do **poder**. Nesta visão, o processo de formulação da estratégia é visto como uma barganha entre os diversos “atores” dentro da organização. Assim, a estratégia é formada aos poucos – através da negociação e persuasão dos membros influentes da empresa.

Mintzberg divide este poder em dois tipos. O **micropoder** é o processo de formação interno da estratégia; o **macropoder** é a utilização da influência da organização para, em conjunto com outras organizações, buscar os interesses da empresa.

Temos ainda a **escola cultural**, que vê o processo de planejamento como um processo coletivo interativo e que reflete as crenças e valores destes indivíduos.

Assim, as estratégias seriam derivadas da maneira de pensar e dos valores das pessoas dentro das organizações.

A **escola ambiental** diz que o ator principal no processo do planejamento é o ambiente, ou seja, que a organização é passiva. Se papel é apenas o de se adaptar as mudanças no ambiente – ou “morrer”.

O último grupo só conta com uma escola – a da **configuração**. Para esta escola, as organizações tendem a manter uma configuração estável de certas características: tipo de estrutura, atuação em um contexto e estratégias coerentes. Entretanto, de tempos em tempos elas passariam por um processo de transformação.

Assim, os gestores deveriam manter certa estabilidade nas estratégias, ao mesmo tempo em que deveriam manter a empresa com uma capacidade de adaptação – para os períodos de transformação.



## BALANCED SCORECARD E OS MAPAS ESTRATÉGICOS

O Balanced Scorecard é, atualmente, uma das principais ferramentas de gestão da estratégia das organizações públicas. De acordo com Lobato et al<sup>1</sup>,

*"Na gestão estratégica competitiva, o alinhamento e controle estratégicos são suportados pela ferramenta balanced scorecard (BSC), pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas."*

Desta maneira, os gestores podem acompanhar os resultados da organização de acordo com a estratégia traçada, de modo a corrigir os desvios e aprender, gerando conhecimento com todo o processo. Vamos conhecer essa ferramenta?

### Balanced Scorecard

Imagine dirigir um veículo e só ter à disposição o velocímetro. Você consegue ver qual a velocidade que está dirigindo, mas não sabe se seu tanque está cheio, quantos quilômetros já rodou, ou se a água do radiador está dentro dos limites ou não. Desta forma, terá uma grande chance de não chegar ao seu destino, não é mesmo?

Portanto, você precisa ter a sua disposição, em seu veículo, uma série de indicadores que te possibilitem entender como seu carro está se comportando. O mesmo ocorre com as organizações.

**Até pouco tempo atrás, os únicos indicadores utilizados eram os financeiros.** Desta forma, os gestores mediam a situação de uma organização de acordo com um só ponto de vista: sua capacidade financeira. Entretanto, indicadores como o retorno sobre o investimento, liquidez e margem líquida sobre vendas são importantes, mas só contam um "lado da estória".

De acordo com Kaplan e Norton<sup>2</sup>, para que as organizações modernas possam "navegar" em um futuro mais competitivo, de tecnologia avançada e com pessoas cada vez mais capacitadas, será necessário mais do que apenas monitorar dados financeiros do desempenho passado.

Para os autores, **os indicadores financeiros contam os fatos passados, mas são inadequados para avaliar o desempenho de empresas que buscam criar valor através no investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação.**

Um dos principais problemas é que **os dados contábeis e financeiros só captam os ativos tangíveis da organização**, ou seja, seus ativos físicos (imóveis, bens, dinheiro, etc.). **Os ativos intangíveis** – valor da marca, percepção de qualidade dos produtos, capacidade dos funcionários, capacidade de inovação - **normalmente não são contabilizados.**

O problema é que avaliar e medir estes ativos intangíveis se torna mais difícil<sup>3</sup>. É mais fácil contar o dinheiro no Banco do que avaliar quanto vale o conhecimento dos trabalhadores de uma organização, não é verdade? Entretanto, estes ativos intangíveis, antes relegados a um segundo plano, serão cada vez mais importantes na era do conhecimento.

<sup>1</sup> (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)

<sup>2</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

<sup>3</sup> (Paludo, 2010)



Desta forma, Kaplan e Norton construíram um **modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro**<sup>4</sup>.

Desta forma, neste modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**. Estes indicadores e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização. Abaixo podemos ver um diagrama que representa as quatro perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

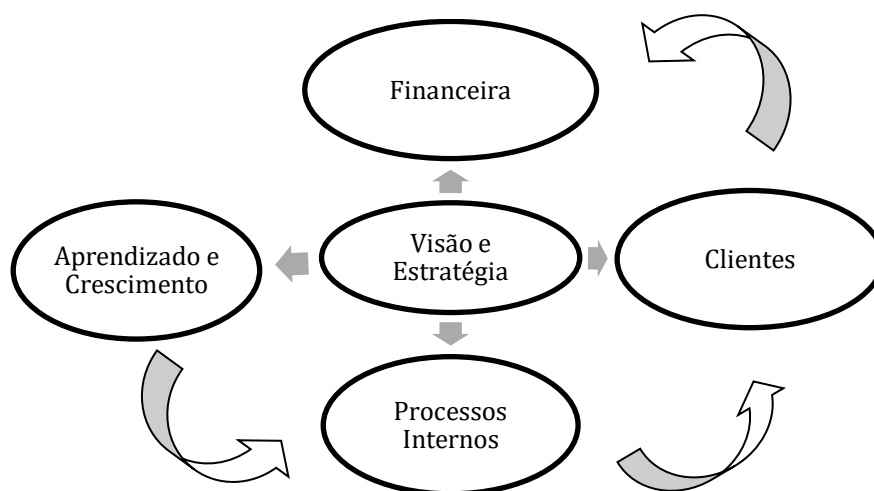


Figura 1 - Balanced Scorecard - Fonte: Kaplan e Norton 1996

Neste contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

- **Perspectiva financeira** – analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade<sup>5</sup>, como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros;
- **Perspectiva dos clientes** - neste ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Esta perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que possibilitarão atingir resultados superiores no futuro;
- **Perspectiva de processos internos** – identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização<sup>6</sup>. Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro;
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento** – identifica as medidas que a empresa deve tomar para se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Desta forma, as empresas devem treinar e desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.

<sup>4</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

<sup>5</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>6</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

O **Balanced Scorecard** é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação. O foco está no alinhamento com a missão, visão e os objetivos, visando a implementação das estratégias, a satisfação do cliente, a melhoria dos processos internos e o aprendizado e crescimento organizacional.

Na visão dos autores, o BSC deveria ser mais do que uma coleção de indicadores críticos. Desta forma, o **BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a estes desempenhos.**

Ou seja, o sistema de medição deve fazer uma relação direta entre os objetivos nas várias perspectivas, de forma que eles sejam gerenciados e validados<sup>7</sup>.

### Vamos imaginar um caso prático?

Você trabalha em uma empresa de refrigerantes e deve montar um BSC para sua empresa. O primeiro indicador que você analisa é: **retorno sobre o capital investido**. Desta maneira, este é um indicador da **perspectiva financeira**.

Mas, pensa você, o que levaria a um bom retorno sobre o capital investido? Pensando bem, você conclui que a empresa precisa vender mais aos seus consumidores, de modo a aumentar as receitas. Para vender mais aos seus consumidores, a empresa precisa atendê-los bem, não é verdade? Eles precisam estar satisfeitos com o serviço existente.

Desta maneira, o **índice de satisfação dos clientes** pode ser um indicador da **perspectiva clientes**, pois você imagina que quanto mais eles estiverem satisfeitos mais comprarão! Mas, pensa novamente você, o que faz com que eles fiquem satisfeitos? Imagine que o **tempo de produção e distribuição** seja o aspecto mais importante para seus clientes, pois quanto mais rápido a cerveja chegar ao ponto de consumo, mais "gostosa" ela fica!

Portanto, o tempo entre o processo de produção e a distribuição seria um **indicador da perspectiva dos processos internos**, pois afeta a perspectiva clientes e a perspectiva financeira. Mas o que deve ocorrer para que os processos sejam mais bem feitos? Talvez seja necessário treinar sua equipe da fábrica em uma nova gestão da qualidade. Portanto, o **investimento em qualificação** (horas/funcionário) seria o **indicador de aprendizado e crescimento**.

Veja abaixo um gráfico que sintetiza o caso:

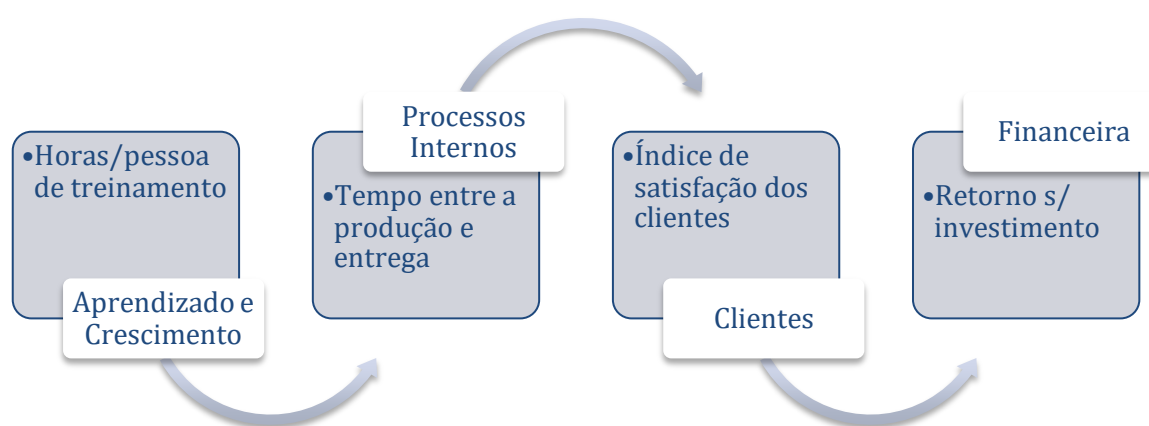


Figura 2 - Relação causa e efeito dos indicadores

<sup>7</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

Desta forma, um Balanced Scorecard bem construído deve mostrar a estratégia da empresa ou do departamento envolvido<sup>8</sup>. Cada indicador no BSC deve ser um passo da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton,

*"Empresas inovadoras estão usando o balanced scorecard como um **sistema de gestão estratégica**, para gerenciar sua estratégia no longo prazo. Eles estão utilizando o scorecard para realizar estes processos críticos:*

- 1 - Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;*
- 2 - Comunicar e ligar os objetivos estratégicos às medidas;*
- 3 - Planejar, estipular metas e alinhar as iniciativas estratégicas;*
- 4 - Aumentar o feedback estratégico e o aprendizado. "*

## Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos são ferramentas que auxiliam na comunicação e visualização das estratégias gerenciadas pelo Balanced Scorecard<sup>9</sup>. Através do Mapa Estratégico, conseguimos "resumir" graficamente a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e os indicadores envolvidos.

Muitas vezes as pessoas não entendem as estratégias. Se não entendemos algo, provavelmente não iremos executar bem, não é mesmo? Portanto, precisamos dos mapas estratégicos para que estas estratégias fiquem claras para todos. De acordo com Herrero<sup>10</sup>,

*"O mapa estratégico é a representação visual da história da estratégia de uma organização".*

A visualização e a comunicação das principais "diretrizes" da estratégia da instituição são fundamentais para que as pessoas compreendam qual é o "caminho" a seguir e consigam "alinhar" suas ações e atividades para que estes objetivos sejam atingidos.

Assim, o mapa estratégico assume este papel de facilitar esta comunicação da estratégia. Sem ele, ficaria mais "árida" e textual esta tarefa de comunicar. Abaixo, podemos ver um exemplo de mapa estratégico.

---

<sup>8</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

<sup>9</sup> (Herrero, 2005)

<sup>10</sup> (Herrero, 2005)



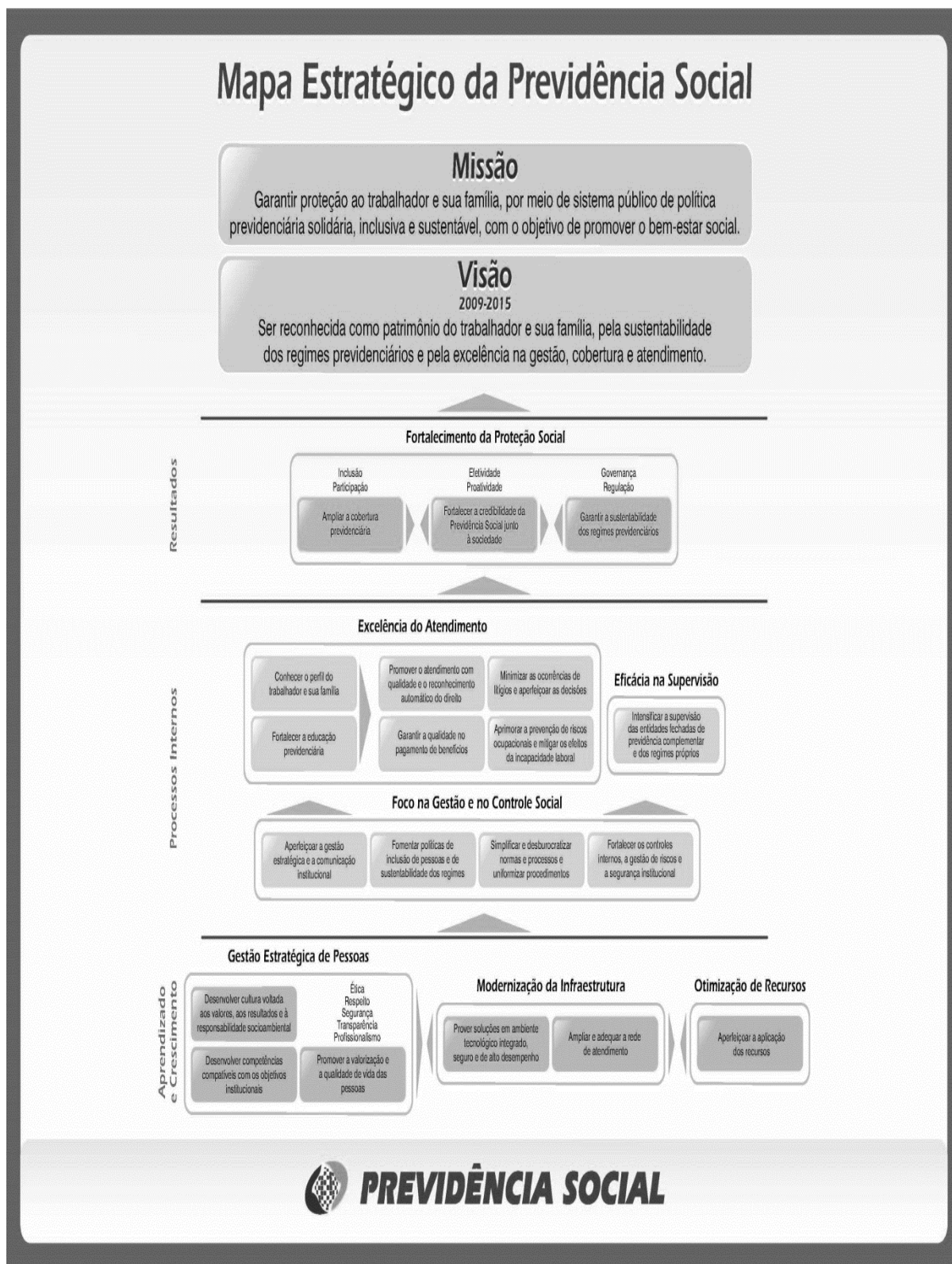


Figura 3 - Mapa Estratégico da Previdência. Disponível em: [http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/4\\_100922-115740-750.pdf](http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/4_100922-115740-750.pdf)

Vejam que a instituição apresenta sua missão e sua visão no documento e aponta seus fatores (ou perspectivas) estratégicos. Como a instituição é do setor público, eles fizeram adaptações no modelo original de Kaplan e Norton. No documento, os aspectos financeiros não são citados.



Desta maneira, em apenas uma página podemos, mesmo sem conhecer a fundo a Previdência Social, perceber quais são os processos críticos e objetivos estratégicos em cada perspectiva. Este é o efeito desejado de um mapa estratégico bem feito!

De acordo com Kaplan e Norton<sup>11</sup>, *o sucesso da execução da estratégia depende de sua compreensão pelos empregados da organização, que, por sua vez, depende de uma nítida descrição.*

Para os autores<sup>12</sup>, os diferentes sentidos do mapa estratégico são: mostrar o destino estratégico, destacar o valor do capital intelectual, representar visualmente a estratégia, ligar o trabalho individual à estratégia, demonstrar o fluxo de valor e reforçar a importância do conhecimento.



**(MS - ADMINISTRADOR)** O BSC é voltado fundamentalmente para os aspectos financeiros, tais como balanço, fluxo de caixa, índices etc.

**Comentários:**

Prestem atenção nisso: o Balanced Scorecard não se baseia apenas em aspectos financeiros e contábeis (apesar de também utilizá-los!). Esta é uma “pegadinha” recorrente em provas de concursos. Sua importância atual é exatamente derivada do fato de que este sistema abrange outros aspectos.

**Gabarito: errada**

**(MDA – TÉCNICO)** O Balanced scorecard é uma metodologia com base no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento de algumas perspectivas de objetivos. A perspectiva em que os indicadores devem mostrar qual a capacidade da organização para melhorar, continuamente, e se preparar para o futuro é a:

- a) financeira.
- b) da inovação e aprendizagem.
- c) dos processos internos.
- d) do cliente.
- e) da participação do mercado.

**Comentários:**

<sup>11</sup> (Kaplan e Norton, 2004) apud (Herrero, 2005)

<sup>12</sup> (Kaplan e Norton) apud (Herrero, 2005)

O Balanced Scorecard tem quatro perspectivas em sua visão original de Kaplan e Norton: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (pelo enunciado: da inovação e aprendizagem).

Destas perspectivas, a que busca avaliar as ações da instituição de se preparar para o futuro é mesmo a perspectiva de aprendizado e crescimento.

**Gabarito: letra B**

**(ANS – ANALISTA)** A elaboração de um mapa estratégico que contemple as perspectivas clássicas de um balanced scorecard de acordo com Kaplan e Norton terá como primeira perspectiva na base do mapa a que se refere a processos internos.

#### **Comentários**

A base do mapa estratégico conta com a primeira perspectiva: o aprendizado e crescimento. Após esse, temos os processos internos, clientes e, finalmente, a perspectiva financeira.

**Gabarito: Errada**





## RESUMO

### *Balanced Scorecard e os Mapas Estratégicos*

Na gestão estratégica competitiva, o **alinhamento e controle estratégicos são suportados pela ferramenta balanced scorecard (BSC)**, pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas.

### *Balanced Scorecard*

Até pouco tempo atrás, os únicos indicadores utilizados eram os financeiros. Desta forma, os gestores mediam a situação de uma organização de acordo com um só ponto de vista: sua capacidade financeira. Entretanto, indicadores como o retorno sobre o investimento, liquidez e margem líquida sobre vendas são importantes, mas só contam um “lado da estória”.

Para os autores, os indicadores financeiros contam os fatos passados, mas são inadequados para avaliar o desempenho de empresas que buscam criar valor através no investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação.

Desta forma, Kaplan e Norton construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro.

Neste modelo existem quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento.

Neste contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

- **Perspectiva financeira** – analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade, como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros;
- **Perspectiva dos clientes** - neste ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Esta perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que possibilitarão atingir resultados superiores no futuro;
- **Perspectiva de processos internos** – identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização. Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro;
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento** – identifica as medidas que a empresa deve tomar para se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Desta forma, as empresas devem treinar e



desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.

O Balanced Scorecard é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação.

O BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a estes desempenhos.

### ***Mapa Estratégico***

Os mapas estratégicos são ferramentas que auxiliam na comunicação e visualização das estratégias gerenciadas pelo Balanced Scorecard.

Os diferentes sentidos do mapa estratégico são: mostrar o destino estratégico, destacar o valor do capital intelectual, representar visualmente a estratégia, ligar o trabalho individual à estratégia, demonstrar o fluxo de valor e reforçar a importância do conhecimento.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

Veremos agora o Planejamento Estratégico Situacional (PES), como proposto por Carlos Matus, chileno que trabalhou no governo Allende nos anos 70. Esse modelo busca trazer uma **alternativa de planejamento que venha a ser mais adequado ao contexto de planejamento governamental**.

Para Matus, o método PES busca se contrapor ao planejamento tradicional, que ele considera tecnocrático e normativo e que seria impotente para lidar com a complexidade da realidade social<sup>1</sup>.

Uma das ideias principais seria a de um processo de planejamento que envolva um cenário em que existem diversos atores externos com objetivos divergentes e que **a realidade não poderia ser vista por um viés determinista**, que observam o mundo como uma consequência do passado.

Ao contrário do planejamento "tradicional", que busca atuar em cima de um cenário projetado, o método PES sabe que **existem diversos cenários futuros possíveis**.

Para ele, os planejamentos tradicionais não percebem que o agente estatal, o planejador, não é o único "ator" a planejar suas ações, que existem diversos outros "atores" em ação na arena pública e que estes planejamentos não levariam em consideração a capacidade de planejamento destes outros atores e não estariam prontos para lidar com as surpresas e incertezas do ambiente.

Por este motivo, o PES é considerado por muitos como um modelo mais adequado ao planejamento governamental. É uma alternativa de planejamento que **insere um caráter político** (e não só técnico) no modelo que o planejamento tradicional não teria.

**Onde o planejamento tradicional acreditaria poder controlar a realidade, o Planejamento Estratégico Situacional apenas tenta influir na realidade.** Seria um método mais flexível, portanto.

Um conceito importante no PES seria o do "**cálculo estratégico**". Para Matus<sup>2</sup>,

*"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 jogo social. "*

O planejador deve, no PES, considerar que o planejamento deve incluir uma **avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente**, cada um buscando seus interesses.

O PES pode ser visto também como uma forma de governo, além de ser um método de planejamento, pois tem uma perspectiva de articulação entre o governo e a sociedade.

Para Matus, existem três dimensões interdependentes entre si que permitem verificar a possibilidade de sucesso de um governo: o **projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo**. O autor chama esse sistema de **triângulo de governo**.

<sup>1</sup> (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

<sup>2</sup> (Matus, 2006)



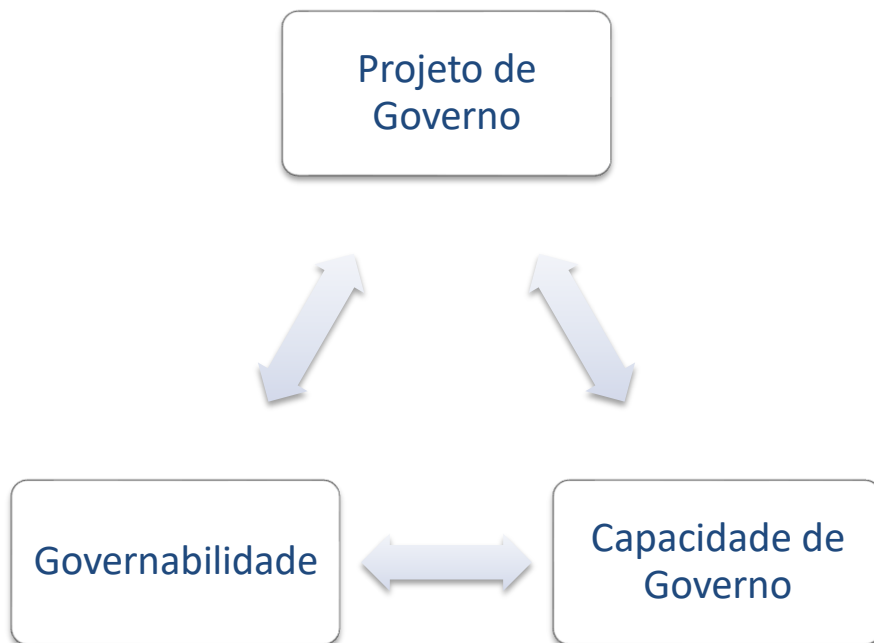


Figura 1 - Triângulo de governo. Adaptado de: (Matus, 2006)

Abaixo, podemos ver cada uma das dimensões do triângulo de governo do PES<sup>3</sup>:

Dimensão	Descrição
<b>Projeto de Governo</b>	Refere-se a existência de projetos e ao conteúdo da proposta de governo, que começa pela seleção de problemas e pela definição de como enfrentá-los.
<b>Governabilidade</b>	Corresponde ao grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre os pesos 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.
<b>Capacidade de Governo</b>	Corresponde a 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.

O PES tem como característica ser **modular**, podendo (e devendo) ser alterado sempre que os cenários estratégicos mudem. Desta forma, o plano estaria sempre adequado à realidade.

<sup>3</sup> (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é que o PES pensa em “momentos” e não em “etapas”. No contexto do PES, momento é a instância repetitiva de um processo de cadeia contínua sem começo nem fim<sup>4</sup>.

O PES teria quatro momentos:

Momentos	Descrição
<b>Momento Explicativo</b>	Fase da identificação, seleção e priorização dos problemas estratégicos, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos. Seria o momento de “o que é”.
<b>Momento Normativo</b>	A hora de definir as propostas do plano para enfrentar o problema. Seria o momento de “o que deve ser”.
<b>Momento Estratégico</b>	Fase do desenho da estratégia, com uma análise da viabilidade política do plano e das estratégias. Seria o momento de “o que pode ser”.
<b>Momento Tático-operacional</b>	Momento do fazer, da ação, de finalmente agir sobre a realidade concreta. Seria o momento de “fazer”.

Um aspecto que devemos ter sempre em mente é que o Planejamento Estratégico Situacional sugere que o planejamento deve ser contínuo e que os momentos não ocorrem necessariamente de modo linear e sequencial.

Outro aspecto do PES é a preocupação com a implementação, com a ação. Para Matus<sup>5</sup>,

*“É curioso que o problema do fazer ocupe pouco espaço na teoria da planificação, quando o plano só se completa na ação, nunca antes. Esse é um ponto de extrema importância prática. Não existe a possibilidade de um plano completo em seu delineamento e cálculo estratégico antes da ação. Na improvisação tática do momento, completa-se o conteúdo prático do plano.”*

Além disso, o PES não separa as funções de planejamento das funções de execução. Assim, o modelo de Matus entende que os servidores não devem estar somente envolvidos no planejamento, mas também na execução, de modo que a construção da “governabilidade” só ocorre quando existe uma coordenação entre todos os atores em torno do planejamento proposto.



<sup>4</sup> (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

<sup>5</sup> (Matus, 2006)

**(ANTAQ – ANALISTA)** O planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução e possui regras mais rígidas do que em casos de planejamentos tradicionais.

**Comentários:**

O primeiro erro da frase está no trecho "o planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução".

O PES não postula essa separação, pelo contrário. Os servidores não devem estar somente envolvidos no planejamento, mas também na execução. Além disso, o PES não tem regras mais rígidas do que os planejamentos tradicionais, mas sim é mais flexível.

**Gabarito: errada**

**(AL-MG - ENFERMEIRO)** O Planejamento Estratégico Situacional (KURCGANT, 2010) é composto por quatro momentos que se interrelacionam, a saber:

- A) Momento demissional, momento decisório, momento estratégico e momento tático-operacional.
- B) Momento explicativo, momento normativo, momento estratégico e momento tático-operacional.
- C) Momento explicativo, momento narrativo, momento dialético e momento tático-operacional.
- D) Momento decisório, momento narrativo, momento dialético e momento demissional.

**Comentários:**

Ao contrário do planejamento tradicional, com suas etapas, o PES trabalha com momentos. No contexto do PES, momento é a instância repetitiva de um processo de cadeia contínua sem começo nem fim.

O PES teria quatro momentos: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.

**Gabarito: letra B**



## RESUMO

### *Planejamento Estratégico Situacional - PES*

O método PES busca se contrapor ao planejamento tradicional, que ele considera tecnocrático e normativo e que seria impotente para lidar com a complexidade da realidade social.

Uma das ideias principais seria a de um processo de planejamento que envolva um cenário em que existem diversos atores externos com objetivos divergentes e que a realidade não poderia ser vista por um viés determinista, que observam o mundo como uma consequência do passado.

O método PES sabe que existem diversos cenários futuros possíveis. Por este motivo, o PES é considerado por muitos como um modelo mais adequado ao planejamento governamental. É uma alternativa de planejamento que insere um caráter político (e não só técnico) no modelo que o planejamento tradicional não teria.

Onde o planejamento tradicional acreditaria poder controlar a realidade, o Planejamento Estratégico Situacional apenas tenta influir na realidade. Seria um método mais flexível, portanto.

Um conceito importante no PES seria o do “**cálculo estratégico**”. Para Matus, “O cálculo estratégico refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável. Ou seja, **articular o “deve ser” com o “pode ser”**”.

O planejador deve, no PES, considerar que o planejamento deve incluir uma **avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente**

Para Matus, existem três dimensões interdependentes entre si que permitem verificar a possibilidade de sucesso de um governo: o **projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo**.

<i>Dimensão</i>	<i>Descrição</i>
<b>Projeto de Governo</b>	Refere-se a existência de projetos e ao conteúdo da proposta de governo, que começa pela seleção de problemas e pela definição de como enfrenta-los.
<b>Governabilidade</b>	Corresponde ao grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre os pesos 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.
<b>Capacidade de Governo</b>	Corresponde a 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.

Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é que o PES pensa em "momentos" e não em "etapas".

<b>Momentos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Momento Explicativo</b>	Fase da identificação, seleção e priorização dos problemas estratégicos, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos. Seria o momento de "o que é".
<b>Momento Normativo</b>	A hora de definir as propostas do plano para enfrentar o problema. Seria o momento de "o que deve ser".
<b>Momento Estratégico</b>	Fase do desenho da estratégia, com uma análise da viabilidade política do plano e das estratégias. Seria o momento de "o que pode ser".
<b>Momento Tático-operacional</b>	Momento do fazer, da ação, de finalmente agir sobre a realidade concreta. Seria o momento de "fazer".

Um aspecto que devemos ter sempre em mente é que o Planejamento Estratégico Situacional sugere que o planejamento deve ser contínuo e que os momentos não ocorrem necessariamente de modo linear e sequencial.

Além disso, o PES não separa as funções de planejamento das funções de execução.





## BIBLIOGRAFIA

- Barbosa, E. R., & Brondani, G. (Dez-Fev de 2004). Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade - UFSM, V.1(2).
- Chiavenato, I. (2008). Administração Geral e Pública (2º ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- Giacomoni, J., & Pagnussat, J. (2006). Planejamento e Orçamento Governamental - coletânea. Brasília: Enap.
- Herrero, E. (2005). Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action (1º ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Sep-Oct de 2000). Having trouble with your strategy? Than map it. Harvard Business Review.
- Kato, J. (Jul-dez de 2007). Um modelo para a construção de cenários aplicado à Indústria de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil. Revista da FAE, 179-197.
- Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C., & Rodrigues, M. R. (2009). Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro: FGV.
- Matus, C. (2006). O plano como aposta. Em J. Giacomoni, & J. Pagnussat, Planejamento e Orçamento Governamental - coletânea (pp. 115-144). Brasília: Enap.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- Oliveira, D. d. (2007). Planejamento Estratégico - conceitos, metodologias e práticas (24º ed.). São Paulo: Atlas.
- Paludo, A. V. (2010). Administração pública: teoria e questões (1º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Schemerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.
- Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View - planning for the future in an uncertain world (1º ed.). New York: Doubleday.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.



## QUESTÕES COMENTADAS



1. (CEBRASPE – SEPLAN-RR - ANALISTA – 2023)

O planejamento estratégico possui extensão temporal de longo prazo e é micro-orientado, com o objetivo de abordar detalhes relativos a tarefas.

Comentários:

A questão acerta ao dizer que o planejamento estratégico é de longo prazo. No entanto, ela erra ao afirmar que é micro orientado e focado em detalhes relativos a tarefas. O planejamento estratégico é macro orientado e focado em objetivos de longo prazo que afetam toda a organização.

Gabarito: Errado

2. (CEBRASPE – TJ-CE - TÉCNICO – 2023)

O planejamento estratégico é

- A) micro-orientado, se utiliza de habilidade técnica e promove articulação interna.
- B) instantâneo, de curto prazo e micro-orientado.
- C) flexível, de longo prazo e lida com incertezas.
- D) inflexível, departamental e promove articulação interna.
- E) focado no objetivo, de curto prazo e macro-orientado.

Comentários:

O planejamento estratégico é de longo prazo e precisa ser flexível para adaptar-se às mudanças no ambiente empresarial. Ele também lida com incertezas relacionadas ao futuro da organização. Além disso, o planejamento estratégico é macro orientado. Desta forma, o gabarito é a letra C.

Gabarito: Letra C

3. (CEBRASPE – CNMP - ANALISTA – 2023)

O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de processo decisório, o qual pode ocorrer antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na organização.



#### Comentários:

O planejamento estratégico é mesmo um processo decisório que envolve uma série de escolhas críticas sobre a direção futura de uma organização. Essas decisões afetam a alocação de recursos, a definição de metas e objetivos, a implementação de táticas e estratégias, entre outros fatores.

O planejamento estratégico é, portanto, um processo dinâmico que envolve uma série contínua de decisões que são feitas antes, durante e após a elaboração e implementação do plano.

Gabarito: Certa

#### 4. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA - AUDITOR – 2023)

O recém-criado gabinete de governança corporativa, no âmbito de determinada prefeitura municipal, tem como desafio coordenar a elaboração do planejamento estratégico da prefeitura. No intuito de aprimorar o profissionalismo da gestão e pautá-la em práticas consolidadas de gestão, buscou-se um consultor autônomo para orientar o referido gabinete quanto a algumas questões importantes, a fim de que o planejamento seja, de fato, um instrumento relevante para o aprimoramento da gestão da prefeitura.

A partir dessa situação hipotética, julgue o próximo item.

Para que, de fato, possam nortear a ação da prefeitura, os objetivos estratégicos, ao serem definidos, devem ser, além de específicos e mensuráveis, relevantes para o alcance da missão, não importando se é viável seu alcance.

#### Comentários:

É verdade que os objetivos estratégicos devem ser específicos, mensuráveis e relevantes para o alcance da missão de uma organização (ou, neste caso, uma prefeitura). Esses são componentes essenciais para qualquer objetivo eficaz, apontados pela sigla SMART: Específicos (Specific), Mensuráveis (Measurable), Atingíveis (Achievable), Relevantes (Relevant) e Temporais (Time-bound).

O erro está na última parte do enunciado, "não importando se é viável seu alcance". Na prática da gestão eficaz, a viabilidade do alcance de um objetivo é crucial. Um objetivo não atingível pode desmoralizar a equipe, desperdiçar recursos e levar a esforços fúteis que poderiam ser melhor empregados em outras iniciativas.

Gabarito: Errada

#### 5. (CEBRASPE – SEE-PE - ANALISTA – 2022)

No que diz respeito à metodologia balanced scorecard, é correto afirmar que um objetivo estratégico direcionado à capacitação de empregados para o desenvolvimento de capacidades técnicas integra a perspectiva de processos internos.

#### Comentários:



Os investimentos em capacitação, em desenvolvimento de pessoas, bem como em pesquisa e desenvolvimento de produtos são enquadrados na perspectiva de aprendizado e crescimento, não em processos internos como a questão indica.

Gabarito: Errado

6. (CEBRASPE – SEE-PE - ANALISTA – 2022)

O processo de planejamento organizacional compreende o estabelecimento de metas bem como a maneira de alcançá-las, englobando um processo participativo com o maior número possível de colaboradores que possam contribuir em sua elaboração e implantação.

Comentários:

O planejamento deve sim englobar o estabelecimento de metas e objetivos. Além disso, sempre quando ele é feito de forma participativa, englobando profissionais diversos com experiências e pontos de vistas que possam acrescentar no debate, costuma trazer melhores resultados para a organização.

Gabarito: Certo

7. (CEBRASPE – PGE-RJ – ANALISTA CONTÁBIL – 2022)

Na área de planejamento organizacional, considera-se que o planejamento estratégico, comparativamente ao planejamento tático, é de risco maior, devido à sua maior amplitude e ao seu maior prazo de execução.

Comentários:

O planejamento estratégico tem mais incertezas do que o planejamento tático, naturalmente. Além de um horizonte de tempo maior, envolve fatores externos que a organização não controla, como crises políticas e econômicas.

Gabarito: Certo

8. (CEBRASPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA PREVIDENCIÁRIO – 2022)

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para realizar avaliação de cenário de modo a se identificar oportunidades que poderão ser gerenciadas no ambiente da organização.

Comentários:

A Análise SWOT nada mais é do que uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição, buscando fazer um diagnóstico estratégico. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.



A análise interna busca perceber quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização em comparação com seus pares. Já no caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades.



Figura 1 - Análise Swot

Podemos ver que a frase da questão está correta.

Gabarito: Certo

9. (CESPE – SEED-PR – PROFESSOR – 2021)

Empreender e começar um negócio próprio se tornou a saída para muitas pessoas que desejam mudar de carreira. Para tanto, existem diversas ferramentas que são utilizadas pelos empreendedores. Para o empreendedor que pretende colocar um plano em ação, há uma ferramenta que constitui um verdadeiro checklist a se cumprir antes de iniciar um novo projeto. Esse checklist é composto pelas seguintes perguntas.

- O que deve ser feito?
- Por que isso deve ser implementado?
- Quem é o responsável pela ação?
- Onde o plano deve ser executado?
- Quando o plano deve ser implementado?
- Como o plano deve ser conduzido?
- Quanto vai custar a implementação?

Assinale a opção que indica a ferramenta a que se refere o texto anterior.

A) gestão do tempo.



- B) matriz SWOT.
- C) 5W2H.
- D) design thinking.
- E) projeção de vendas.

**Comentários:**

A questão trata da ferramenta 5W2H, que ajuda ao gestor na construção de um plano de ação. Ela facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas.

O seu nome deriva das iniciais em inglês dos seguintes termos:

5W	Descrição
<i>What</i>	<i>O que será feito?</i>
<i>Why</i>	<i>Por que será feito?</i>
<i>Where</i>	<i>Onde será feito?</i>
<i>When</i>	<i>Quando será feito?</i>
<i>Who</i>	<i>Quem fará?</i>
2H	Descrição
<i>How</i>	<i>Como será feito?</i>
<i>How much</i>	<i>Quanto irá custar?</i>

Ao montar nossa ferramenta, iremos mapear as atividades necessárias para cumprir o plano de ação, depois iremos construir uma lista (ou checklist) indicando e descrevendo cada fator desses relativos a cada atividade do nosso plano.

Essa ferramenta auxilia os gestores na definição, na execução e no controle das atividades da organização.

**Gabarito: Letra C**

10. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

**Comentários:**

O planejamento estratégico tem o foco no longo prazo, não no curto prazo. Além disso, tem uma ênfase nos grandes desafios da organização, não nas atividades e tarefas.

A definição da banca está tratando na verdade do planejamento operacional.



Gabarito: errado

#### 11. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

Os níveis básicos do planejamento são: o estratégico, destinado a reconhecer forças, oportunidades, fraquezas e ameaças; o tático, no qual se organizam processos e ações; e o operacional, no qual ocorre o delineamento das atividades para execução do que foi planejado nos outros níveis.

#### Comentários

Questão sobre os níveis do planejamento. Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: o estratégico, o tático e o operacional. Para facilitar a compreensão, o nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização.

Já o nível tático envolveria a gerência média da organização (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que “mete a mão na massa”.

Naturalmente, a preocupação de cada um destes “atores” é diferente! Assim, o planejamento de cada nível também é feito de forma diferente e com um foco distinto. As principais diferenças ocorrem em relação ao prazo, à abrangência e ao seu conteúdo<sup>1</sup>.

A cúpula da organização, por exemplo, não está preocupada (ou não deveria estar) com os detalhes de cada operação. Em uma empresa ou órgão público grande, eles ficariam “doidos” se quisessem planejar todas as suas operações, de cada atividade, não é mesmo?

Esta cúpula, que chamamos de nível estratégico, está sim preocupada com os grandes assuntos da empresa. O foco é, portanto, no “quadro global”, com as principais questões que podem gerar oportunidades ou ameaças para estas organizações. Os objetivos não são detalhados, específicos, mas sim gerais e abrangentes.

Além disso, este nível deve estar voltado não só para o “dia-a-dia” da instituição, mas tente ter uma visão de mais longo prazo. São eles que devem pensar o futuro da organização, como ele deve enfrentar seus desafios em um prazo mais largo.

Assim, o foco do planejamento estratégico deve estar no longo prazo<sup>2</sup>! Lembrem-se disso, pois cai “mais que o Neymar em jogo decisivo” nas provas de concurso.

Já o nível gerencial ou tático deve receber do nível estratégico as diretrizes e objetivos estratégicos. Assim, cada gerente deve, em sua área, cumprir o que já foi definido pela cúpula estratégica da empresa.

Sua preocupação já não será tão abrangente, pois eles estão responsáveis por um departamento ou projeto específico, não é mesmo? O mesmo pode ser dito quanto ao tempo: seu planejamento será voltado para o médio prazo.

Portanto, o planejamento tático deve englobar os objetivos de cada departamento (por exemplo, a Gerência de Marketing) para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados. Lembre-se disso: o planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico.

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>2</sup> (Sobral & Peci, 2008)



Finalmente, o pessoal do “chão de fábrica”, ou do nível operacional está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

Naturalmente, estas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados.

Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

Gabarito: certo

## 12. (CESPE – MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ANALISTA – 2020)

Com relação ao uso de técnicas de planejamento e gestão estratégica, julgue os itens a seguir.

Os objetivos são passos para se atingirem as metas, no planejamento estratégico de uma empresa.

Comentários:

Seria o contrário. Afinal, qual é a diferença entre um objetivo é uma meta? Um objetivo é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é onde queremos “chegar”. Por exemplo, o governo pode definir como objetivo reduzir o número de jovens com menos de 15 anos fora das escolas.

O importante é que esse objetivo seja mensurável e específico. Ou seja, que seja possível de ser medido e que reflita uma situação específica.

Este objetivo, assim, deve ser quantificado! Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos ela deve saber quantas pessoas devem ser incluídas no programa e quando (exemplo: 150 mil alunos até dezembro de 2020). Isto agora virou uma meta!

Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo. Com ela, podemos controlar e avaliar melhor a execução de um planejamento. Isto ocorre, pois um objetivo final pode ser muito “distante”.

Desta maneira, devemos “quebrar” este objetivo em diversas metas intermediárias. O somatório destas metas nos levará então a atingir o nosso objetivo.

Gabarito: errado

## 13. (CESPE – PRF - ANALISTA – 2020)

Acerca de gestão estratégica e governança, julgue o item subsequente.

Tudo o que acontece fora do esperado também acontece fora do planejado, ou seja, não é planejamento.

Comentários:





Perfeito. Se algo ocorre fora do que planejamos, do que antecipamos, não foi parte do nosso planejamento.

Gabarito: certo

14. (CESPE – MPE-CE - ANALISTA – 2020)

Planejar é uma ação inicial na criação de planos de ações que podem melhorar o alcance dos propósitos de uma organização e a estruturação das atividades de determinado objetivo.

Comentários:

O planejamento está inserido nos quatro principais processos administrativos (os outros são: organização, direção e controle). De certa forma, é o processo de planejamento que influencia os demais processos.

É através do planejamento, por exemplo, que definimos onde a organização quer chegar, em que prazo de tempo e como faremos para atingir estes objetivos. E para que planejamos?

Basicamente, o planejamento serve para que um gestor busque reduzir as incertezas na gestão de uma empresa. Não conhecemos o futuro, não é mesmo? Mas devemos estar preparados para os principais desafios esperados e devemos estar sempre atentos para o ambiente que nos cerca.

O planejamento proporciona, assim, aos gestores uma capacidade de “pensar o todo”, e não somente ficar “apagando incêndios”. A ideia é não ficar preso ao curto prazo e também analisar as possibilidades e ameaças futuras<sup>3</sup>.

Além disso, o planejamento auxilia o gestor no direcionamento dos esforços e recursos onde eles são mais necessários. Fica mais claro para todos (inclusive para a cúpula) quais são os objetivos estratégicos e quais são as principais oportunidades e ameaças.

Gabarito: certo

15. (CESPE – MPE-CE - ANALISTA – 2020)

Na administração pública, não se usa planejamento estratégico para a gestão de pessoas, porque essa estratégia de governança não tem poder para afetar as ações de desenvolvimento, o alcance de metas, a busca de oportunidades nem a melhora das condições de trabalho dos profissionais.

Comentários

Negativo. Utilizamos sim o planejamento estratégico para a área de gestão de pessoas. Através dos processos de gestão de pessoas, as organizações buscam auxiliar a instituição a alcançar seus objetivos estratégicos.

Gabarito: errado

---

<sup>3</sup> (Sobral & Peci, 2008)



16. (CESPE – MINISTÉRIO DA ECONOMIA – ANALISTA – 2020)

Com relação ao uso de técnicas de planejamento e gestão estratégica, julgue os itens a seguir.

As perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento podem fazer parte do mapa estratégico de um BSC.

Comentários

As perspectivas citadas pela banca são as perspectivas originais do Balanced Scorecard (BSC) de acordo com seus criadores, Kaplan e Norton. Desta maneira, a frase está certa.

Gabarito: certo

17. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

O planejamento de curto prazo que é voltado para a eficiência e que envolve cada tarefa de forma isolada é denominado operacional.

Comentários:

O planejamento operacional é mesmo focado nas tarefas e atividades. Ele decide “o que fazer” e “como fazer”.

Naturalmente, estas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados. Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo.

Gabarito: certa

18. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

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

Comentários

Negativo. É o planejamento estratégico que é voltado para o longo prazo e visa a organização como um todo. Já o planejamento tático visa o departamento e tem um foco no médio prazo.

Gabarito: errada

19. (CESPE – PGE-PE – ANALISTA – 2019)

Os objetivos estratégicos definidos para cumprimento do planejamento estratégico da representação jurídica de um estado devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e programáveis quanto ao tempo de realização.

Comentários:



Os objetivos SMART indicam uma série de critérios para indicadores de objetivos. SMART é uma sigla em inglês para:

S.M.A.R.T	Descrição
<b>Specific / Específico</b>	Objetivos são claros e específicos, não genéricos e abstratos.
<b>Measurable / Mensurável</b>	Os objetivos precisam possibilitar sua aferição, sua medição.
<b>Achievable / Alcançável</b>	Objetivo deve ser possível de ser atingido.
<b>Relevant / Relevante</b>	Objetivo precisa ser relevante para a organização. Se não for, não há a necessidade de medirmos ele.
<b>Timely / Temporal</b>	Ao traçar um objetivo, precisamos delimitar no tempo quando teremos de alcançá-lo.

Desta maneira, podemos ver que a questão está certa.

Gabarito: certa

20. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

O planejamento de curto prazo que é voltado para a eficiência e que envolve cada tarefa de forma isolada é denominado operacional.

Comentários:

O planejamento operacional é mesmo focado nas tarefas e atividades. Ele decide “o que fazer” e “como fazer”.

Naturalmente, estas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados. Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo.

Gabarito: certa

21. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

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

Comentários

Negativo. É o planejamento estratégico que é voltado para o longo prazo e visa a organização como um todo. Já o planejamento tático visa o departamento e tem um foco no médio prazo.

Gabarito: errada

22. (CESPE - STM – ANALISTA - 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

A questão tem uma “pegadinha” que a torna incorreta. Na Administração por Objetivos não existem planos “inalteráveis”, que não podem ser alterados. A planejamento é um processo dinâmico e quando o contexto muda, ele deve ser também alterado.

Gabarito: errada

#### 23. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

#### Comentários

O planejamento ocorre no nível gerencial (ou tático), não no nível institucional ou estratégico, que prevê um mapeamento dos ambientes externos e internos.

Gabarito: errada

#### 24. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

#### Comentários

A questão tem uma “pegadinha”. A matriz SWOT mapeia oportunidades e ameaças (dimensão externa) e forças e fraquezas (dimensão interna). Portanto, o erro está no fato de que as oportunidades e ameaças estão no ambiente externo (e não no interno).

Gabarito: errada

#### 25. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

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

#### Comentários

Perfeito. O planejamento estratégico pensa a organização como um todo e sua relação com o ambiente que a cerca. Já o planejamento operacional envolve as tarefas e atividades.

Naturalmente, seus objetivos e metas são intraorganizacionais, ou seja, estão focados para aspectos internos.



Gabarito: certa

26. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 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

Questão polêmica! Não há consenso na literatura sobre quais seriam as fases ou a ordem das fases. Alguns autores acreditam que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já outros postulam que o planejamento começaria com a análise do ambiente interno e externo.

A banca não disse o autor utilizado para a montagem da questão, mas deu o gabarito como questão correta. Creio que a mesma deveria ter sido anulada, mas a banca manteve a questão.

Gabarito: certa

27. (CESPE – EBSEH – ANALISTA – 2018)

No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delinham as suas decisões.

Comentários

A banca trocou os conceitos de missão (razão de existir) e de visão de futuro (destino desejado) da organização. Já o conceito de valores estaria correto mesmo.

Gabarito: errada

28. (CESPE – EMAP – ANALISTA – 2018)

Se uma organização necessita estabelecer prioridades para agir corretivamente acerca da insatisfação de clientes com seu atendimento, mas não dispõe de dados quantificáveis, então, nesse caso, o uso da ferramenta GUT será adequado.

Comentários

A análise GUT (Matriz GUT ou Matriz de Prioridades) é uma ferramenta utilizada para priorizar os nossos problemas. Através dessa matriz GUT, é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

O problema da questão é o de dizer que a ferramenta seria adequada sem que tenhamos dados para utilizar a ferramenta.

Gabarito: errada



29. (CESPE – TCE-PE – ANALISTA – 2017)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

Comentários

A ferramenta do Balanced Scorecard pode e deve ser adaptada ao setor público. O fato de uma organização ter (ou não) objetivo de lucro não impede a utilização da ferramenta.

Gabarito: errada

30. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

O pressuposto central do balanced scorecard é a relação de causa e efeito hipotetizada entre suas dimensões, objetivos e ações para que haja retorno de valor ao acionista ou aos stakeholders.

Comentários

Na visão dos autores, o BSC deveria ser mais do que uma coleção de indicadores críticos. Desta forma, o BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a estes desempenhos.

Desta forma, uma melhora nos indicadores de aprendizado e crescimento, por exemplo, levaria a uma melhora dos indicadores de processos internos.

Gabarito: correta

31. (CESPE – TRE-BA – ANALISTA – 2017)

O planejamento estratégico é fundamental para direcionar as atividades de uma organização, seja ela pública ou privada. A esse respeito, assinale a opção que apresenta a ferramenta administrativa de planejamento estratégico adaptada para a elaboração do Mapa Estratégico 2016-2021 TRE/BA

- A) BSC (Balanced Scorecard).
- B) VBM (Value Based Management).
- C) Gestão por Diretrizes (GPD).
- D) Performance Prism.
- E) BMC (Business Model Canvas).

Comentários

A ferramenta que é adequada para construção de um mapa estratégico é o Balanced Scorecard. Já o VBM é uma técnica de planejamento que visa maximizar os impactos no valor da empresa no longo prazo, ou seja, tenta alinhar os interesses dos gestores com os dos acionistas.



A Gestão por Diretrizes é uma ferramenta que busca alcançar a visão estratégica da empresa através da gestão total da qualidade e do desdobramento destas estratégias (as diretrizes) por todos os níveis da organização.

O Performance Prism é uma ferramenta de avaliação da gestão da instituição. Finalmente, a BMC é uma ferramenta que demonstra as principais áreas ou setores de um negócio. Funciona como uma ferramenta para analisar o plano de negócios da organização.

Gabarito: letra A

### 32. (CESPE – TCE/SC – AUDITOR – 2016)

Utilizada como ferramenta de auxílio à gestão pública estratégica, a matriz GUT, considerando a gravidade, a urgência e a tendência do evento estudado, visa priorizar as ações do gestor de forma racional, o que possibilita, por exemplo, a análise de alocação de recursos nas ações consideradas mais importantes.

Comentários

A análise GUT (Matriz GUT ou Matriz de Prioridades) é uma ferramenta utilizada para priorizar os nossos problemas. Através dessa matriz GUT, é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

Ela permite analisar de forma quantitativa os problemas da organização.

Gabarito: certa

### 33. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

Comentários

Pegadinha recorrente em concursos. A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico. Nela, avaliamos o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Podemos ver claramente que a banca trocou as dimensões do ambiente interno com as do ambiente externo. Oportunidades e ameaças são vistas no ambiente externo, não no interno.

Gabarito: errada

### 34. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A elaboração de planos direcionados para curto prazo, com ações específicas para cada atividade de uma instituição, caracteriza procedimento de planejamento operacional.

Comentários



Esse é exatamente o conceito de planejamento operacional, que é focado nas tarefas e atividades, com caráter de curto prazo.

Gabarito: correta

35. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

Comentários

A questão trata do conceito de plano tático, não dos planos operacionais. Os planos táticos fazem sim esse “desdobramento” dos planos estratégicos e são realizados no nível gerencial ou intermediário da empresa.

Gabarito: errada

36. (CESPE – FUNPRES-PJ - ASSISTENTE – 2016)

No processo de planejamento estratégico, a visão é o princípio que estabelece o propósito básico da organização, e o conceito de missão corresponde à perspectiva futura projetada para a organização.

Comentários

Os conceitos estão invertidos. É a missão que estabelece o propósito básico da organização, bem como é a visão de futuro que corresponde à perspectiva futura projetada da instituição.

Gabarito: errada

37. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

Comentários

Perfeito, a visão de futuro é um “destino desejado”, e é um elemento importante do planejamento estratégico de cada organização.

Gabarito: correta

38. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

Comentários





O planejamento estratégico engloba toda a organização. Desse modo, ele não é detalhado nem analítico, mas sim geral e sintético. Serão os planos operacionais que serão detalhados e analíticos.

Gabarito: errada

39. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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

Planejamento focado na execução de tarefas e de planos de curto prazo é o operacional, não o planejamento tático. O planejamento tático visa abranger todo um departamento e tem um caráter de médio prazo.

Gabarito: errada

40. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

Comentários

O planejamento tático é feito pelos gerentes em cada um dos departamentos da empresa ou órgão público. E esses gerentes devem utilizar como uma “bússola” o planejamento estratégico, naturalmente.

Portanto, é lendo (ou seja, traduzindo e interpretando) o planejamento estratégico que eles saberão quais são os objetivos estratégicos da organização, possibilitando que esses gerentes possam definir os objetivos e metas dos seus departamentos.

Gabarito: correta

41. (CESPE – ANTAQ – ANALISTA – 2014)

O planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução e possui regras mais rígidas do que em casos de planejamentos tradicionais.

Comentários

A banca está cobrando conhecimentos sobre o Planejamento Estratégico Situacional (PES), como proposto por Carlos Matus. Esse modelo busca trazer uma alternativa de planejamento que venha a ser mais adequado ao contexto de planejamento governamental.

O primeiro erro da frase está no trecho *“o planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução”*.



O PES não postula essa separação, pelo contrário. O modelo de Matus entende que os servidores não devem estar somente envolvidos no planejamento, mas também na execução. Ou seja, que a construção da "governabilidade" só existe quando existe uma coordenação entre todos os atores em torno do planejamento proposto.

Dessa forma, o PES não tem regras mais rígidas do que os planejamentos tradicionais, mas sim é mais flexível.

Gabarito: errada

#### 42. (CESPE – SUFRAMA – ADMINISTRADOR – 2014)

Ao implementar o balanced scorecard, a organização demonstra sua intenção estratégica de gerir o desempenho organizacional e tomar decisão gerencial orientada à otimização da estrutura e dos resultados por meio da melhor alocação de recursos na organização.

Comentários

Uma instituição utiliza o Balanced Scorecard como um instrumento de gestão estratégica, de modo a poder visualizar o desempenho da organização como um todo e ter uma visão mais sistêmica do funcionamento da mesma.

Deste modo, a frase está correta, pois ao utilizar essa ferramenta de gestão a organização está demonstrando a intenção de gerir a instituição de modo a otimizar a estrutura e alocar os recursos da melhor forma possível.

Gabarito: certa

#### 43. (CESPE - TJ-CE – ANALISTA – 2014)

São ações representativas dos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente:

- a) recrutamento, gestão de arquivos de pessoal e motivação.
- b) definição de políticas de gestão, treinamento e definição de sistemas de remuneração.
- c) motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão.
- d) controle de horários, definição de políticas de gestão e recrutamento.
- e) motivação, treinamento e controle de horários.

Comentários

Poderíamos associar os níveis estratégicos, táticos e operacionais com atividades que tenham foco no longo, médio ou curto prazo, respectivamente.

Assim, os processos de recrutamento e de treinamento, por exemplo, seriam ações de nível tático. Já a motivação e a definição de políticas de gestão seriam ações de nível estratégico. Finalmente, o controle de horários seria uma ação de nível operacional.

Gabarito: letra E



44. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

Por meio do balanced scorecard, mede-se o desempenho organizacional como um todo, de acordo com as seguintes perspectivas: financeiras; processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e clientes.

Comentários

Este o conceito principal do Balanced Scorecard, a medição do desempenho da instituição por várias perspectivas diferentes, formando um quadro mais "balanceado" do que a medição específica apenas dos indicadores financeiros.

Só fiquem atentos que estas perspectivas são as originalmente propostas pelos autores, mas as organizações podem alterá-las de acordo com suas necessidades.

Gabarito: correta

45. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

O balanced scorecard, uma ferramenta de gestão estratégica alternativa aos métodos tradicionais de medida de desempenho, permite o monitoramento de metas, estratégias e objetivos organizacionais com base na missão e na visão da organização.

Comentários

A frase não está completa, mas o conceito é, basicamente, esse mesmo. O BSC é mesmo um modelo de gestão da estratégia de uma instituição, de modo a alinhar a missão e a visão de futuro dela à um conjunto de objetivos estratégicos, que são medidos por indicadores estratégicos em diferentes perspectivas.

Gabarito: correta

46. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

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

Comentários

A banca fez uma confusão danada nesta questão. O planejamento estratégico visa pensar toda a organização e tem uma ênfase no longo prazo. Desse modo, não é o planejamento estratégico que "pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas", mas sim o planejamento operacional.

Já o planejamento operacional relaciona-se com o curto prazo (não o longo prazo). É o planejamento estratégico que está associado com as estratégias e ações para alcançar os objetivos de longo prazo.



Gabarito: errada

47. (CESPE – ICMBIO – ANALISTA – 2014)

Caso a situação atual seja diagnosticada e se estabeleçam os objetivos a serem alcançados, o planejamento estratégico terá cumprido seu objetivo.

Comentários

Quem dera fosse tão fácil, não é mesmo? Quando estabelecemos quais são os objetivos a serem alcançados, estamos apenas no começo do processo. O objetivo do planejamento estratégico é o alcance desses objetivos, não apenas a definição de quais são eles.

Gabarito: errada

48. (CESPE - TJ-CE – ANALISTA – 2014)

Com relação aos elementos envolvidos na elaboração de planejamento estratégico, assinale a opção correta.

- a) Conjuntos de projetos organizados em prol de um objetivo comum denominam-se de planos.
- b) As estratégias de uma organização assinalam suas diretrizes, políticas e objetivos.
- c) Os resultados do diagnóstico estratégico de uma organização podem revelar ameaças naturais, aceitáveis ou mesmo inaceitáveis.
- d) A visão da organização manifesta a razão central de seu planejamento estratégico, ou seja, seu motivo de existência.
- e) A missão de uma organização deve ser definida com base na oferta de um produto ou serviço, independentemente de seu espaço de mercado.

Comentários

A letra A está incorreta, pois os planos não envolvem somente projetos, nem podemos considerar que uma soma de projetos com objetivo comum seja um plano.

Já a letra B está errada também porque as estratégias são o "caminho" para atingir os objetivos estratégicos. Não temos "assinalados" os objetivos e políticas na estratégia.

Já a letra C está correta. O diagnóstico estratégico deve mesmo "mapear" a situação do ambiente interno e do ambiente externo, identificado ameaças e oportunidades, bem como as forças e as fraquezas da instituição.

Já a letra D está equivocada, pois a visão de futuro demonstra o "destino desejado". O conceito da frase é o de missão, que é a razão de existir da organização.

Finalmente, a letra E está errada. A missão, como acabamos de ver, é a razão de existir da instituição. Deste modo, não podemos definir a missão com base em produtos, mas sim em necessidades da sociedade.

Gabarito: letra C



49. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

Comentários

A missão da instituição deve mesmo ser definida no planejamento estratégico. A missão é o "norte", ao lado da visão de futuro, que irá orientar a confecção do planejamento estratégico.

Sabendo qual é a razão de existir da instituição, poderemos definir quais devem ser os objetivos estratégicos e a estratégia para alcançá-los.

Gabarito: correta

50. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A primeira etapa da elaboração de um planejamento estratégico é a definição do plano de ações.

Comentários

Bom, antes de mais nada, é bom dizer que esse tema das etapas do planejamento estratégico é complicado em provas de concurso, pois não existe um consenso entre os principais autores da área sobre quais são as etapas e a ordem delas.

De qualquer forma, nenhum autor cita a definição dos planos como a etapa inicial de um planejamento estratégico. Não faria muito sentido começar logo pelo plano sem antes saber onde queremos chegar e qual é a situação atual da instituição, não é verdade?

Gabarito: errada

51. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A mobilização de atores é a última tarefa que deve ser executada pelo gestor durante a elaboração de um planejamento estratégico.

Comentários

Esta questão passa a ideia de que o planejamento estratégico deve ser feito apenas por poucas pessoas da organização, quando sabemos que a participação da equipe no processo de planejamento é fundamental, mesmo que o planejamento tenha uma visão de "cima para baixo", baseada na visão da cúpula da empresa ou órgão público.

Assim, a mobilização dos atores envolvidos, das pessoas que irão trabalhar nas iniciativas e ações estratégicas, deve ocorrer durante o processo de planejamento, e não apenas nos "finalmentes".

Gabarito: errada

52. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)



O planejamento estratégico e situacional é uma ferramenta utilizada para viabilizar os processos de planejamento em organizações públicas.

#### Comentários

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma metodologia alternativa de planejamento estratégico e é muito associado ao Carlos Matus, chileno que trabalhou no governo Allende nos anos 70.

Esse modelo busca trazer uma alternativa de planejamento que venha a ser mais adequado ao contexto de planejamento governamental. Ao contrário do planejamento "tradicional", que busca atuar em cima de um cenário projetado, o PES sabe que existem diversos cenários futuros possíveis.

De certa forma, o planejamento tradicional acredita poder controlar a realidade. Já o Planejamento Estratégico Situacional apenas tenta influir na realidade.

A ideia é a de um processo de planejamento que envolva um cenário em que existem diversos atores externos com objetivos divergentes e que a realidade não pode ser vista por um viés determinista. Por isso, é considerado por muitos como um modelo mais adequado ao planejamento governamental.

Gabarito: correta

#### 53. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)

A elaboração de um mapa estratégico que contemple as perspectivas clássicas de um balanced scorecard de acordo com Kaplan e Norton terá como primeira perspectiva na base do mapa a que se refere a processos internos.

#### Comentários

A base do mapa estratégico conta com a primeira perspectiva: o aprendizado e crescimento. Após esse, temos os processos internos, clientes e, finalmente, a perspectiva financeira.

Gabarito: Errada

#### 54. (CESPE – BANCO CENTRAL - ANALISTA – 2013)

A matriz SWOT permite definir estratégias de atuação quando utilizada para identificar processos críticos.

#### Comentários

A ferramenta SWOT não é utilizada para definir estratégias, mas para fazer um diagnóstico do ambiente externo e interno.

Gabarito: errada

#### 55. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)



O controle estratégico decorrente do planejamento estratégico envolve decisões relacionadas a alterações de objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais.

#### Comentários

O controle estratégico, decorrente do planejamento estratégico, serve exatamente para fornecer esse "feedback" ao planejamento. Quando o ambiente muda, ou seja, quando os pressupostos que nortearam a construção do planejamento mudam (com o início de operação de um concorrente, por exemplo), esse planejamento deve ser mesmo alterado, inclusive com a alteração dos objetivos estratégicos previamente definidos.

Gabarito: correta

#### 56. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)

Em uma análise SWOT, o baixo número de especialistas em regulação de saúde suplementar é considerado uma ameaça.

#### Comentários

Como a prova é de uma agência reguladora, a ANS, a presença de um baixo número de especialistas em regulação de saúde suplementar seria um fator interno, do próprio órgão. Assim, estamos falando de uma fraqueza, pois o órgão deveria ter mais especialistas, não de uma ameaça.

Uma ameaça é algo que vem de fora, que não controlamos diretamente. Já a falta de especialistas pode ser corrigida pela própria instituição, contratando mais servidores.

Gabarito: errada

#### 57. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)

Ao realizar a análise SWOT no processo de planejamento, a organização deve identificar as variáveis externas, mesmo sabendo que elas não poderão ser controladas.

#### Comentários

O diagnóstico estratégico realizado pela ferramenta SWOT busca analisar o ambiente interno e o ambiente externo. Os fatores internos são, em teoria, variáveis em que a instituição pode atuar diretamente, corrigindo suas fraquezas.

Já o ambiente externo conta com fatores não controláveis, ameaças e oportunidades. Mesmo não podendo atuar diretamente neles, é importante que a organização os conheça e prepare-se para atuar caso seja necessário.

Gabarito: correta

#### 58. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)



O planejamento tático, elaborado pelos gerentes de cada departamento existente na empresa, é realizado com base no plano estratégico, referindo-se ao nível intermediário da organização.

#### Comentários

Perfeito. O planejamento tático é feito com base no planejamento estratégico da organização. Após sabermos quais são os objetivos estratégicos, iremos definir como o nosso setor ou departamento irá contribuir para o alcance destes objetivos. Isso é chamado de desdobramento dos objetivos.

Gabarito: correta

#### 59. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

Os objetivos definidos no planejamento estratégico são atingidos a partir do cumprimento das atividades definidas no planejamento de curto prazo.

#### Comentários

Esta questão bagunçou a cabeça de muita gente, mas está certa! O que ocorre é que o planejamento estratégico tem objetivos estratégicos, não é mesmo?

Entretanto, para que estes objetivos estratégicos sejam alcançados, os objetivos táticos e operacionais também devem ser alcançados. Ou seja, os objetivos estratégicos são “desdobrados” em diversos objetivos táticos e operacionais.

Afinal de contas, nenhuma organização terá sucesso em seu planejamento se seus setores e órgãos não tiverem também.

Gabarito: correta

#### 60. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

Um dos atributos do planejamento estratégico é a exigência de longo prazo entre seu início e os resultados esperados.

#### Comentários

Beleza! O planejamento estratégico tem mesmo um foco no longo prazo. Esta é a característica mais cobrada em provas de concurso: fiquem atentos!

Gabarito: correta

#### 61. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

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

#### Comentários





A questão está errada. Os planos funcionais ou administrativos são também mais conhecidos como planos táticos ou gerenciais. Estes englobam os objetivos e ações no âmbito dos departamentos ou áreas funcionais da organização (como finanças, produção, recursos humanos, marketing etc.).

Já os planos operacionais é que definem as atividades, os recursos e as formas de controle necessários para a realização dos "cursos de ação" escolhidos. Finalmente, os planos estratégicos definem a missão e a visão da organização, bem como os objetivos de longo prazo, tendo em vista os ambientes interno e externo.

Gabarito: errada

62. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)

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

Comentários

Questão polêmica! Nem todos os autores associam a fixação de metas como o primeiro passo do processo de planejamento. Existem autores que indicam o diagnóstico estratégico (ou seja, descobrir "como estamos") como o primeiro passo. Outros autores consideram a definição de missão e visão como o primeiro passo.

Esta questão foi objeto de recursos, mas a banca não mudou seu entendimento. Assim, levem para a prova que o Cespe está com o entendimento de que a fixação de metas é o primeiro passo do planejamento.

Gabarito: correta

63. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)

O diagnóstico estratégico, considerado a primeira fase de um planejamento estratégico, baseia-se em uma análise interna da organização a fim de evidenciar suas deficiências e qualidades.

Comentários

Não existe consenso na doutrina sobre a ordem das "fases do planejamento". De qualquer forma, o diagnóstico estratégico não envolve somente a análise dos fatores internos da organização, mas também os fatores externos.

Gabarito: errada

64. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

O planejamento estratégico subsidia as grandes decisões da organização.

Comentários



Perfeito. O planejamento estratégico serve como uma ferramenta para a definição de questões importantes no futuro da organização, como: Onde iremos investir, quais são os perfis de profissionais que necessitaremos no futuro, quais são os serviços e produtos que devem ser lançados, dentre outras decisões.

Gabarito: correta

65. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

A etapa de planejamento estratégico compreende a definição da missão e da visão corporativas e a revisão dos valores corporativos.

Comentários

Correto. O processo de planejamento estratégico envolve mesmo estas etapas. A missão é a razão de ser da organização. A visão é o destino desejado no longo prazo, e os valores indicam os padrões de comportamento considerados como corretos.

Gabarito: correta

66. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

A análise de SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) visa à formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades do mercado, sem a preocupação com as fragilidades da organização.

Comentários

Negativo! A análise SWOT também se preocupa com as fragilidades da organização. Devemos analisar os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades externas.

Gabarito: errada

67. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

O processo de planejamento estratégico é feito com base no diagnóstico das ameaças e das oportunidades do ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes do ambiente interno.

Comentários

Perfeito! Este é exatamente o conceito da análise SWOT ou do diagnóstico estratégico.

Gabarito: correta

68. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)



A natureza cíclica do processo de planejamento garante feedback em relação às ações anteriores, orientando as posteriores, dentro do período de execução das atividades planejadas.

#### Comentários

Questão capciosa! O processo de planejamento deve mesmo ser cíclico e proporcionar um feedback em relação as ações anteriores. Assim, os resultados alcançados pelo planejamento anterior irão ser utilizados no próximo planejamento.

O único erro da frase é a restrição que a banca fez da utilização deste feedback: "dentro do período de execução das atividades planejadas". Isto não ocorre! Podemos utilizar estes dados mesmo após as atividades terem sido já executadas.

Gabarito: errada

#### 69. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Para alcançar as metas, as organizações utilizam determinadas estratégias que visam à obtenção de maior comprometimento afetivo do indivíduo com a organização.

#### Comentários

Naturalmente! As estratégias nada mais são do que o "caminho" escolhido pela empresa para que alcance os objetivos e metas desejados. A clareza na definição das metas e das estratégias ajuda no comprometimento dos funcionários, pois estes passam a saber o que é esperado deles e qual é o "rumo" da organização.

Gabarito: correta

#### 70. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Elaboração e análise de cenários pressupõem criações de representações de futuro que garantam previsibilidade e evitem que o gestor conviva com incertezas e ambiguidades.

#### Comentários

Esta questão tem uma "pegadinha" recorrente em questões de planejamento. Fiquem atentos: nenhuma ferramenta de planejamento evita que o gestor tenha de lidar com incertezas!

As incertezas sempre existirão. O que o gestor e a organização podem fazer é "mapear" estas incertezas e se preparar da melhor forma possível para sua eventualidade. A construção de cenários é sim uma ferramenta que auxilia o gestor nesta tarefa, mas nunca eliminará as incertezas, ok?

Gabarito: errada

#### 71. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)



O balanced scorecard (BSC) permite medir o desempenho estratégico com base em indicadores que não se restringem aos aspectos financeiros.

#### Comentários

Perfeito. O Balanced Scorecard foi criado exatamente para fornecer uma ferramenta de controle estratégico mais "balanceada", que não dependesse apenas das informações financeiras da organização.

Se a organização focar somente em seus dados financeiros, como a geração de caixa ou a liquidez corrente, pode ficar preocupada apenas com o curto prazo. Isto acontece porque muitos investimentos têm uma maturação mais longa e afetam negativamente o caixa da organização antes de fazerem efeito.

Desta forma, o BSC busca medir também aspectos como a satisfação dos clientes, bem como os processos internos e o aprendizado e desenvolvimento dos membros.

Gabarito: correta

#### 72. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

Sob o enfoque do Balanced Scorecard (BSC), que é alicerçado na premissa de convergência estratégica, a consistência interna da estratégia refere-se ao grau de alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional entre si.

#### Comentários

Para que a estratégia obtenha sucesso, a organização deve ter em mente que cada nível terá de cumprir sua "parte". Isto se chama desdobramento, ou o alinhamento, entre os planos estratégico, tático e operacional.

Com isso, os objetivos estratégicos devem servir de base para a construção dos objetivos de cada departamento, bem como os objetivos operacionais devem estar alinhados com os objetivos do seu departamento. Só assim a convergência estratégica existirá.

Gabarito: correta

#### 73. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

O BSC (Balanced Scorecard) possui perspectivas bem definidas: financeira, processos internos, inovação, clientes e aprendizagem e crescimento.

#### Comentários

Esta questão apresenta dois pontos incorretos. O primeiro logo de cara é que estas perspectivas não são tão "definidas" como a banca descreveu. Kaplan e Norton deram um exemplo, com um modelo que contava com quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento.



Entretanto, eles mesmos indicam que estas perspectivas devem ser adaptadas para as diversas organizações que venham utilizá-las. Assim, as perspectivas podem ser diferentes para instituições de outros setores de atuação.

Uma mudança muito comum, por exemplo, ocorre nas organizações do setor público. Estas alteram a perspectiva financeira, pois não têm um foco na lucratividade.

Gabarito: errada

74. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A frase “ser reconhecida como a mais importante organização de fomento da ciência e tecnologia no país” encerra missão definida no processo de planejamento.

Comentários

A missão organizacional deve descrever a “razão” de ser da instituição, ou seja, quais são as necessidades e desejos da sociedade que ela quer suprir no seu âmbito de atuação.

A frase acima poderia ser relacionada com a visão organizacional, que reflete como a organização quer se ver no futuro.

Gabarito: errada

75. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

O planejamento tático do órgão está vinculado à definição de aspectos como missão, visão, princípios, crenças e valores da organização.

Comentários

O planejamento estratégico é que está relacionado com a missão e a visão organizacional, bem como os princípios e valores da instituição. O planejamento tático ou gerencial é um desdobramento do planejamento estratégico, e deve estar focado nos objetivos setoriais, ou seja, de cada departamento da empresa ou órgão público.

Gabarito: errada.

76. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2012)

O processo de planejamento estratégico, em que se definem a missão e a visão da instituição, alinhado à construção da matriz SWOT, objetiva alavancar a sinergia e o nível de entropia da organização.

Comentários

Pegadinha na área! O começo da frase está perfeito. O planejamento estratégico envolve realmente a construção da missão e da visão, bem como o diagnóstico estratégico.



Este planejamento poderá sim gerar maior sinergia dentro da organização. A sinergia ocorre quando o resultado alcançado pelo grupo é maior do que a soma dos resultados individuais, ou seja, o resultado do grupo cresce quando as pessoas trabalham em harmonia e cooperação.

Já a entropia não é algo “positivo”! A entropia significa degradação, destruição. É um conceito da teoria de sistemas que indica a tendência de uma organização ou sistema de perder força com o passar do tempo.

Claro que o planejamento não busca aumentar o nível de entropia, não é mesmo?

Gabarito: errada

#### 77. (CESPE – ANATEL - TÉCNICO – 2012)

A análise do ambiente interno, o estabelecimento de objetivos e a escolha das estratégias são atividades inerentes ao processo de planejamento.

Comentários

Perfeito. Dentre as atividades relacionadas com o processo de planejamento, temos a análise do ambiente interno e externo, o estabelecimento de objetivos e estratégias. Questão tranquila!

Gabarito: correta

#### 78. (CESPE – TRE-RJ - ANALISTA – 2012)

Na gestão estratégica, o processo de diagnóstico estratégico pode se utilizar da análise SWOT para obter uma análise do ambiente interno e externo da organização.

Comentários

Exato. O diagnóstico estratégico busca analisar a situação interna e externa da organização. Para isso, utilizamos a ferramenta SWOT ou FOFA (o nome vem das iniciais: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Gabarito: correta

#### 79. (CESPE – TRE-ES - ANALISTA - 2011)

A administração estratégica exige o cumprimento de etapas básicas, tais como: avaliação do ambiente; formulação e implementação de uma estratégia organizacional; e controle estratégico.

Comentários

Perfeito. A gestão estratégica engloba tanto as etapas do planejamento estratégico, da execução e do controle estratégico. Assim, devemos determinar a missão e a visão de futuro, fazer o diagnóstico estratégico, formular a estratégia, executar o planejado e fazer o controle estratégico – normalmente através da ferramenta do Balanced Scorecard.

Gabarito: correta



80. (CESPE – TRE-ES - TECNICO – 2011)

O uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) é inviável no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.

Comentários

A utilização do Balanced Scorecard na gestão estratégica não é inviável, muito pelo contrário. Esta ferramenta é utilizada dentro da gestão estratégica de uma organização.

Gabarito: errada

81. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2010)

O 5W2H é uma ferramenta adequada para encontrar as causas de problemas em determinado processo.

Comentários

Cada instrumento tem um uso específico. No caso, a ferramenta 5W2H ajuda ao gestor na construção de um plano de ação. Ela facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Ela, portanto, não busca as causas de um problema.

Ela funciona como uma lista, que indica diversos fatores relativos aos planos de ação.

Gabarito: errada

82. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas cujos efeitos afetem o negócio da organização como um todo.

Comentários

O BSC (traduzindo seria algo como Indicadores Balanceados de Desempenho) é uma ferramenta que possibilita ao gestor uma visão global de como a empresa está portando, não sendo apenas baseada em índices financeiros.

Leva em consideração variáveis como: Participação de mercado, Inovação, qualidade em seus processos, índice de satisfação de clientes, entre outros.

Gabarito: correta

83. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O BSC cria um contexto para que as decisões estejam relacionadas com a estratégia e a visão organizacional.

Comentários



O BSC realmente é utilizado para auxiliar o processo de tomada de decisões estratégicas dos gestores.

Gabarito: correta

84. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

Em função das constantes mudanças nos ambientes de negócios, o planejamento estratégico possui caráter de curto prazo. Um claro exemplo disso é a constante revisão que a alta gerência executa semestralmente em algumas empresas.

Comentários

O planejamento não tem uma abrangência de curto prazo, mas sim de longo prazo. Isto não quer dizer, naturalmente, que ele não possa ser revisto periodicamente.

O processo de planejamento deve ser dinâmico, sendo constantemente revisado, mesmo que um planejamento seja feito com uma visão de longo prazo.

Gabarito: errada

85. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)

A primeira tarefa do planejador é definir um plano, parte mais importante do processo de planejamento. Em seguida, ele deve coletar e processar dados relevantes para a implementação desse plano, a partir de novas informações e decisões.

Comentários

Esta afirmação não faz sentido! Nenhum gestor vai definir um plano “de cara”, sem analisar nenhum aspecto de seu negócio ou seu ambiente. Os dados devem ser coletados antes do fechamento do plano, não é mesmo?

Gabarito: errada

86. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Manter-se reconhecido e referenciado como laboratório de excelência de gestão da produção em pesquisa, desenvolvimento e extensão, com ética e responsabilidade social, é uma declaração que exemplifica uma visão.

Comentários

Perfeito. Veja que a frase um desejo da organização, um “estado futuro” almejado pela instituição. Esta é uma visão de futuro sim, e deve nortear os membros da organização em relação ao seu trabalho.

Gabarito: correta





87. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Constitui um exemplo de missão da organização a declaração: a empresa X atuará no Brasil e no exterior de forma integrada no negócio de energia, com um crescimento médio anual de 11% na produção de óleo e gás, durante três anos.

Comentários

A definição da missão deve comunicar uma noção do papel que esta organização quer representar na sociedade, sua razão de existir. Normalmente, não são inseridos valores ou metas específicas (como: crescimento anual de 11% na produção de óleo e gás, durante três anos) na missão.

Gabarito: errada

A organização não governamental (ONG) Viver com Saúde possui programas de incentivo à prática desportiva, de monitoramento da saúde bucal, de divulgação sobre a prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, entre outros. A referida ONG atua exclusivamente no Distrito Federal (DF), mas pretende ampliar sua área de atuação para o estado de Goiás em face da realidade precária dos fornecedores de serviços de saúde das pequenas cidades do entorno do DF. Tal ampliação implicará um aumento de 70% nos custos da organização. Para tanto, a ONG terá de tomar decisões acerca do seu processo organizacional. A partir da situação hipotética acima, julgue os itens a seguir com relação ao processo organizacional.

88. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

A decisão da referida ONG, de ampliar sua área de atuação do DF para o estado de Goiás, é inerente ao planejamento no nível operacional, pois envolve uma necessidade de curto prazo e uma decisão que deve ser tomada pelo gestor tático da organização.

Comentários

Esta é uma decisão que faz parte do nível estratégico, pois se trata da ampliação da organização que trará efeitos no longo prazo e que impacta a toda a organização.

Além disso, esta não é uma decisão que cabe ao gestor tático, e sim ao gestor estratégico!

Gabarito: errada

89. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O presidente da referida ONG integra o nível estratégico da organização e suas decisões causam impacto, geralmente de longo prazo, em toda a organização.

Comentários

Esta afirmativa está correta. O nível estratégico de uma organização é composto pelos diretores e o presidente, que tomam decisões que impactam a organização como um todo e devem estar focados no longo prazo.

Gabarito: correta



90. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

As variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para ela são conhecidas como pontos fracos.

Comentários

As variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para ela são conhecidas como ameaças, e não pontos fracos. Pontos fracos são variáveis internas que põem a organização em desvantagem perante sua concorrência.

Gabarito: errada

91. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

O processo de planejamento propicia o amadurecimento organizacional. Nesse sentido, as variáveis autoridade e responsabilidade são diretamente proporcionais ao nível de planejamento abordado.

Comentários

Perfeito, quanto mais alto você se encontra em uma organização, mais variáveis devem ser analisadas e mais complexo fica o planejamento.

Se você é o presidente da empresa deve levar em consideração as políticas econômicas, cambiais, evolução tecnológica, etc. Já se você está em uma posição operacional, normalmente têm menos variáveis para levar em consideração e seu planejamento é feito buscando a melhor execução de uma tarefa.

Gabarito: correta

92. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Um secretário executivo do Ministério da Saúde, cujas atividades relativas ao planejamento envolvam decisões a serem tomadas acerca de objetivos e estratégias caracteristicamente de longo prazo, não poderá formular ou implementar pessoalmente todo o plano.

Comentários

Nesta questão o Cespe está se referindo ao planejamento estratégico. Assim, não é recomendável que apenas uma pessoa, mesmo que seja o chefe mais graduado, formule ou implemente o planejamento sozinho.

Gabarito: correta

93. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

É um exemplo de meta a declaração: tirar em matemática nota mínima 7, em todas as provas do período semestral.



### Comentários

Uma meta é um desdobramento de um objetivo que se deseja alcançar. Assim, a frase acima é uma meta decorrente do objetivo: aprovação no curso.

Gabarito: correta

#### 94. (CESPE – MPU - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2010)

O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

### Comentários

A avaliação e o controle dos resultados são importantes para que o planejamento seja um processo dinâmico, ou seja, se realmente das informações e dos resultados decorrentes da execução do planejamento possibilitando sua correção, se necessário.

Gabarito: correta

#### 95. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A concepção de organização como entidade pressupõe que ela constitui um sistema frouxamente unido, o que impossibilita planejamentos, na medida em que planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

### Comentários

Essa frase não está errada, está erradíssima! A organização não é um sistema “frouxamente” unido. O planejamento tem uma premissa básica, que é a incerteza. O planejamento busca exatamente reduzir esta incerteza!

Portanto, nunca temos plena certeza de que algo acontecerá, muito menos controle absoluto dos fatores que asseguram o sucesso (quem dera, não é mesmo?).

Gabarito: errada

#### 96. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la em uma meta ou alvo.

### Comentários

Ok. Essa questão faz a diferenciação de uma projeção para o planejamento. Você pode projetar um aumento nos preços das ações brasileiras na Bolsa de Valores, mas um planejamento deve



incluir não só a projeção, mas a definição dos objetivos e metas, bem como as ações necessárias para que os objetivos e as metas sejam atingidas.

Gabarito: correta

97. (CESPE – ANEEL - ANALISTA ADM – 2010)

Considerando a metodologia conhecida como avaliação SWOT (strength: forças; weaknesses: fraquezas; opportunities: oportunidades e threatens: ameaças), que pode servir de base aos processos de planejamento estratégico, julgue o item abaixo.

A identificação das fraquezas refere-se ao ambiente externo das empresas e das organizações.

Comentários

A identificação de fraquezas na metodologia SWOT leva em consideração a situação interna (e não do ambiente externo) da empresa, como custo fixo alto, falta de pessoal qualificado, produtos obsoletos, etc.

Gabarito: errada

98. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)

Planejamento refere-se diretamente a competência interpessoal e gestão de pessoas.

Comentários

Esta frase está incorreta, pois o planejamento refere-se indiretamente a competência interpessoal e a gestão de pessoas. A competência interpessoal consiste das habilidades de comunicação, negociação, liderança e motivação. O processo administrativo que se ligaria mais diretamente a estes aspectos seria o de direção.

Gabarito: errada

99. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Considerando que o setor de recursos humanos do Ministério da Saúde encaminhe um secretário executivo do seu quadro de funcionários um relatório contendo a listagem com as competências essenciais do órgão e o nível de habilidades e experiências dos seus integrantes em face de tais competências, é correto afirmar que, sendo o conceito de competência essencial relacionado a algo em que uma organização se destaca, seja frente a outras organizações do setor público e(ou) do setor privado, o referido órgão estará fazendo uma análise ambiental externa.

Comentários

Esta questão é bem interessante, pois integra planejamento com gestão por competências. Entretanto, tem um "errinho" na afirmativa, pois a análise das competências necessárias e atuais da organização não se relaciona a uma análise externa, e sim interna.

Gabarito: errada



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2018)

Os gerentes de RH devem procurar aliar o planejamento de RH ao planejamento estratégico, pois, uma vez definidos os objetivos estratégicos, eles vão nortear todas as ações da empresa para que os alvos estabelecidos sejam efetivamente alcançados.

Isto significa que, para exercer atividades estratégicas de RH, os responsáveis pela área precisam

- olhar para dentro da empresa e analisar a racionalidade das suas tarefas.
- detalhar a programação do treinamento dos empregados e avaliar a reação e aprendizagem dos treinados.
- monitorar o ambiente organizacional, no que tange a mudanças, e avaliar seu impacto no fornecimento externo de pessoal.
- formular as normas específicas que orientam as atividades dos empregados, no que diz respeito à segurança no trabalho.
- administrar programas voltados para a assistência social, educativa, recreativa e para a saúde.

#### Comentários:

O enunciado da banca menciona o “planejamento estratégico” e “objetivos estratégicos”. Precisamos encontrar uma alternativa que mencione a preocupação com o ambiente externo, uma visão de longo prazo e objetivos mais genéricos e abrangentes.

A letra A, B e D estão mais ligadas ao nível operacional. Já a letra E trata de objetivos departamentais (tático). O nosso gabarito é a letra C.

**Gabarito: letra C**

### 2. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR - 2018)

Um funcionário foi convidado a escrever as metas do plano estratégico de sua organização.

Para tanto, ele deve deixar claro que tais metas devem

- focalizar um resultado que seja relevante para a empresa e todas versarão sobre atribuições essenciais do cargo ou da área.
- refletir escolhas individuais de cada gestor e estar desassociadas dos objetivos da área e da organização.



- c) colidir entre si para que aumente a competitividade entre os diversos setores da organização, favorecendo, assim, a produtividade diferenciada.
- d) ser subjetivas para que, mediante indicadores significativos, favoreçam a criatividade e a singularidade dos indivíduos e de cada área da organização.
- e) ser muito ambiciosas, genéricas e vagas quanto ao nível de resultado e ao prazo de atingimento, favorecendo, assim, o controle apropriado dos resultados.

#### Comentários:

Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: **o estratégico, o tático e o operacional**. Para facilitar a compreensão, **o nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização**.

Já o **nível tático envolveria a gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o **nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que "mete a mão na massa"**.

A letra A está relacionada com o nível estratégico e é o nosso gabarito. A letra B está errada porque mesmo o planejamento operacional deve estar associado aos objetivos táticos e estratégicos.

A letra C está errada porque os departamentos devem agir de modo cooperativo. As letras D e E são absurdas.

#### Gabarito: A

### 3. (CESGRANRIO – TRANSPETRO – ADMINISTRADOR – 2018)

Um consultor foi contratado por uma empresa de médio porte que atua no setor de transportes e tem enfrentado alguns desafios em sua reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado.

O consultor, após fazer a análise da empresa e comparar com o cenário do ambiente em que ela atua, indicou algumas linhas de ação para que essa empresa tenha um novo posicionamento de mercado.

O trabalho realizado pelo consultor está associado à

- a) atualização da missão da empresa, que tem como objetivo a identificação dos seus pontos fortes.
- b) identificação da política da empresa, em que fica estabelecida a razão de sua existência no mercado.
- c) elaboração do planejamento estratégico, com a análise do ambiente interno da organização e do macroambiente.
- d) caracterização da estrutura da empresa, que tem como objetivo definir a direção que ela deseja seguir.
- e) definição dos valores da empresa, que se constituem nos resultados que a empresa pretende atingir.

#### Comentários



A letra A está errada. A construção da missão não aborda o diagnóstico estratégico. A letra B está errada porque seria a missão da organização a sua "razão de ser".

Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito. A letra D mistura os processos de organização e de direção e está errada.

Finalmente, o conceito de valores e os de objetivos é distinto.

**Gabarito: letra C**

#### 4. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2018)

Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Uma dessas ferramentas é

- a) CRM
- b) MRP I
- c) MRP II
- d) Matriz BCG
- e) Matriz SWOT

#### Comentários

A banca está tratando da matriz SWOT, principal ferramenta de diagnóstico estratégico. A Matriz BCG é uma ferramenta de análise de portfólio estratégico.

As ferramentas MRP I e II tratam do planejamento das necessidades de materiais.

Finalmente, CRM são as iniciais de "*Customer Relationship Management*" (Gestão de Relacionamento com o Cliente).

**Gabarito: letra E**

#### 5. (CESGRANRIO – TRANSPETRO – ADMINISTRADOR – 2018)

Um plano de marketing abrange dois níveis: o estratégico, que estabelece a proposta de valor para o mercado, e o tático, que especifica as ações relacionadas à

- a) definição dos benefícios proporcionados aos clientes.
- b) identificação das oportunidades de mercado.
- c) missão e a valores definidos pela direção.
- d) promoção, à praça, ao produto e ao preço.
- e) visão de longo prazo da companhia.

#### Comentários



Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: o **estratégico**, o **tático** e o **operacional**. Para facilitar a compreensão, o **nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização**.

Já o **nível tático envolveria a gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o **nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que "mete a mão na massa"**.

A alternativa que tem relação com o planejamento tático é mesmo a letra D.

**Gabarito: letra D**

#### 6. (CESGRANRIO - UNIRIO - ASSISTENTE - 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:**

Questão que você não pode perder na hora da prova. Se o enunciado está pedindo o instrumento que utiliza a "missão", a "visão", "valores", "objetivos e metas" e ainda "forças e fraquezas", só podemos estar falando mesmo do planejamento estratégico, não é mesmo?

**Gabarito: letra B**

#### 7. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: "Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de





- A) meta.
- B) objetivo.
- C) tática.
- D) valor.
- E) visão.

**Comentários:**

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Toda organização deve saber aonde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"!

Vejam que a questão fala de "tornar-se referência". Portanto, estamos falando de algum grande objetivo futuro, uma visão. Um **objetivo** também é um estado (ou situação) desejado, só que mais específico e mensurável.

**Gabarito: letra E**

**8. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)**

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: "Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- A) cultura.
- B) força.
- C) missão.
- D) posição.
- E) processo.

**Comentários:**

A questão nos trouxe um exemplo de missão. A missão de uma organização é, basicamente, o motivo pelo qual esta instituição foi criada. Define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade.

**Gabarito: letra C**

**9. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)**

A técnica que usa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma empresa, "Balanced Scorecard" (BSC), tem como uma de suas premissas a(o)

- A) seleção e qualificação de clientes.
- B) adequação e melhoria do processo de produção.



- C) aumento da lucratividade.
- D) desenvolvimento de habilidades.
- E) planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento de iniciativas estratégicas.

#### Comentários:

O Balanced Scorecard é, atualmente, uma das principais ferramentas de gestão da estratégia das organizações públicas. De acordo com Lobato et al<sup>1</sup>,

*"Na gestão estratégica competitiva, o alinhamento e controle estratégicos são suportados pela ferramenta balanced scorecard (BSC), pela qual se elaboram medidas financeiras e não-financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas."*

Desta maneira, os gestores podem acompanhar os resultados da organização de acordo com a estratégia traçada, de modo a corrigir os desvios e aprender, gerando conhecimento com todo o processo.

**Gabarito: letra E**

#### 10. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)

Todos os gestores de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, concordam que o planejamento é uma ferramenta fundamental para o sucesso administrativo das empresas. Porém, tal planejamento tem alguns princípios e metodologias que, se não forem seguidos adequadamente, podem conduzir a empresa ao fracasso.

#### Constitui causa de fracasso do planejamento

- A) elaborar estratégias pelo nível institucional da organização.
- B) considerar o cenário externo na elaboração do planejamento estratégico da organização.
- C) hierarquizar os objetivos estabelecidos procurando integrá-los ao objetivo maior da organização.
- D) tornar o processo da organização decisório com base em parâmetros racionais.
- E) inexistir um conjunto de objetivos claramente definidos para a organização.

#### Comentários:

Como a banca busca as causas de fracasso, devemos procurar uma alternativa incorreta (que gere efeitos negativos). A letra E está claramente incorreta, pois deve sim existir um conjunto de objetivos definidos para a organização.

As demais alternativas apontam fatores e instrumentos necessários.

**Gabarito: letra E**

#### 11. (CESGRANRIO – CEFET-RJ - ASSISTENTE - 2014)

---

<sup>1</sup> (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)



Uma empresa do setor de construção civil está elaborando seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é importante para a organização porque

- A) especifica os detalhes de como devem ser realizadas as atividades rotineiras para controlar a operação.
- B) estabelece os planos que se aplicam à organização como um todo, posicionando-a em relação ao ambiente em que atua.
- C) cria as interações que devem existir entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, estabelecendo sua relação com o mercado.
- D) estrutura a organização, segundo os padrões existentes no setor em que atua, visando à produção.
- E) controla as operações realizadas na organização seguindo os padrões estabelecidos para a produção.

**Comentários:**

A letra A está errada, pois o planejamento estratégico é genérico, não específico (que seria mais o caso do planejamento operacional). Já a letra B está correta e é o nosso gabarito.

A letra C tem uma redação confusa. Além disso, nem todo planejamento estratégico é feito visando o "mercado". Já as letras D e E estão associadas aos processos de organização e controle, não ao planejamento.

**Gabarito: letra B**

## 12. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2014)

Todos os gestores de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, concordam que o planejamento é uma ferramenta fundamental para o sucesso administrativo das empresas. Porém, tal planejamento tem alguns princípios e metodologias que, se não forem seguidos adequadamente, podem conduzir a empresa ao fracasso.

**Constitui causa de fracasso do planejamento**

- a) elaborar estratégias pelo nível institucional da organização.
- b) considerar o cenário externo na elaboração do planejamento estratégico da organização.
- c) hierarquizar os objetivos estabelecidos procurando integrá-los ao objetivo maior da organização.
- d) tornar o processo da organização decisório com base em parâmetros racionais.
- e) inexistir um conjunto de objetivos claramente definidos para a organização.

**Comentários**

Questão bastante intuitiva e a única alternativa errada é a letra E.

**Gabarito: letra E**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FCC – PREF. RECIFE – ANALISTA - 2019)

A Matriz GUT, desenvolvida a partir dos estudos de Kepner e Tregoe, especialistas nas resoluções de questões organizacionais,

- a) é utilizada na identificação de problemas prioritários, enquadrando-os de acordo com gravidade, urgência e tendência.
- b) lista as forças internas da organização, em um de seus quadrantes, indicando, no outro, as ameaças e oportunidades do ambiente.
- c) é focada na análise comparativa dos processos internos da organização com aqueles praticados por organizações de excelência.
- d) fornece informação clara e mensurável a respeito das falhas repetitivas nos processos de trabalho, a partir de uma equação composta por 4 variáveis, divididas em quadrantes próprios.
- e) diferencia-se da Matriz SWOT apenas pela inclusão de mais uma variável na análise dos problemas, consistente no grau de maturidade da liderança.

#### Comentários

A análise GUT (Matriz GUT ou Matriz de Prioridades) é uma ferramenta utilizada para priorizar os nossos problemas. Através dessa matriz GUT, é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

**Gabarito: A**

### 2. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

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

- (A) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.
- (B) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.



- (C) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.
- (D) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.
- (E) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

### Comentários

**A missão de uma organização é, basicamente, o motivo pelo qual esta instituição foi criada.** Define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade.

**Gabarito: letra C**

### 3. (FCC – DPE-AM – ANALISTA – 2018)

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

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

### Comentários

A letra A está correta. O planejamento estratégico deve analisar tanto os aspectos internos da organização quanto seu ambiente externo. Já a letra B está incorreta, pois os objetivos não só os financeiros.

Na letra C o erro está em mostrar o planejamento como reativo, pois ele é proativo. A letra D está errada também. O planejamento estratégico deve englobar os planejamentos táticos (que visa o médio prazo) e operacionais (curto prazo).

Finalmente, a letra E está incorreta porque o planejamento estratégico visa o longo prazo.

**Gabarito: letra A**

### 4. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)



**Balance Scorecard – BSC é uma das metodologias mais difundidas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas e, na etapa correspondente à análise interna, busca identificar**

- a) os desafios e oportunidades existentes.
- b) as forças e fraquezas da organização.
- c) a missão, correspondente aos valores da organização.
- d) a visão da organização, que se contrapõe ao cenário externo.
- e) as metas estratégicas, fixando os indicadores correspondentes.

#### **Comentários**

A questão fala sobre BSC, mas trata mesmo é da ferramenta SWOT, que faz o diagnóstico estratégico da organização. Através dela vemos os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). Fica fácil vermos que o gabarito só pode ser a letra B.

**Gabarito: letra B**

#### **5. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)**

**O diagnóstico estratégico pode ser considerado a primeira etapa do Planejamento Estratégico da organização, sendo a análise SWOT uma das ferramentas mais utilizadas. De acordo com a SWOT, NÃO é considerada variável analítica controlável pela organização:**

- (A) Recursos humanos.
- (B) Comercialização.
- (C) Imagem institucional.
- (D) Densidade demográfica.
- (E) Novos produtos e serviços.

#### **Comentários:**

Uma variável controlável é aquela em que a instituição pode influenciar diretamente. A letra A, por exemplo, é um caso desse. Afinal de contas, os recursos humanos podem ser capacitados, podem ser recrutados, dentre diversas outras ações empreendidas pela organização.

Assim, dizemos que uma variável é controlável quando a organização pode atuar diretamente nela. Isto pode ocorrer nas demais alternativas da questão, como a comercialização, a imagem institucional e os novos produtos e serviços.

A única alternativa que não se enquadra na definição de variável controlável é exatamente a densidade demográfica, ou seja, a relação entre a população e o território ocupado. Esta é uma variável que não pode ser controlada pela instituição.

**Gabarito: letra D**



## 6. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 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 questão trata dos conceitos de planejamento e seus benefícios. De acordo com Sobral e Peci, as principais vantagens do planejamento podem ser descritas assim:

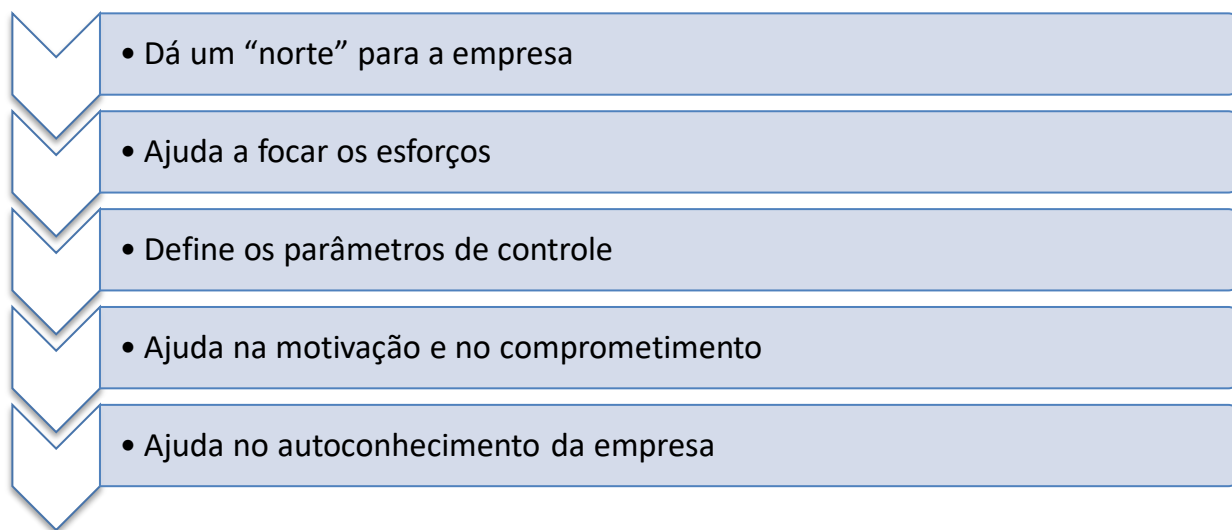


Figura 1 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)

A primeira frase está correta. O planejamento não elimina a incerteza. Nunca teremos certeza do que irá acontecer, mas o processo de planejamento pode nos dar um entendimento melhor do que pode acontecer e como devemos lidar com os possíveis cenários.

Pelo mesmo motivo, a segunda frase está errada. Se nos recusamos a fazer o planejamento, isto irá prejudicar a nossa habilidade de responder efetivamente aos desafios.

A terceira frase está igualmente equivocada, pois o planejamento não é visto como válido apenas para as piores situações, mas também para as oportunidades que venham aparecer.

Finalmente, a quarta frase está certa. O processo de planejamento dá um "norte" para a organização e possibilita a mesma controlar melhor seu futuro.

**Gabarito: letra C**

## 7. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

### O planejamento

- I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.
- II. operacional decide "o que fazer" e "como fazer".
- III. é um acontecimento.
- IV. é o sinônimo da improvisação.

**Está correto o que consta APENAS em**

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

### Comentários

A primeira frase está certa. O processo de planejamento só pode ter sucesso se temos um conjunto de informações confiável sobre a situação da empresa e do ambiente que a cerca. Sem isso, seria como voar de olhos fechados. Assim, um processo eficaz de planejamento depende das informações que dispomos, ou seja, da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.

A segunda frase está correta também. o pessoal do "chão de fábrica", ou do nível operacional está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

Essas atividades estarão inseridas dentro do que o planejamento tático definir: quais são as ações importantes e que devem ser realizadas para que os objetivos estratégicos e táticos sejam alcançados.

Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

Já a terceira frase não diz nada. Fica até difícil analisar o que seria um "acontecimento", mas não dá para associar o processo de planejamento a isso.

Finalmente, o planejamento é o oposto do improviso.

**Gabarito: letra A**





## 8. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 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

A primeira afirmativa está errada, pois o PES é um método de planejamento que deve ser feito de modo contínuo e envolve a implementação.

A letra B está igualmente errada. O PES considera que a governabilidade é uma dimensão importante para o sucesso de um governo. A letra C está incorreta. O PES faz o contrário, trazendo o conceito de momentos em substituição às etapas do planejamento tradicional.

Já a letra D está certa. O PES postula que deve sim existir uma avaliação do poder dos diversos atores que atuam no contexto estratégico. Finalmente, a letra E aponta um trecho incorreto do criador do PES, Carlos Matus. Para Matus<sup>1</sup>,

*“É curioso que o problema do fazer ocupe pouco espaço na teoria da planificação, quando **o plano só se completa na ação, nunca antes**. Esse é um ponto de extrema importância prática. Não existe a possibilidade de um plano completo em seu delineamento e cálculo estratégico antes da ação. Na improvisação tática do momento, completa-se o conteúdo prático do plano.”*

**Gabarito: letra D**

## 9. (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.

---

<sup>1</sup> (Matus, 2006)



- (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

A letra A está errada. É a missão (e não a visão) da empresa que reflete a razão de existir da mesma. Já a letra B faz a mesma confusão de conceitos, pois está mais associada ao conceito de visão de futuro, não da missão.

A letra C está equivocada também. São os objetivos que envolvem indicadores e metas, não os cenários. Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca.

Finalmente, a letra E está incorreta. O diagnóstico estratégico não fica restrito aos pontos fortes e fracos (análise interna), mas também as ameaças e oportunidades (análise externa).

**Gabarito: letra D**

### 10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

**O Balanced Scorecard – BSC corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores**

- (A) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.
- (B) divididos entre individuais e corporativos.
- (C) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.
- (D) entre os quais predominam os de natureza procedimental.
- (E) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

### Comentários

A questão aborda o Balanced Scorecard, que foi desenvolvido por Kaplan e Norton. Eles construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro<sup>2</sup>.

Neste modelo existem quatro perspectivas: financeira, **clientes**, processos internos e aprendizado e conhecimento. Estes **indicadores** e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização.

**Gabarito: letra C**

### 11. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

---

<sup>2</sup> (Kaplan & Norton, 1996)



Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.

### Comentários

Questão interessante da FCC. Vejam que a banca trata de como a organização “pretende ser reconhecida”. Deste modo, estamos falando de algo que ainda não existe, que está em um futuro possível. Seria um “destino desejado”, não a realidade atual.

Assim sendo, essa definição está associada a visão de futuro da instituição.

**Gabarito: letra E**

### 12. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)

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

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

### Comentários

O planejamento tem três níveis: estratégico, tático e operacional. O tipo de planejamento que tem o foco no curto prazo e trata de tarefas e atividades específicas é o planejamento operacional.

O planejamento estratégico visa a instituição como um todo e tem o foco no longo prazo. Já o planejamento tático visa o médio prazo e os objetivos departamentais.

**Gabarito: letra D**

### 13. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)

Uma Secretaria Estadual de Saúde elaborou um plano, que definiu as forças e fraquezas da política estadual de saúde. Essa metodologia de planejamento refere-se a:

- a) Planejamento tático.



- b) Planejamento setorial.
- c) Balanced Scorecard.
- d) Análise SWOT.
- e) Mapa estratégico.

#### Comentários

A questão trata das forças e fraquezas presentes em uma instituição. Esses são elementos analisados na ferramenta chamada de análise SWOT. Além desses fatores internos (força e fraqueza), também analisamos as ameaças e oportunidades (elementos externos).

**Gabarito: letra D**

#### 14. (FCC – DPE-SP – ADMINISTRADOR – 2015)

**Na elaboração de seu planejamento estratégico, uma organização pública analisou as seguintes perspectivas:**

1. Financeira;
2. Clientes;
3. Processos internos;
4. Aprendizado e crescimento.

**Essas perspectivas fazem parte do tipo de planejamento denominado:**

- a) Análise SWOT.
- b) Ciclo PDCA.
- c) Balanced Scorecard.
- d) Administração por Objetivos.
- e) Planejamento Tático.

#### Comentários

O Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton que desdobra objetivos estratégicos, missão e visão de futuro em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico.

Suas perspectivas originais incluem: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

**Gabarito: letra C**

#### 15. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)



Uma Secretaria Municipal de Fazenda elabora o seu planejamento estratégico e define a existência de servidores próprios, concursados e capacitados como sua força. Esse tipo de planejamento estratégico refere-se

- a) à avaliação 360°.
- b) à análise SWOT.
- c) ao quadro lógico.
- d) ao planejamento tático.
- e) ao planejamento operacional.

### Comentários

A letra A não está relacionada ao processo de planejamento. A avaliação 360° é uma técnica de avaliação de pessoas. Já a letra B está perfeita e é o nosso gabarito. Esta ferramenta de diagnóstico estratégico analisa as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da instituição.

O quadro lógico é uma ferramenta de avaliação de projetos e programas. Já as letras D e E estão incorretas, pois a análise SWOT está ligada ao planejamento estratégico.

**Gabarito: letra B**

### 16. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

- **As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por**
  - a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
  - b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
  - c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
  - d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
  - e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

### Comentários

O planejamento tático é agregado ao planejamento estratégico (na verdade, o planejamento tático é um desdobramento do planejamento estratégico). A letra A está incorreta, pois o planejamento tático é definido pelas unidades e departamentos e sua contribuição é ao planejamento estratégico.

A letra B é totalmente sem "pé nem cabeça" e não faz nenhum sentido. O mesmo pode ser dito da letra C. Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca.

Finalmente, a letra E está equivocada, pois está ligada ao planejamento operacional.

**Gabarito: letra D**

### 17. (FCC – TRT-4º REGIÃO – TÉCNICO – 2015)



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

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

### Comentários

A letra A está incorreta. Os cenários que são traçados buscam analisar a potencial situação futura da instituição, não sua situação atual. A letra B está incorreta, pois trata da "razão de ser" da instituição, que temos na missão, não na visão.

A letra C foi considerada a correta pela banca, mas foi muito criticada por muitos candidatos, que alegam que a missão seria "atemporal", ou seja, que seria permanente. Creio, entanto, que a banca não trata disso especificamente, mas sim do efeito que a missão tem de orientar os funcionários, de mostrar quais são as razões desse organismo existir. E isso ocorre no longo prazo mesmo.

A letra D está incorreta. A análise interna trata das forças e fraquezas da empresa. As ameaças e oportunidades são vistas na análise externa. Finalmente, a letra E está equivocada, pois os valores não são mensuráveis objetivamente.

**Gabarito: letra C**

### 18. (FCC – TRT-19 – ANALISTA – 2014)

**Um dos modelos de gestão idealizado, tendo como mentores Robert Kaplan e David Norton, foi o Balanced Scorecard - BSC, que**

- a) constitui uma metodologia para formulação da missão, visão e estratégias da organização e a sua mensuração atrelada a indicadores de desempenho.
- b) é um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, que leva em conta um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros.
- c) prioriza o equilíbrio organizacional a partir de duas perspectivas, a dos clientes e a dos processos internos, que, juntas, se consubstanciam em uma nova ótica da perspectiva financeira.
- d) foi aprimorado e adaptado à Administração pública a partir da inserção da metodologia denominada Matriz SWOT e do conceito de cliente-cidadão.
- e) contempla, entre seus princípios, converter a estratégia em processos segmentados, tratando, separadamente, as estratégias de longo e de curto prazo, estas identificadas com os denominados "pacotes de trabalho".

### Comentários



A letra A está incorreta, pois o BSC não é uma metodologia para a formulação da missão, visão ou estratégia, mas sim um mecanismo de gestão e execução desta estratégia.

Já a letra B está perfeita: o BSC é um mecanismo para a implementação da estratégia e leva em conta um conjunto balanceado de indicadores.

A letra C está errada, pois não existem somente duas perspectivas. A letra D está incorreta porque a adaptação ao setor público se dá através da alteração de algumas perspectivas (como a menor ênfase na perspectiva financeira, por exemplo), e não pela utilização da ferramenta SWOT.

Finalmente, a letra E está confusa e não reflete o objetivo do Balanced Scorecard.

**Gabarito: letra B**

### 19. (FCC – TRT-15 – ANALISTA – 2013)

Segundo os idealizadores do Balanced Scorecard - BSC, Norton e Kaplan, as empresas têm utilizado essa metodologia para “alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta”. O BSC prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas, entre as quais NÃO se insere a perspectiva

- a) dos clientes: analisa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível.
- b) dos processos internos: refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência.
- c) do aprendizado e crescimento: analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro.
- d) financeira: as medidas financeiras demonstram as consequências econômicas das ações consumadas.
- e) da mudança: corresponde ao mapa estratégico do BSC, decorrente do feedback institucional recebido.

### Comentários

Questão bem fácil da FCC! No BSC existem quatro perspectivas originais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. A única alternativa citada pela banca que não faz parte das perspectivas originais criadas por Kaplan e Norton é mesmo a da mudança.

**Gabarito: letra E**

### 20. (FCC – TRT-15 – ANALISTA – 2013)

O Balanced Scorecard - BSC é um modelo de planejamento estratégico que possui, como uma de suas características,



- a) aprendizado organizacional: busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- b) traduzir a estratégia em guias operacionais: cria-se um referencial para a descrição e implementação das estratégias, denominado mapa estratégico, que possibilita demonstrar as relações de causa e efeito entre as medidas adotadas.
- c) geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis.
- d) orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos que agreguem valor para as partes interessadas.
- e) pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

### Comentários

O BSC tem como um dos seus objetivos o alinhamento da estratégia com a sua execução. Através do mapa estratégico e da construção dos indicadores, existe um "mapa" para que toda a organização atinja os resultados esperados.

Deste modo, estamos criando uma relação entre o trabalho operacional e os objetivos estratégicos, com uma relação de causa e efeito.

**Gabarito: letra B**

### 21. (FCC – TJ-PE – ANALISTA – 2012)

**A estratégia da empresa é refletida em quatro diferentes perspectivas do Balanced Scorecard. NÃO se trata de uma perspectiva do BSC:**

- a) Financeira.
- b) Cliente.
- c) Colaboradores.
- d) Processos internos.
- e) Aprendizagem e renovação.

### Comentários

No BSC existem quatro perspectivas originais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. A banca inseriu nas alternativas uma perspectiva que não existe: a dos colaboradores.

**Gabarito: letra C**

### 22. (FCC – TJ-PE – ANALISTA – 2012)

**As ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas são fornecidas pelo Balanced Scorecard (BSC) que, nessa perspectiva conceitual,**





- a) narra a história da estratégia.
- b) cria a consciência estratégica nos colaboradores.
- c) explica o destino estratégico da organização.
- d) estimula o diálogo na organização.
- e) coloca a visão em movimento.

### Comentários

Essa questão é muito polêmica. O BSC não “narra a história” da estratégia, mas sim traduz essa estratégia em um mapa estratégico. Já a letra B deveria ter sido considerada correta: o BSC ajuda sim a criar uma consciência estratégica nos membros da organização. Entretanto, a banca considerou essa frase como errada.

A letra C está mesmo errada, pois o BSC não “explica” nenhum destino estratégico. A letra D está incorreta, pois o objetivo do BSC não é o de estimular diálogos nas instituições.

Finalmente, a banca considerou letra E como correta. Obviamente, o BSC busca alinhar a missão e a visão da organização em objetivos balanceados. Poderíamos considerar sim a frase como correta, mas de qualquer forma a questão teria duas alternativas corretas e deveria ter sido anulada. Infelizmente, a banca acabou considerando mesmo a letra E como o gabarito.

**Gabarito: letra E**

### 23. (FCC – TRT 23º/MT – ANALISTA – 2011)

#### A definição da visão da organização no planejamento estratégico

- (A) é um instrumento da reengenharia organizacional.
- (B) só vale para o curto prazo da organização.
- (C) configura uma etapa desvinculada da definição da missão da organização.
- (D) implica necessariamente uma crítica da situação atual da organização.
- (E) representa aquilo que a organização quer ser num futuro previsível.

### Comentários

Questão muito tranquila, não é mesmo? A letra A está errada, pois a visão não é relacionada diretamente com a Reengenharia (mudança drástica dos processos organizacionais).

No caso da letra B, a visão é um instrumento do planejamento estratégico. Portanto, o foco é o longo prazo e não o curto. A letra C também está errada, pois a determinação da visão é sim vinculada ao estabelecimento da missão da instituição.

A letra D está incorreta porque a visão organizacional não é, necessariamente, uma crítica à situação atual. Finalmente, a letra E está perfeita e é o nosso gabarito.

**Gabarito: letra E**



**24. (FCC – TRT 23º/MT – ANALISTA – 2011)**

**Na aplicação do método do Balanced Scorecard ao planejamento estratégico do Poder Judiciário é essencial**

- (A) estabelecer procedimentos que não precisam seguir a legislação.
- (B) definir limites de gastos com as reformas previstas nos planejamentos estratégicos setoriais.
- (C) identificar os processos internos críticos para a realização das necessidades dos cidadãos que acessam a Justiça.
- (D) definir a missão da Justiça com base na perspectiva do conjunto dos funcionários.
- (E) subordinar o acesso aos serviços judiciários ao cálculo de custo unitário dos procedimentos.

**Comentários**

Dentre as perspectivas do Balanced Scorecard, temos a dos processos internos. Desta forma, devemos identificar os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso.

O mapeamento desses processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização é um fundamental para que possamos melhorá-los.

**Gabarito: letra C**

**25. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011)**

**O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o**

- (A) departamental.
- (B) tático.
- (C) setorial.
- (D) operacional.
- (E) estratégico.

**Comentários**

Como vimos acima, existem três níveis no planejamento: estratégico, tático e operacional. Estamos nos referindo ao nível estratégico quando pensamos na organização como um todo.

Do mesmo modo, estamos no nível tático quando estamos pensando um setor ou unidade. Assim sendo, estamos lidando com o planejamento operacional quando focamos em uma tarefa em específico.

Neste caso, a questão pediu o planejamento que tem como objetivo aperfeiçoar uma área. Portanto, refere-se ao planejamento tático, não é mesmo?

**Gabarito: letra B**



**26. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011)**

**Sobre o Planejamento Estratégico, analise:**

- I. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos.
- II. É o mesmo que planejamento, porém com ênfase no aspecto de curto prazo dos objetivos.
- III. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase na análise global do cenário.

**Está correto o que consta APENAS em**

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

**Comentários**

A primeira frase está correta, pois o planejamento estratégico realmente está focado nos objetivos de longo prazo. Já a segunda frase está errada, pois o planejamento estratégico não está voltado para os objetivos de curto prazo (seria o nível operacional).

Entretanto, a terceira frase também está correta. O planejamento estratégico realmente deve analisar o cenário global da empresa (economia, governos, consumidores, fornecedores, etc.).

**Gabarito: letra D**

**27. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)**

**Com referência ao nível funcional, o planejamento estratégico tem como objetivo**

- (A) determinar a missão da empresa, em termos de segmento de mercado.
- (B) definir as unidades de negócios geridas como centros de lucro.
- (C) alocar os recursos segundo a lucratividade das unidades de negócio.
- (D) alinhar as ações setoriais com as estratégias de negócios e a missão da organização.
- (E) influir na tomada de decisões de longo prazo que a empresa deva tomar.

**Comentários**

Nesta questão, a banca fala de nível funcional. Este nível é o tático, ou seja, o desdobramento do plano estratégico para o nível tático. Desta forma, se você analisar a alternativa D, verá que ela se relaciona com as ações a nível tático que devem ser feitas para que o planejamento estratégico aconteça.

Entretanto, todas as outras alternativas tocam em aspectos ou decisões do nível estratégico, estando desta forma incorretas.

**Gabarito: letra D**



## 28. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

### A análise estratégica da organização envolve

- I. a análise do ambiente externo, que amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas, tornando-as aptas a implementar estratégias antecipatórias alinhadas com as principais tendências e demandas.
- II. a análise do ambiente externo, que possibilita a alavancagem e oportunidades, pontos fortes e fracos e a prevenção contra as ameaças emergentes.
- III. a análise do ambiente interno, baseado na avaliação do desempenho da organização frente à sua missão e objetivos, forças e fraquezas, políticas governamentais e concorrência.
- IV. a análise das características internas da organização, identificando e hierarquizando os seus pontos fortes e fracos.
- V. a análise do ambiente interno segundo uma avaliação de caráter organizacional, baseando-se nos conceitos de desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão, efetividade, eficácia, eficiência e humanização.

### É correto o que consta APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, II e III.
- (C) III, IV e V.
- (D) III e IV.
- (E) I, IV e V.

### Comentários

Na questão acima, a frase II está errada, pois a análise dos pontos fortes e fracos se relaciona com a análise interna, e não a externa, ok?

Já na frase seguinte, a política governamental e a concorrência estão ligadas à análise externa. Portanto, estas duas frases estão incorretas. As outras estão OK!

### Gabarito: letra E

## 29. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

### Empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard como

- (A) um sistema de indicadores do próprio desempenho financeiro.
- (B) um processo contínuo de medição de produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes do setor.
- (C) um recurso de TI especializado em planejamento estratégico situacional.
- (D) um método de implementação de estratégia de redução dos níveis hierárquicos.



(E) a estrutura organizacional básica dos seus processos gerenciais.

### Comentários

A primeira alternativa está errada, pois como vimos o BSC não tem somente a perspectiva financeira. A letra B está mais relacionada com o processo de Benchmarking do que o Balanced Scorecard. Desta forma, está incorreta.

A letra C é absurda, pois o BSC não é um recurso de TI. Em relação à alternativa D, o BSC não é relacionado com a redução de níveis hierárquicos. Portanto, a letra D está incorreta. Nosso gabarito é a letra E, que está perfeita.

**Gabarito: letra E**

### 30. (FCC – TRE/RS – ANAL. ADM. – 2010)

#### O BSC – Balanced Scorecard

I – Esclarece e traduz a visão e a estratégia da organização a médio e longo prazos

II – Utiliza-se para associar os objetivos estratégicos com as metas de curto prazo e orçamentos anuais.

III – Em seu processo de construção, esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos.

IV – Na perspectiva dos processos internos, permite que os executivos identifiquem os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.

V – Na perspectiva do cliente, permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e suas medidas de desempenho.

**É correto o que consta SOMENTE em**

A) III, IV E V

B) I, II E III

C) II E IV

D) I E III

E) II, IV E V

### Comentários

A primeira frase está incorreta, pois a estratégia se refere aos objetivos de longo prazo. Da mesma forma, a segunda afirmativa está incorreta, pois trocou o longo prazo por curto prazo. Todas as outras afirmativas estão corretas.

Esta questão infelizmente reflete a “fama” da FCC, pois não mede conhecimento, mas a memória (decoreba, para os íntimos!).

**Gabarito: letra A**



### 31. (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009)

Com relação ao método do Balanced Scorecard, considere:

- I. Foi desenvolvido a partir da constatação de que os métodos tradicionais de acompanhamento do desempenho das organizações não eram suficientes para atender ao grau de complexidade e ao dinamismo do ambiente empresarial contemporâneo.
- II. Os vetores considerados na avaliação de desempenho do Balanced Scorecard são o financeiro, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento.
- III. Inicia-se com a definição da visão e da missão atribuídas à organização, analisando, prioritariamente, os ambientes externo e interno, é seguida pela formulação de metas, depois, pelos objetivos e as estratégias e, finalmente, pela implementação.
- IV. Os níveis a partir dos quais se estrutura um Balanced Scorecard são o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional.
- V. Foi utilizado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- (A) I, II e V.
- (B) I, II, III e IV.
- (C) I, III e V.
- (D) II e III.
- (E) II e IV.

#### Comentários

A primeira e a segunda frase estão perfeitas. Já a terceira frase está errada, pois se relaciona com as fases do planejamento estratégico, e não do BSC.

A quarta afirmativa também está incorreta, pois os níveis do Balanced Scorecard são os do planejamento: estratégico, tático e operacional. Entretanto, a quinta frase está correta.

**Gabarito: letra A**

### 32. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

**O elemento organizacional que serve para clarificar e comunicar os objetivos e os valores básicos e orientar as atividades da organização é denominado**

- (A) política operacional.
- (B) visão.
- (C) estratégia.
- (D) indicador.



(E) missão.

### Comentários

Como vimos acima, o elemento do planejamento estratégico que serve para clarificar e orientar às atividades de uma organização é a missão. A política operacional não se refere a isso, e sim as atividades e operações da organização. A visão é um estado futuro desejado.

A estratégia é o "como", ou seja, qual será a maneira da empresa atingir seus objetivos. Já os indicadores servem como ferramentas de controle dos resultados e esforços empenhados.

**Gabarito: letra E**

### 33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

O diagnóstico estratégico da organização apresenta componentes que consideram o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida. As oportunidades de negócios compõem esse ambiente estratégico e constitui a variável

(A) externa e não controlável.

(B) interna e não controlável.

(C) interna e controlável.

(D) externa e controlável.

(E) interna híbrida.

### Comentários

O diagnóstico estratégico está relacionado com a análise interna e externa. A primeira pergunta que você se deve fazer é: uma oportunidade de negócio é um fator interno ou externo?

Bom, fatores internos devem estar relacionados a empregados, máquinas, estrutura física, etc. Neste caso (oportunidades de negócios), temos um fator externo, não é mesmo?

Assim sendo, já eliminamos as alternativas B, C e E. Agora só falta sabermos se um fator externo é ou não controlável.

As bancas de concurso têm aceitado a ideia de que os fatores externos não são controláveis, ou seja, que só podemos nos adaptar a eles e não os alterar.

**Gabarito: letra A**

### 34. (FCC – TRF 5º Região – ANAL ADM. – 2008)

No planejamento estratégico, a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de

(A) oportunidades e ameaças.

(B) pontos fortes e pontos fracos.



(C) oportunidades e pontos fortes.

(D) ameaças e pontos fortes.

(E) pontos fracos e oportunidades.

### Comentários

Vejam como estas questões da FCC são tranquilas. Para você acertar esta questão, basta saber quais são os fatores importantes na análise externa: as oportunidades e as ameaças.

Pontos fortes e fracos relacionam-se com a análise interna.

**Gabarito: letra A**





## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FGV – CGE-SC - AUDITOR – 2023)

Em seu processo de planejamento, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) define que a autarquia se destina a “viabilizar soluções de infraestrutura da qualidade que adicionem confiança, qualidade e competitividade aos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações brasileiras, em prol da prosperidade econômica e bem-estar da nossa sociedade”.

INMETRO (2023). Institucional. Disponível em <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>

Considerando-se os conceitos básicos de planejamento, essa descrição corresponde ao conceito de:

- a) missão.
- b) objetivo.
- c) posicionamento.
- d) valores.
- e) visão.

#### Comentários:

A descrição mencionada pela banca é relacionada com a missão do órgão. Repare que tratamos do propósito da instituição, a razão de existir dela.

Ela define o que a organização faz, para quem ela faz e por que ela faz. No caso do INMETRO, sua missão está claramente delineada na descrição, indicando o que a instituição busca realizar para contribuir com a sociedade e a economia brasileira.

Gabarito: letra A

### 2. (FGV – PREF. NITERÓI - AGENTE – 2023)

Um executivo de determinada empresa é responsável pelo planejamento das ações dessa organização. Ao desenvolver esses planos, elabora análises amplas sobre o contexto e o ambiente de atuação da organização, de forma ampla, com forte orientação externa e de longo prazo, buscando objetivos gerais e genéricos.



Essa estrutura de planejamento é caracterizada como no nível:

- a) tático.
- b) top-down.
- c) operacional.
- d) estratégico.
- e) horizontal.

**Comentários:**

A questão apresentada refere-se aos níveis de planejamento dentro de uma organização. Os detalhes fornecidos na situação descrita apontam para o planejamento realizado em uma escala mais abrangente, focado no ambiente externo e em objetivos de longo prazo. Isso é típico do planejamento estratégico.

Nas demais alternativas, o "Top-down" não é um nível de planejamento, mas sim uma abordagem ao processo de planejamento, onde as decisões são centralizadas e partem do topo da hierarquia para as demais partes da organização.

Já o "Horizontal" não se refere a um nível de planejamento. Pode-se referir a um tipo de comunicação, mas não se aplica ao contexto de planejamento apresentado na questão. de um objetivo estratégico.

**Gabarito: letra D**

### 3. (FGV – BBTS - PERFIL INTERNO – 2023)

Considere que o Banco do Brasil Tecnologia e Serviços (BBTS) esteja em processo de definição de seu referencial estratégico e, após sucessivas reuniões realizadas pelos gestores, seja estabelecida a visão da empresa.

Conhecendo os elementos do referencial estratégico, assinale a opção que apresenta a descrição que se adequa à visão.

- a) Ser reconhecida como a melhor empresa para trabalhar pelos seus funcionários.
- b) Ter espírito público, de inovação, sustentabilidade e de comprometimento.
- c) Prover soluções em tecnologias e negócios, fortalecendo suas capacidades estratégicas.
- d) Acompanhar o crescimento da economia mundial e a ampliação das redes de internet.
- e) Manter colaboradores com experiência no exterior e parcerias com entes governamentais.

**Comentários:**

A visão de uma empresa é uma declaração que descreve onde a organização aspira estar no futuro; é um guia para inspirar e motivar a equipe a alcançar objetivos de longo prazo. Uma visão eficaz deve ser inspiradora e aspiracional, desenhando uma imagem do futuro que a organização deseja criar.



Analisando as questões, a letra A é a que melhor descreve uma visão de futuro. Uma visão pode muito bem ser focada em tornar a organização o melhor lugar de trabalho segundo a percepção dos próprios colaboradores, refletindo um objetivo estratégico voltado para a satisfação e o engajamento interno, o que pode, por sua vez, ter um impacto direto na performance geral da empresa.

Gabarito: letra A

#### 4. (FGV – PREF. NITERÓI - AGENTE – 2023)

A Secretaria de Urbanismo e Mobilidade de Niterói, tendo em vista o concurso para a contratação de servidores, organiza uma comissão para definir a missão do órgão.

Dentre as opções a seguir, assinale a que pode ser utilizada como missão.

- a) Ser referência de Gestão Pública nas políticas administrativas, sempre com ênfase na valorização do servidor.
- b) Tornar-se o principal órgão gestor do desenvolvimento urbano da cidade.
- c) Planejar, monitorar e fiscalizar o uso e a ocupação do solo urbano.
- d) Demonstrar responsabilidade social e ambiental, seguir princípios éticos e participar de ações inovadoras.
- e) Adotar procedimentos inovadores nas relações interpessoais, probidade no trato da coisa pública e mostrar empenho para com o cidadão.

Comentários:

A missão de um órgão público é uma declaração concisa do seu propósito fundamental, descrevendo o que o órgão faz, para quem faz e como faz. É uma afirmação que serve para guiar as ações da organização, influenciar o comportamento das pessoas, moldar a estratégia, e oferecer um sentido de direção.

A letra A é mais uma visão ou aspiração para o futuro do que uma missão, que deve descrever o propósito atual e central da organização.

A letra B também parece ser mais uma visão ou objetivo de longo prazo, ao invés de uma descrição do propósito fundamental e cotidiano da organização.

Já a letra C está correta. Esta afirmação define claramente atividades centrais que constituem o trabalho diário da Secretaria de Urbanismo e Mobilidade, identificando "o que" faz (planejar, monitorar e fiscalizar), "como" faz (uso e ocupação do solo urbano) e implica "para quem" faz (para a cidade/para a população).

A letra D indica mais princípios gerais do que a missão da instituição. Finalmente, a letra E também não reflete o que seria a missão. Embora esta opção descreva atitudes e abordagens desejáveis para o órgão, não define especificamente o que o órgão faz como sua função principal.

Gabarito: letra C



5. (FGV – ALEMA - ADMINISTRADOR – 2023)

Caso o administrador de uma empresa elabore uma Matriz SWOT, é correto afirmar que, como consequência natural dessa ação, ele deve identificar.

- a) o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores.
- b) a gravidade, urgência e a tendência de um problema.
- c) as ameaças e oportunidades.
- d) as perspectivas financeiras e de processos internos.
- e) os produtos considerados “estrelas” e os “abacaxis”.

**Comentários:**

A Matriz SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico utilizada para ajudar uma organização a identificar Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ela é projetada para facilitar uma análise objetiva e sistemática para auxiliar na tomada de decisões.

O gabarito da questão é a letra C, pois esses são os componentes da Matriz SWOT que dizem respeito ao ambiente externo da organização e devem ser identificados pelo administrador como consequência natural da elaboração dessa ferramenta de análise.

**Gabarito: letra C**

6. (FGV – CGU - TÉCNICO – 2022)

No documento que formaliza o planejamento de uma entidade governamental para os próximos dez anos consta o seguinte objetivo: “Fortalecer a difusão do conhecimento produzido na instituição ao público interno e externo, por meio de ações voltadas ao ensino e pesquisa.”

Quanto ao nível hierárquico, trata-se de um objetivo:

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

**Comentários:**

A frase tem toda a “cara” de um objetivo estratégico, pois menciona um impacto em um público amplo, interno e externo. Reparem também que o objetivo é abrangente, não estamos falando de um objetivo específico, localizado. Trata-se de um objetivo estratégico.

**Gabarito: letra C**

7. (FGV – SEFAZ-AM- ANALISTA – 2022)



Paulo precisa avaliar os riscos e condições para execução de um projeto na sua organização. A respeito do gerenciamento de projetos, assinale a opção que indica a técnica de planejamento estratégico que tem como objetivo identificar as forças e fraquezas da organização, as oportunidades e as ameaças.

- a) Brainstorming.
- b) Decomposição.
- c) Prototipagem.
- d) Análise swot.
- e) Causa e efeito.

Comentários:

A questão menciona a gestão de projetos, mas trata realmente do planejamento estratégico. E a ferramenta que tem como objetivo identificar as forças internas e externas é a Matriz ou Análise SWOT.

Gabarito: letra D

8. (FGV – SEFAZ-AM- ASSISTENTE – 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:

O trecho citado pela banca é uma declaração de MISSÃO, onde a organização estabelece sua razão de ser, seu propósito.

Gabarito: letra D

9. (FGV – PREF. MANAUS- ADMINISTRADOR – 2022)

Everaldo, desempregado desde o início da pandemia da Covid-19, deparou-se, em suas pesquisas de emprego, com uma vaga, na sua área de formação, para atuar como responsável pelo planejamento tático de uma empresa de grande porte.

Sabendo disso, essa vaga deve ser



- a) ser de chefe do departamento de finanças.
- b) ser focada em definir ações orientadas para o longo prazo.
- c) estar voltada para as atividades rotineiras da organização.
- d) ser responsável por lidar diretamente com os acionistas da empresa.
- e) estar associada à contratação de novos empregados e ao preparo da folha de pagamentos.

**Comentários:**

Questão interessante. Reparem que ele será o responsável pelo planejamento tático. Temos que analisar as alternativas e verificar se fazem sentido com essa atividade. A letra A de cara faz sentido. Como chefe de um departamento, ele será o responsável por um planejamento tático, o do seu departamento.

Já a letra B não faz sentido, pois o planejamento tático é de médio prazo. No caso da letra C, seria o planejamento operacional o que seria voltado para atividades rotineiras. Já a letra D menciona uma responsabilidade do planejamento estratégico.

Finalmente, as atividades da letra E estão associadas ao planejamento operacional.

**Gabarito: letra A**

**10. (FGV – IMBEL - SUPERVISOR - 2021)**

Leia o fragmento a seguir retirado do sítio eletrônico da IMBEL. "Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança." O fragmento representa uma importante ferramenta de planejamento estratégico, conhecida como

- A) visão;
- B) missão;
- C) valores.
- D) negócio
- E) princípios.

**Comentários:**

A questão está falando da visão de futuro. A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Vejam que o enunciado fala de "Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança."

Ora, isso é o destino desejado da IMBEL.

**Gabarito: letra A**

**11. (FGV – IMBEL - SUPERVISOR - 2021)**



Sobre as informações obtidas por meio da análise SWOT, assinale a opção que indica a considerada como elemento controlável.

- A) A entrada de novo concorrente no mercado;
- B) A falência de empresa concorrente;
- C) O início de nova guerra mundial.
- D) A força de trabalho qualificada
- E) O aumento da tributação.

**Comentários:**

Um elemento controlável é um elemento interno. De certa forma, chamamos de controlável porque está ao alcance do gestor atuar em cima desse elemento.

Das alternativas da questão, apenas a força de trabalho é um fator controlável. Os demais são fatores externos.

**Gabarito: letra D**

## 12. (FGV – TJ-CE - TÉCNICO - 2019)

No setor público, não basta ter boas ideias e boa vontade. É importante planejar, dirigir e controlar com qualidade.

Os planos geralmente realizados por gerentes médios, que focam em unidades e departamentos organizacionais e que têm dimensão temporal de médio prazo, são denominados:

- A) estratégicos;
- B) focados;
- C) operacionais;
- D) holísticos;
- E) táticos.

**Comentários:**

O planejamento pode ser dividido em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Para facilitar a compreensão, o nível estratégico envolveria os diretores e dirigentes máximos da organização.

Já o nível tático envolveria a gerência média da organização (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o nível operacional estaria relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que "mete a mão na massa".

A questão trata do nível médio, o planejamento tático.

**Gabarito: letra E**

## 13. (FGV – TJ-CE - TÉCNICO - 2019)



Após ingressar no Poder Judiciário, Ícaro iniciou seus trabalhos assessorando um gestor no planejamento e execução de tarefas rotineiras comuns em seu departamento. Ícaro e seu chefe são responsáveis pela definição de procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Ícaro e seu gestor encontram-se no nível organizacional:

- A) tático;
- B) gerencial;
- C) estratégico;
- D) operacional;
- E) corporativo.

Comentários:

Veja que Ícaro está voltado para o planejamento de atividades e tarefas. Isso faz parte do planejamento operacional, com foco mais específico e no curto prazo.

Gabarito: letra D

#### 14. (FGV – PREF. SALVADOR - ESPECIALISTA - 2019)

O fragmento a seguir está no site da Prefeitura de Salvador, na seção da Secretaria de Fazenda. “Assegurar e gerir, com transparência e efetividade, os recursos financeiros para a manutenção e o desenvolvimento do município”.

O fragmento define o planejamento estratégico do órgão. Assinale a opção que o identifica.

- A) missão;
- B) valores;
- C) princípios;
- D) visão;
- E) ideologia.

Comentários:

A questão trata da Missão da organização, o seu propósito, a razão pela qual a empresa foi criada.

A missão define e explicita qual é sua razão de ser. A missão tem um objetivo: comunicar aos públicos internos e externos quais são as intenções daquela empresa em relação à sociedade.

Gabarito: letra A

#### 15. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 2018)





Dadas suas características, assinale a opção que apresenta a principal vantagem da Matriz GUT.

- A) Orientar a prioridade de projetos ou ações.
- B) Identificar as principais ameaças à organização.
- C) Acompanhar avanço das diferentes etapas de um projeto.
- D) Avaliar as necessidades, uniformizadas, de gente e treinamento.
- E) Definir metas balanceadas para a organização.

Comentários:

Utilizamos a análise GUT (Matriz GUT ou Matriz de Prioridades) como uma ferramenta para priorizar os nossos problemas. Através dessa matriz GUT, é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

Gabarito: letra A

#### 16. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 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 visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Toda organização deve saber onde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"! A letra D é o nosso gabarito.

A letra A está alinhada ao conceito de valores da organização. Já as letras B e C estão associadas ao diagnóstico estratégico, a situação da organização frente ao ambiente externo e interno. Finalmente, a letra E está ligada ao conceito de missão.

Gabarito: letra D

#### 17. (FGV – CGM-NITEROI - APPGG - 2018)

A startup XYZ, que desenvolve aplicativos para smartphones, descobre que as principais fabricantes do aparelho vão passar a utilizar um sistema operacional incompatível com seus produtos.



Visando realizar uma análise do ambiente do mercado para orientá-la na definição de sua estratégia, a startup opta por utilizar a ferramenta conhecida por matriz SWOT, classificando a atitude das fabricantes como

- A) oportunidade.
- B) força.
- C) fraqueza.
- D) ameaça.
- E) neutralidade.

#### Comentários:

A questão trata do diagnóstico estratégico. Nele, analisamos os fatores internos e externos. A análise interna busca perceber quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização em comparação com seus pares.

No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

Uma crise econômica poderia ser uma ameaça para o planejamento estratégico de uma instituição, reduzindo a demanda para seus serviços, dificultando o acesso aos recursos financeiros, dentre outros problemas.

Já a falência de um concorrente, por exemplo, seria um caso de oportunidade, pois abriria o mercado para os produtos da empresa. Vejam que estes fatores estão "fora" do controle da organização.

Exatamente por isso, são considerados fatores "não controláveis". Eles não podem ser alterados por alguma ação do gestor. Este só buscará adaptar sua organização para "sofrer" pouco (no caso de uma ameaça) ou aproveitar ao máximo a oportunidade que surgiu.

Seria exatamente o caso do enunciado, pois uma mudança tecnológica pelo setor não está sujeita ao controle do fabricante, sendo uma ameaça.

Gabarito: letra D

#### 18. (FGV – CM-SALVADOR - ANALISTA - 2018)

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

O planejamento formal, ou seja, aquele em que os objetivos são definidos, declarados e informados aos membros da organização, é de grande importância – entre outras razões porque:

- A) estimula a flexibilidade organizacional.
- B) controla a instabilidade de ambientes muito dinâmicos.
- C) estimula a criação de culturas participativas.

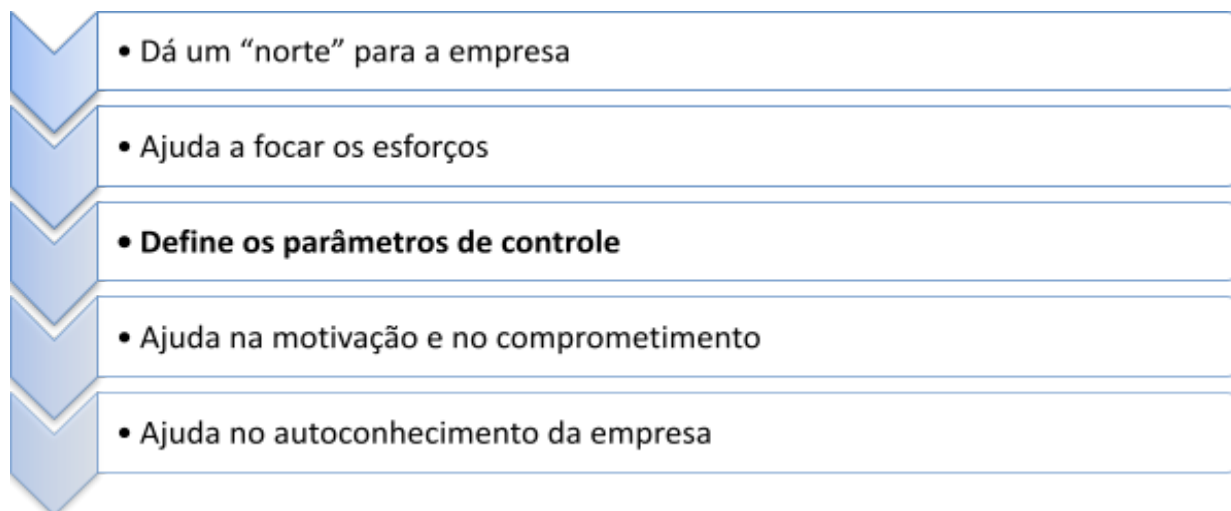


- D) define parâmetros de controle para a organização.
- E) favorece a criatividade e a inovação.

**Comentários:**

De acordo com Sobral e Peci, o planejamento informal seria aquele executado em pequenas empresas, com uma definição vaga dos objetivos. Além disso, não é descrito em um material escrito e é altamente mutável<sup>1</sup>.

Já o planejamento formal seria o tradicional, que estamos acostumados a estudar. De acordo com Sobral e Peci, as principais vantagens do planejamento podem ser descritas:



**Figura 1 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)**

Como podemos ver, o gabarito é a letra D.

Gabarito: letra D

**19. (FGV – CM-SALVADOR - ANALISTA - 2018)**

Na elaboração de uma matriz GUT, um dos problemas recebeu uma nota 5 no quesito urgência.

Considerando as características dessa matriz, a atribuição dessa nota pode ser interpretada como:

- A) o problema possui baixa urgência para ser resolvido.
- B) o problema possui urgência mediana para ser resolvido.
- C) o problema possui alta urgência para ser resolvido.
- D) o problema não pode mais ser resolvido.
- E) o problema já está resolvido.

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)

### Comentários:

A matriz GUT é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Muitas vezes, temos diversos problemas ou oportunidades para lidar ao mesmo tempo e devemos fazer uma lista dos assuntos que devem ser tratados antes dos demais.

Assim, essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: Gravidade, Urgência e Tendência (por isso o nome matriz GUT). Se um problema recebe a pontuação 5, significa que é muito urgente.

Gabarito: letra C

### 20. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 2018)

Uma empresa pública de ferrovias, ao perceber a necessidade de se posicionar de forma mais efetiva no setor, desenvolve uma análise de cenário por meio da ferramenta Matriz SWOT.

Assinale a opção que apresenta um exemplo de inferência que pode surgir da aplicação dessa ferramenta.

- A) A crise no país é uma ameaça que deve ser controlada pela empresa.
- B) A falência de uma concorrente do setor é uma oportunidade a ser aproveitada.
- C) A redução da regulação do setor aumenta o poder de barganha dos consumidores.
- D) A aquisição de novos trens elétricos pela empresa deve ser enquadrada como estrela no portfólio.
- E) A expansão da malha ferroviária é uma decisão não programada.

### Comentários:

A letra A indica uma ameaça, mas fatores externos não podem ser controlados. Já a letra B está perfeita e é o nosso gabarito.

A letra C aborda o conceito das cinco forças competitivas de Porter e não está relacionada com a ferramenta SWOT. Já a letra D trata da matriz BCG, outra ferramenta de estratégia. Finalmente, a letra E aborda os tipos de decisão: programada e não programada.

Gabarito: letra B

### 21. (FGV – ALERJ - ESPECIALISTA - 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:

A questão trata dos níveis do planejamento. O foco do planejamento estratégico deve estar no longo prazo<sup>2</sup>! Já o nível gerencial ou tático deve receber do nível estratégico as diretrizes e objetivos estratégicos. Assim, cada gerente deve, em sua área, cumprir o que já foi definido pela cúpula estratégica da empresa.

Sua preocupação já não será tão abrangente, pois eles estão responsáveis por um departamento ou projeto específico, não é mesmo? O mesmo pode ser dito quanto ao tempo: seu planejamento será voltado para o médio prazo.

Finalmente, o pessoal do “chão de fábrica”, ou do nível operacional está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

Seus objetivos são bem detalhados e estão voltados para o curto prazo. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

O problema da questão é que fala que o primeiro trecho “a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização” poderia ser cabível tanto para o nível tático quanto ao operacional. A banca deu como gabarito a letra E, mas creio que a questão poderia ter sido anulada.

Gabarito: letra E

## 22. (FGV - ALERJ - ESPECIALISTA - 2016)

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”.

---

<sup>2</sup> (Sobral & Peci, 2008)



D) "Contribuir decisivamente para o desenvolvimento socioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...".

E) "Promover o intercâmbio Cultural".

#### Comentários:

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Toda organização deve saber onde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"!

Já a missão é uma declaração de intenções, apresentando para a sociedade e seus trabalhadores qual será sua contribuição para o bem da coletividade, ou seja, qual é sua "razão de ser".

A única alternativa que indica um destino desejado, um macro objetivo, seria mesmo a letra B. As demais alternativas estão associadas ao conceito de missão.

Gabarito: letra B

### 23. (FGV - IBGE - ANALISTA - 2016)

O Balanced ScoreCard – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

A) "clientes"; "aprendizagem e crescimento organizacional".

B) "financeira"; "clientes".

C) "processos internos"; "clientes".

D) "financeira"; "processos internos".

E) "processos internos"; "aprendizagem e crescimento organizacional".

#### Comentários:

Questão interessante. Das perspectivas originais do modelo do BSC, temos as seguintes: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeiro.

Bom, qualquer organização (pública ou privada) precisa de processos internos e de aprendizado e crescimento. Já a perspectiva "clientes" do setor privado deve ser substituída por algo como "usuários", "cidadãos" ou "sociedade".

Finalmente, a perspectiva "financeira" deve ser substituída pelo "orçamento", já que as organizações públicas não buscam lucratividade ou liquidez, por exemplo.

Gabarito: letra B

### 24. (FGV - PREF. CARUARU - ANALISTA - 2015)



As opções a seguir nominam as perspectivas formuladas por Norton e Kaplan na metodologia do Balance ScoreCard – BSC, à exceção de uma. Assinale-a.

- A) Perspectiva do cliente.
- B) Perspectiva financeira.
- C) Perspectiva dos processos internos.
- D) Perspectiva da regulação de mercado.
- E) Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Comentários:

Temos aqui uma questão bem tranquila da FGV. A banca nada mais cobra do que os conceitos originais de Kaplan e Norton, as perspectivas que eles apresentaram em seu trabalho original.

E a única alternativa que não está associada às perspectivas originais do BSC é mesmo a letra D, "perspectiva da regulação de mercado".

Gabarito: letra D

## 25. (FGV - TJ-PI - ANALISTA - 2015)

Uma empresa quer implantar o balanced scorecard como ferramenta de apoio à gestão estratégica. O diretor de marketing quer propor indicadores relativos à perspectiva "clientes", pois acredita que os problemas mais críticos enfrentados pela empresa estão relacionados à criação de valor para os clientes. Seria um indicador essencial para medir objetivos relativos a essa perspectiva:

- A) taxa de defeitos.
- B) número de produtos substitutos.
- C) participação no mercado.
- D) rotatividade de estoques.
- E) número de empresas concorrentes.

Comentários:

Questão inteligente. Se analisarmos os indicadores descritos pela banca, podemos ver que apenas a letra C tem relação direta com a perspectiva "clientes", assim como indicadores como: "retenção de clientes", "satisfação de clientes", etc.

As letras A e D tem relação com os processos internos. Já o número de produtos substitutos e o número de empresas concorrentes são indicadores que não estão sob controle de nenhuma instituição (não controlamos quantas empresas estão operando em um setor da economia, não é mesmo?).

Gabarito: letra C



26. (FGV - TJ-SC - ANALISTA - 2015)

Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

- A) distribuição dos vendedores por área geográfica.
- B) avaliação da satisfação dos clientes.
- C) estruturação do departamento de marketing.
- D) definição da estratégia comercial.
- E) atribuição de bônus aos vendedores.

**Comentários:**

Faz parte da função planejamento a definição da estratégia da organização. Já a letra A está relacionada com a função organização (departamentalização). O mesmo pode ser dito da letra D. Já a letra B pode ser associada a função de controle (avaliação). Finalmente, a letra E está relacionada com a função direção.

**Gabarito: letra D**

27. (FGV - TJ-RO - TÉCNICO - 2015)

Na análise dos ambientes interno e externo, a equipe de planejamento de uma organização pública do poder judiciário estadual optou pelo uso da matriz SWOT, também conhecida como análise FOFA, que contempla as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como uma fraqueza (weakness), a equipe poderia indicar:

- A) a inexistência de um projeto de gestão do conhecimento diante do avanço da aposentadoria de servidores.
- B) a autorização pelo poder executivo para realização de novos concursos para contratação de servidores.
- C) a perspectiva de baixo crescimento do PIB nacional e estadual.
- D) o avanço da tecnologia da informação para a virtualização dos processos.
- E) o crescimento da cultura de judicialização na sociedade.

**Comentários:**

A letra A está perfeita e é logo o nosso gabarito. Uma fraqueza é um fator interno, negativo. Já a letra B reflete um fator externo (outro poder) e seria uma oportunidade.

A letra C está relacionada com outro aspecto externo, negativo (uma ameaça). A letra D seria uma oportunidade, um fator externo positivo. Finalmente, a letra E seria um fator externo, negativo (aumentaria a demanda do poder judiciário).

**Gabarito: letra A**

28. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)





O planejamento estratégico elaborado por uma empresa ou organização é fundamental para definir seu posicionamento no mercado e orientar seus planos de ação, uma vez que se configura como metodologia capaz de guiar a organização na escolha de suas metas e no modo de alcançá-las. Entre as ferramentas e artefatos do planejamento estratégico de uma empresa, aquela que pode ser mais bem associada à frase da fabricante de cervejas Ambev: “Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor” é:

- (A) visão;
- (B) missão;
- (C) valores;
- (D) objetivo;
- (E) balanced scorecard.

**Comentários:**

A frase descrita pela banca, “Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor”, é claramente um exemplo de visão de futuro. Vejam que a frase indica um destino desejado pela Ambev que é desafiador, que mostra a “direção geral” que a instituição deve seguir.

**Gabarito: letra A**

**29. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)**

A análise SWOT é uma ferramenta que visa analisar a posição estratégica de uma empresa em um determinado ambiente competitivo. Os pontos ou aspectos analisados com base nessa ferramenta são:

- (A) produto, preço, praça e promoção;
- (B) fragilidades, vantagens, oportunidades e concorrentes;
- (C) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- (D) política, Economia, ambiente, sociedade, tecnologia, legislação;
- (E) diversificação, capacidade de inovação, lucratividade e rivalidade.

**Comentários:**

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que analisa os seguintes pontos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Gabarito: letra C**

**30. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)**

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento é o estabelecimento de objetivos capazes de fornecer senso de direção e antecipar estágios futuros desejados pela organização. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios; entre eles, ser:



- (A) mensurável e específico;
- (B) mensurável e inovador;
- (C) inovador e desafiador;
- (D) abrangente e estar dentro do orçamento previsto;
- (E) abrangente e hierarquizável.

**Comentários:**

Como vimos acima, um objetivo deve ser mensurável e específico, deve possibilitar a avaliação de uma situação concreta, específica.

**Gabarito: letra A**

**31. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)**

A ferramenta de gestão, introduzida em meados da década de 1990, que propôs a inclusão de indicadores múltiplos e interrelacionados, inclusive intangíveis, na mensuração e acompanhamento do desempenho da empresa, é conhecida como:

- (A) Balanced Scorecard.
- (B) Matriz BCG.
- (C) Gráfico de Pareto;
- (D) Diamante de Porter;
- (E) Ciclo PDCA.

**Comentários:**

Questão bem tranquila da FGV. A ferramenta de gestão que propõe a inclusão de indicadores múltiplos e que são interrelacionados é mesmo o Balanced Scorecard.

A matriz BCG é uma ferramenta que busca suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.

O gráfico de Pareto, ou gráfico 80/20, serve para a priorização de fatores em um determinado problema. Já o Diamante de Porter é um modelo que busca analisar a competitividade com foco no entendimento do porquê empresas de um determinado país são capazes de competir com maior sucesso contra empresas de outros países.

Finalmente, o PDCA é uma ferramenta de melhoria de processos, utilizada na gestão da qualidade.

**Gabarito: letra A**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Analise a frase abaixo:

“O ..... permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização”.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Processo.
- (B) Bônus anual.
- (C) Planejamento.
- (D) Empreendedor.
- (E) Resultado acumulado.

#### Comentários:

O trecho que nos ajuda a “matar” a questão é: “tenham sua ação orientada para determinados objetivos”. Ora, é o planejamento que possibilita que os trabalhadores saibam quais são os objetivos a serem alcançados e focar seus esforços.

Gabarito: letra C

### 2. (COPEVE - UFAL – TÉCNICO - 2017)

Uma escola que utiliza a ferramenta 5W2H fez um estudo sobre uma reforma que deve ser feita no prédio da diretoria. As pessoas responsáveis pelo estudo entregaram o resultado em folhas numeradas de 1 a 7. O resumo dos estudos apresentados em cada folha foi: a folha 1 mostra que deve ser contratada uma empresa de construção para a execução do serviço; a folha 2 sinaliza o senhor João José da Silva; a folha 3 explica que a reforma é para adequar o setor à demanda de atendimento de matrícula; a folha 4 explica que algumas pessoas a serem atendidas ficam atualmente na área externa do prédio; a folha 5 diz que a obra deve ser realizada de 20/08/2017 a 20/10/2017; a folha 6 descreve que o orçamento máximo previsto é de R\$ 25.000,00; e a folha 7 tem descrito que a obra vai ser realizada no prédio da diretoria da escola.

Conforme a ferramenta 5W2H utilizada pela escola, qual é a sequência que representa as perguntas referentes às respostas constantes nas folhas entregues e enumeradas?

- a) How, Who, What, Why, When, How Much e Where.



- b) How, Who, Why, What, When, How Much e Where.
- c) Who, Why, What, How, When, Where e How Much.
- d) What, Who, How, Why, Where, How Much e When.
- e) Where, Who, What, Why, When, How e How Much.

#### Comentários:

Questão que está cobrando os termos da ferramenta 5W2H. O primeiro ponto tratado é o “deve ser contratada uma empresa de construção para a execução do serviço”, que indica o “how” ou “como”.

A folha 2 mostra quem será contratado (o senhor João José da Silva), ou seja, o “who”. Finalmente, a terceira folha mostra o “what” ou “o que” será feito, já que trata do “a reforma é para adequar o setor à demanda de atendimento de matrícula”.

A folha 4 explica que “algumas pessoas a serem atendidas ficam atualmente na área externa do prédio” ou seja o motivo: o “why”.

#### Gabarito: letra A

### 3. (AOCF – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)

Quais são as perspectivas da ferramenta de gerenciamento do desempenho organizacional denominada **balanced scorecard**?

- a) Perspectiva da contabilidade, perspectiva econômica, perspectiva da responsabilidade social e perspectiva financeira.
- b) Perspectiva do consumidor, perspectiva interna, perspectiva de inovação e de aprendizado e perspectiva financeira.
- c) Perspectiva dos agentes, perspectiva dos acionistas, perspectiva dos colaboradores e perspectiva das partes interessadas.
- d) Perspectiva das estratégias, perspectiva dos processos, perspectiva das capacidades e perspectiva da satisfação e da contribuição dos stakeholders.
- e) Perspectiva política, perspectiva ambiental, perspectiva social, perspectiva econômico-financeira, perspectiva histórica e perspectiva futurística.

#### Comentários:

Kaplan e Norton construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro<sup>1</sup>.

Desta forma, neste modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**. Estes indicadores e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização.

#### Gabarito: B

---

<sup>1</sup> (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)



#### 4. (IBFC - EMBASA - ANALISTA - 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:

A letra A está errada. O PES considera que a realidade é complexa e que existem diversos atores atuando. Não existe uma visão de unicausalidade.

Pelo mesmo motivo, a letra B está errada também. Para o PES, os planejamentos tradicionais não percebem que o agente estatal, o planejador, não é o único "ator" a planejar suas ações, que existem diversos outros "atores" em ação na arena pública e que estes planejamentos não levariam em consideração a capacidade de planejamento destes outros atores e não estariam prontos para lidar com as surpresas e incertezas do ambiente.

Assim, a relação é de interdependência e o sujeito que planeja é mais um ator, dentre vários atuando. A letra C está incorreta, pois o PES trabalha com a noção de sistema aberto, em que diversos entes estão em situação de interdependência. Finalmente, a letra D está certa.

#### Gabarito: letra D

#### 5. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Como prática essencial na Administração tem-se o planejamento. Neste sentido, a fase do planejamento que identifica o cenário existente e as circunstâncias da realidade denomina-se:

- a) logística.
- b) plano.
- c) política
- d) diagnóstico.
- e) estratégia.

#### Comentários:

A fase do planejamento em que identificamos o cenário (interno e externo) existente na instituição e fazemos um mapeamento das ameaças e oportunidades se chama diagnóstico estratégico. Para fazer isso, temos a ferramenta SWOT.

#### Gabarito: letra D



## 6. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA - 2014)

Considere as seguintes afirmativas sobre o planejamento organizacional:

1. Divide-se em tático, operacional e estratégico.
2. Conceitua-se como uma etapa de definição do que precisa ser feito e de que maneira deve ser feito.
3. Por se tratar de um processo centralizado, ele limita a integração.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- A) É correta apenas a afirmativa 1.
- B) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- C) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- D) São corretas apenas as afirmativas 2 e 3.
- E) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

**Comentários:**

A primeira frase está correta. O planejamento pode mesmo ser dividido em estratégico, tático e operacional. A segunda frase está também certa. O planejamento busca definir os passos necessários para que os objetivos sejam atingidos.

Finalmente, a terceira afirmativa está equivocada. O planejamento não deve ser feito de forma centralizada, muito menos limitar a integração dos membros da organização. Sem que as pessoas estejam envolvidas no processo de planejamento e entendam os objetivos, não temos como alcançar os resultados desejados.

**Gabarito: letra B**

## 7. (AOC - UFGD - ANALISTA - 2014)

Uma das metodologias indicadas no contexto da administração para resultados é o Planejamento Estratégico Situacional (PES) que inova ao substituir a noção de etapa pela de momento, como uma instância dominante. Assinale a alternativa que apresenta alguns desses momentos do PES.

- A) Momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.
- B) Momentos dos dirigentes, tecnopolítico, manejo de crise e gerência operacional.
- C) Momentos explicativo, decisório, tecnopolítico e gerência operacional.
- D) Momentos efetivo, temporário, reparador e conclusivo.
- E) Momentos dos dirigentes, normativo, tecnopolítico e tático-operacional.

**Comentários:**



Ao contrário do planejamento tradicional, com suas etapas, o PES trabalha com momentos. No contexto do PES, momento é a instância repetitiva de um processo de cadeia contínua sem começo nem fim<sup>2</sup>.

O PES teria quatro momentos:

Momentos	Descrição
<b>Momento Explicativo</b>	Fase da identificação, seleção e priorização dos problemas estratégicos, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos (o que é).
<b>Momento Normativo</b>	A hora de definir as propostas do plano.
<b>Momento Estratégico</b>	Fase do desenho da estratégia.
<b>Momento Tático-operacional</b>	Momento do fazer, da ação, de finalmente agir sobre a realidade concreta.

Gabarito: letra A

#### 8. (FUNCAB – SEDS-TO – TÉCNICO – 2014)

Ao realizar o planejamento para uma, ou várias atividades, é necessário que, inicialmente, sejam estabelecidos os(as):

- a) objetivos.
- b) metodologias.
- c) espaços.
- d) instrumentos.

**Comentários:**

Questão que pede o conhecimento sobre as fases do planejamento. o problema é que esse é um tema que não conta com um consenso na literatura. Muitos autores consideram mesmo que o passo inicial será o estabelecimento de objetivos.

Já outros consideram que a primeira fase seria a do diagnóstico estratégico. Entretanto, o enunciado já meio que nos "dá" a opção que deve ser marcada, pois menciona o termo "estabelecidos".

Gabarito: letra A

#### 9. (FUNCAB – PRODAM-AM – ANALISTA – 2014)

---

<sup>2</sup> (Giacomoni & Pagnussat, 2006)



### O planejamento de longo prazo:

- a) é sempre tático.
- b) é sempre estratégico.
- c) é sempre operacional.
- d) nem sempre é estratégico.
- e) nem sempre é planejamento.

#### Comentários:

Questão interessante, pois sai um pouco da "decoreba" básica. O planejamento com foco no longo prazo é mesmo o planejamento estratégico.

Entretanto, pode ocorrer de alguns planos (táticos, por exemplo) terem um prazo mais longo. Desse modo, nem sempre um plano de longo prazo será um plano estratégico. Poderíamos dizer que estes planos de longo prazo, geralmente, são os planos estratégicos, mas existem exceções.

#### Gabarito: letra D

#### 10. (FUNCAB – PRODAM-AM – ANALISTA – 2014)

### O planejamento de recursos humanos precisa integrar o planejamento:

- a) local.
- b) tático.
- c) regional.
- d) estratégico.
- e) operacional.

#### Comentários:

Questão capciosa! Bom, o planejamento de recursos humanos é um planejamento tático, mas não é isso o que a questão está perguntando. O que ela pede é onde ele estará integrado.

Ora, o planejamento de RH, mesmo sendo tático, irá integrar o planejamento estratégico da instituição, em conjunto com os demais planejamentos táticos (financeiros, de produção, etc.).

#### Gabarito: letra D

#### 11. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

O Balanced scorecard é uma metodologia com base no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento de algumas perspectivas de objetivos. A perspectiva em que os indicadores devem mostrar qual a capacidade da organização para melhorar, continuamente, e se preparar para o futuro é a:

- a) financeira.





- b) da inovação e aprendizagem.
- c) dos processos internos.
- d) do cliente.
- e) da participação do mercado.

#### Comentários:

O Balanced Scorecard tem quatro perspectivas em sua visão original de Kaplan e Norton: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (pelo enunciado: da inovação e aprendizagem).

Destas perspectivas, a que busca avaliar as ações da instituição de se preparar para o futuro é mesmo a perspectiva de aprendizado e crescimento.

**Gabarito: letra B**

#### 12. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

O planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos, e tem como característica, dentre outras:

- a) ser de longo prazo.
- b) o foco em toda a empresa.
- c) não ser detalhado.
- d) ser de curto prazo.
- e) os objetivos gerais.

#### Comentários:

O planejamento operacional tem a característica de ser focado no curto prazo e de ter objetivos detalhados e específicos. Seu foco é a atividade, a tarefa envolvida.

**Gabarito: letra D**

#### 13. (FUNCAB – INCA – TECNOLOGISTA – 2014)

A atividade de planejamento pode ser dividida em dimensões. A definição da condução desse processo e a sua determinação no espaço da política organizacional estão na dimensão:

- a) operacional.
- b) tática.
- c) estratégica
- d) normativa.
- e) decisiva.



### Comentários:

A questão trata dos níveis do planejamento. Esses são os seguintes: operacional, tático e estratégico. O planejamento estratégico engloba os demais, naturalmente.

Por isso, é nesse que existe a definição da condução do processo e a sua determinação no espaço da política da instituição. Ora, é o planejamento estratégico que norteia os demais planos da instituição e que determina periodicidades e procedimentos de controle.

**Gabarito: letra C**

#### 14. (FUMARC - AL-MG - ENFERMEIRO - 2014)

O Planejamento Estratégico Situacional (KURCGANT, 2010) é composto por quatro momentos que se interrelacionam, a saber:

- A) Momento demissional, momento decisório, momento estratégico e momento tático-operacional.
- B) Momento explicativo, momento normativo, momento estratégico e momento tático-operacional.
- C) Momento explicativo, momento narrativo, momento dialético e momento tático-operacional.
- D) Momento decisório, momento narrativo, momento dialético e momento demissional.

### Comentários:

Ao contrário do planejamento tradicional, com suas etapas, o PES trabalha com momentos. No contexto do PES, momento é a instância repetitiva de um processo de cadeia contínua sem começo nem fim<sup>3</sup>.

O PES teria quatro momentos:

Momentos	Descrição
<b>Momento Explicativo</b>	Fase da identificação, seleção e priorização dos problemas estratégicos, bem como o debate sobre as causas, sintomas e efeitos (o que é).
<b>Momento Normativo</b>	A hora de definir as propostas do plano.
<b>Momento Estratégico</b>	Fase do desenho da estratégia.
<b>Momento Tático-operacional</b>	Momento do fazer, da ação, de finalmente agir sobre a realidade concreta.

**Gabarito: letra B**

<sup>3</sup> (Giacomoni & Pagnussat, 2006)



### 15. (FUNCAB – MDA – NÍVEL SUPERIOR – 2014)

Na Análise SWOT, “produtos substitutivos no mercado” são:

- a) indiferentes.
- b) uma ameaça.
- c) um ponto forte.
- d) um ponto fraco.
- e) uma oportunidade.

#### Comentários:

Na análise SWOT temos os fatores internos e os fatores externos. Nos elementos internos estão englobados as forças e fraquezas da organização. Já nos fatores externos temos as ameaças e oportunidades.

Ora, as ameaças são aspectos negativos e as oportunidades são positivas. Então pense comigo: se a nossa empresa tem "produtos substitutivos no mercado", isso é um aspecto positivo ou negativo?

Não é difícil identificar que esse é um problema, não é mesmo? Se temos produtos que podem ser substituídos pelo cliente (ou seja, ele pode comprar outro produto ao invés do nosso), isso é um aspecto negativo. Assim, isso é uma ameaça.

**Gabarito: letra B**

### 16. (FUNCAB – MDA – NÍVEL SUPERIOR – 2014)

O planejamento operacional:

- a) preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- b) abrange cada departamento ou unidade da organização.
- c) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- d) tem seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente.
- e) envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas.

#### Comentários:

A letra A está errada. Os objetivos departamentais são o foco dos planejamentos táticos. O planejamento operacional tem a característica de ser focado no curto prazo e de ter objetivos detalhados e específicos. Seu foco é a atividade, a tarefa envolvida.

A letra B está também incorreta, pois é referente aos planejamentos táticos. O mesmo podemos dizer da letra C. Já a letra E está associada ao planejamento estratégico. Finalmente, a letra E está correta.

**Gabarito: letra E**

### 17. (CONSULPLAN - TRE-BA - ANALISTA - 2013)



Uma gestão estratégica tem diversas características, entre elas: elaboração de um planejamento estratégico; definição de metas e indicadores; avaliação e reelaboração do plano estratégico; diagnóstico preciso da situação atual, tendo em vista os objetivos de longo prazo e os recursos disponíveis para atingi-los; mapeamento das facilidades e dificuldades que a entidade poderá encontrar para atingir seus objetivos; definição de medidas a serem implementadas e seus respectivos prazos, responsáveis, indicadores e formas de avaliação. O balanced scorecard é um instrumento de gestão organizacional criado para empresas privadas, capaz de fornecer um referencial de análise estratégica orientada para a criação de um valor futuro, estruturado segundo, pelo menos, quatro diferentes perspectivas, não relacionadas entre si, a partir da estratégia organizacional. Para cada estratégia orientada determina-se: quais os objetivos, quais indicadores, metas e iniciativas para atingir esses objetivos. Considere as perspectivas:

- I. Financeira.
- II. Do cliente.
- III. De processos de negócios internos.
- IV. De aprendizado e crescimento das pessoas.

#### E as estratégias:

- 1. Para alcançar as prioridades relacionadas com o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.
- 2. Voltadas para as prioridades de diferentes processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- 3. Direcionadas para a criação de valor e diferenciação, sob o ponto de vista do cliente.
- 4. Definidas para o crescimento, a rentabilidade e o controle de risco, sob a ótica do acionista.

#### A associação entre perspectivas e estratégias está correta em

- A) (I, 4), (II, 2), (III, 3) e (IV, 1).
- B) (I, 3), (II, 2), (III, 1) e (IV, 4).
- C) (I, 4), (II, 3), (III, 2) e (IV, 1).
- D) (I, 2), (II, 3), (III, 4) e (IV, 1).
- E) (I, 1), (II, 4), (III, 2) e (IV, 3).

#### Comentários:

A questão é interessante e busca uma relação entre estratégias possíveis para cada perspectiva do BSC. A perspectiva de aprendizado e crescimento das pessoas está relacionada, naturalmente com a estratégia nº 1, que trata de um clima propício para a mudança, para o crescimento e a inovação.

Já a perspectiva do cliente está associada a estratégia de criação de valor e diferenciação, buscando atender ao cliente. A perspectiva financeira é facilmente relacionada à estratégia que menciona a rentabilidade, sob a ótica do acionista. Finalmente, a perspectiva de processos internos está associada a estratégia voltada para as prioridades de diferentes processos de negócio.

#### Gabarito: letra C



### 18. (CONSULPLAN – PREF. RESENDE – ADMINISTRADOR - 2010)

O planejamento estratégico, em uma de suas etapas, propõe um diagnóstico estratégico, onde as variáveis do ambiente interno e do ambiente externo são avaliadas. São consideradas variáveis do ambiente externo:

- A) Variáveis econômicas, legais e políticas.
- B) Estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos.
- C) Clima organizacional, cultura organizacional e resistência às mudanças.
- D) Estratégias de marketing, clima organizacional e variáveis legais.
- E) Resistência às mudanças, estratégias de recursos humanos e cultura organizacional.

#### Comentários:

O ambiente externo envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

Uma crise econômica pode ser uma ameaça para a instituição. Já a falência de um concorrente, por exemplo, seria um caso de oportunidade, pois abriria o mercado para os produtos da empresa. Vejam que estes fatores estão “fora” do controle da organização.

Exatamente por isso, são considerados fatores “não controláveis”. Eles não podem ser alterados por alguma ação do gestor, que somente buscará adaptar sua organização às mudanças. Vejam que apenas as variáveis da letra A são fatores externos à organização.

Os demais fatores são aspectos internos.

#### Gabarito: letra A

### 19. (CONSULPLAN – PREF. RESENDE – ADMINISTRADOR - 2010)

Os diretores de uma determinada empresa estão elaborando o planejamento estratégico para o período 2011- 2013. A empresa trabalha com uma rede de hotéis espalhados pelas cidades do interior do estado do Rio de Janeiro. Na elaboração das estratégias, o gerente de marketing afirmou categoricamente que as estratégias devem levar em conta os seguintes aspectos:

- I. O nível das mudanças ocorridas no ambiente.
- II. As operações de rotina desenvolvidas pelo nível operacional da organização.
- III. O número de formulários utilizados por cada departamento.
- IV. Os objetivos a serem alcançados pela organização.
- V. As variáveis do mercado onde a organização está inserida.

Estão corretos apenas os aspectos:

- A) I, II, III.
- B) I, IV, V.



C) II, III, IV.

D) II, IV, V.

E) III, IV, V.

**Comentários:**

A questão apresenta diversos elementos, mas apenas alguns estão associados com o nível estratégico (itens I, IV e V). As operações de rotina e o número de formulários são aspectos que poderiam ser tratados no plano operacional, nunca no planejamento estratégico.

**Gabarito: letra B**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

Com relação ao processo de planejamento organizacional, é tradicional a visão que o divide em níveis de atividade atribuindo responsabilidades pela sua elaboração e execução, bem como estipulando horizontes de tempo para essas ações. O tipo de planejamento que está sob responsabilidade de níveis gerenciais de base – e que costumeiramente tem um prazo curto – é o planejamento

- (A) tático.
- (B) estrutural.
- (C) estratégico.
- (D) padronizado.
- (E) operacional.

#### Comentários:

Quando pensamos em uma empresa, normalmente dividimos a sua estrutura em três patamares: o **estratégico**, o **tático** e o **operacional**. O nível **estratégico** envolveria os **diretores e dirigentes máximos da organização**.

Já o **nível tático** envolveria a **gerência média da organização** (por isso, algumas bancas chamam este nível de gerencial). Finalmente, o **nível operacional** estaria **relacionado com os supervisores e com os executores diretos das tarefas, ou seja, com o pessoal que “mete a mão na massa”**.

O tipo de planejamento citado pela banca [e o operacional. O pessoal do “chão de fábrica”, ou do **nível operacional** está preocupado é como vão executar suas atividades dentro do esperado: no prazo, dentro do custo orçado e com a qualidade necessária. O Planejamento operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.

Seus **objetivos são bem detalhados** e estão voltados para o **curto prazo**. O plano operacional nada mais é do que um plano voltado para a execução de alguma tarefa ou evento: o treinamento de funcionários, a captação de um empréstimo, uma conferência entre parceiros, dentre diversas atividades que ocorrem em todos os departamentos.

**Gabarito: letra E**

### 2. (VUNESP – UNICAMP – PROFISSIONAL – 2019)



Dois dos pressupostos fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico são a definição dos princípios que norteiam o comportamento da organização e como ela se vê no futuro. Esses dois elementos aparecem na teoria do planejamento como, respectivamente,

- (A) regras e missão.
- (B) missão e visão.
- (C) valores e visão.
- (D) regulamentos e visão.
- (E) valores e missão.

**Comentários:**

A questão trata de dois conceitos importantes no planejamento estratégico: a visão de futuro (seu destino desejado) e os valores (seus princípios e características positivas que deseja manter ou adquirir).

**Gabarito: letra C**

**3. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)**

O Secretário Municipal de Gestão recém-eleito de um município paulista analisou as gestões anteriores e percebeu que nem sempre os programas e projetos da sua Secretaria atingiram os resultados esperados. Nesse sentido, ele conversou com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e soube que, em geral, as propostas foram elaboradas tão somente pelo primeiro escalão, sem a participação dos demais funcionários. Diante dessa situação e consciente dos diferentes tipos de planejamento, ele propôs corretamente à sua equipe o exposto na alternativa:

- (A) Planejamentos de curto, médio e longo prazos.
- (B) Planejamentos situacional, gerencial e funcional.
- (C) Análise SWOT, projeção de cenários e PDCA.
- (D) Planejamentos estratégico, tático e operacional.
- (E) Matriz BCG, análise SWOT e planejamento estratégico.

**Comentários:**

Se o secretário só envolveu o primeiro escalão, isso significa que ele só tratou com o nível estratégico da organização. Se o que ele deseja é envolver os demais níveis, precisa também fazer o planejamento tático e o operacional.

A letra D é o nosso gabarito, mas a letra A aborda algumas das características desses planejamentos. Isso gerou algumas dúvidas entre candidatos, mas como ele pede os tipos de planejamento e não suas características, o gabarito está mesmo certo.

**Gabarito: letra D**

**4. (VUNESP – MPE-SP – ADMINISTRADOR – 2019)**

Conforme o Planejamento Estratégico 2017/2023, do Ministério Público do Estado de São Paulo, sua visão é:





**“Aproximar-se do cidadão por meio de trabalho eficiente e resolutivo” (MPSP, 2018).**

**Diante do exposto, assinale dentre as ações institucionais listadas a seguir a que apresenta um procedimento cujos resultados coadunam com a visão do órgão.**

- (A) O insulamento burocrático do órgão, blindando os servidores das múltiplas demandas sociais.
- (B) O fortalecimento dos instrumentos burocráticos de controle, de modo que as ações dos ministérios públicos estaduais dependam de autorização do Ministério Público Federal.
- (C) O investimento em infraestrutura tecnológica, em busca de um contato exclusivamente virtual entre sociedade e Ministério Público.
- (D) O aumento da transparência, criando mecanismos de responsabilização e controle sobre as ações desempenhadas.
- (E) A orientação para o paradigma repressivo ante ao preventivo, como forma de efetivamente punir infratores legais.

#### **Comentários:**

Questão bem complexa, pois demanda um conhecimento de Administração Pública que vai bem além do tópico de planejamento. A questão pede que apontemos ações que estariam alinhadas à visão da organização.

A letra A está errada, pois o insulamento burocrático (uma falta de transparência dos gestores públicos, sem maiores preocupações com as demandas sociais) não é considerado como um fator positivo e que poderá aproximar o cidadão do órgão.

O mesmo pode ser dito da letra B. O fortalecimento dos controles burocráticos não irá aproximar o cidadão do MPE. Já a letra C trata do investimento em contatos exclusivamente virtuais. Ora, muitos cidadãos ainda não sabem utilizar essa tecnologia.

Já a letra D está correta. O aumento da transparência é um elemento positivo e que pode aproximar o cidadão do MPE. Finalmente, a orientação repressiva não fará uma aproximação da sociedade.

#### **Gabarito: letra D**

### **5. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)**

**O prefeito que recentemente assumiu um pequeno município constatou uma situação desafiadora: faltavam emprego e renda para mais de 30% da população economicamente ativa. O histórico desse município indicava um quadro de ausência de inovação na gestão pública nos últimos 20 anos. Por outro lado, o chefe do executivo acreditava no potencial desse município, pois havia recursos naturais em abundância – rios, peixes, extensa e rica fauna e flora –, uma população criativa e empreendedora, enfim um contexto favorável para melhoria econômica. Assim, ele reuniu sua equipe da área de desenvolvimento econômico e solicitou um Planejamento Estratégico. Sua equipe, diante dessa situação e ciente da complexidade na elaboração desse planejamento estratégico, procedeu corretamente realizando**

- (A) um trabalho de intervenção sobre os pontos fracos e fortes desse município e uma pesquisa sobre o perfil dos moradores e da economia local para uma proposta de redesenho da estrutura municipal.
- (B) uma proposta de ação estratégica para o desenvolvimento de competências dos moradores, de tal forma a ampliar as oportunidades de emprego e renda da população economicamente ativa.



(C) o mapeamento de oportunidades de emprego e renda nesse município de tal forma a otimizar os recursos existentes e também trabalhando no sentido de melhorar o transporte aos municípios vizinhos para a busca de trabalho.

(D) uma análise de municípios congêneres que conseguiram gerar emprego e renda a partir da sua realidade local, ou seja, a equipe foi em busca de potenciais oportunidades e ameaças, tendo em vista a ciência dos pontos fortes e fracos.

(E) a análise situacional, pois pode-se prescindir da realidade local e do perfil dos moradores; além disso, buscou-se uma proposta de estímulo à inovação a partir de palestras e eventos com consultores e especialistas.

#### Comentários:

A letra A começa mencionando a ferramenta SWOT, mas depois entra em uma proposta de redesenho da estrutura (o que não seria relacionado com o planejamento estratégico).

Já a letra B está tratando de desenvolvimento de competências, não de planejamento. A letra C é confusa, mas não trata do processo de planejamento.

Já a letra D menciona a utilização correta da matriz SWOT, com suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Finalmente, a letra E está errada porque não podemos prescindir da realidade local.

#### Gabarito: letra D

### 6. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

**Em função de disputas políticas, diversas obras e projetos públicos são interrompidos no Brasil, dificultando a continuidade em políticas públicas. Ciente disso, um candidato a prefeito de um determinado município reuniu sua equipe e solicitou a elaboração de um planejamento estratégico. A ideia desse candidato era aproveitar o que estava sendo feito corretamente, evitar os eventuais erros, observar o que outros municípios vizinhos desenvolviam e em que a sociedade local poderia desafiar o futuro chefe do executivo. Diante disso, a equipe desse candidato utilizou-se de uma metodologia conhecida como**

(A) Análise de Cenários, pois as particularidades regionais, assim como o histórico desse município, são aspectos fundamentais para o Planejamento Estratégico.

(B) Metodologia Kaizen, a qual permite aproveitar, de forma contínua, os acertos e evitar os erros cometidos, assim como desenvolver um senso estratégico nos gestores.

(C) Método Ágil, porque as transformações locais e regionais exigem um procedimento flexível e suficientemente estratégico para as demandas desse candidato.

(D) Matriz BCG, pois se busca reconhecer os serviços que devem ser mantidos ou encerrados e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades locais.

(E) Análise SWOT, ou seja, busca-se reconhecer os pontos fortes e fracos do município e também as oportunidades e ameaças do entorno.

#### Comentários:

A letra A está incorreta, pois o enunciado não trata de cenários, situações futuras possíveis. O Kaizen é uma filosofia associada à gestão da qualidade.



Já o método ágil é relacionado com a gestão de projetos. A matriz BCG é uma ferramenta de análise de portfólio de produtos e não é utilizada para o diagnóstico estratégico.

Finalmente, a letra E trata da matriz SWOT, que é o nosso gabarito.

**Gabarito: letra E**

#### 7. (VUNESP – CM REGISTRO – ANALISTA DE RH – 2016)

**A primeira etapa do processo de administração estratégica é chamada, pela maioria dos autores da área, de diagnóstico. Diagnóstico é**

- (A) a execução do plano estratégico, alocando os recursos necessários para alcançar os objetivos com eficiência e eficácia.
- (B) o monitoramento das condições do ambiente externo, envolvendo a análise do mercado e da concorrência.
- (C) a definição de novos objetivos estratégicos, com revisão da missão e da visão, e com formulação de estratégias para alcançar os novos objetivos.
- (D) a monitoração da implementação da estratégia e a avaliação da consecução dos objetivos, além da tomada de medidas corretivas.
- (E) a avaliação da situação atual da organização, identificando sua missão, sua visão, seus objetivos e suas estratégias em uso.

**Comentários:**

O diagnóstico estratégico é a avaliação da situação da instituição, seja no plano interno ou seja no plano externo. A letra A fala da execução do planejamento estratégico, que deve ocorrer depois do diagnóstico.

A letra B fala apenas do ambiente externo. Já a letra C menciona a definição dos objetivos estratégicos e a letra D fala da avaliação e controle do planejamento estratégico.

Finalmente, a letra E menciona a avaliação da situação atual da organização e é o nosso gabarito.

**Gabarito: letra E**

#### 8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)

**Nas organizações, um dos aspectos relevantes do planejamento estratégico é a análise de ameaças e oportunidades. A necessidade dessa análise é tanto maior quanto mais instável, competitivo e complexo for o ambiente.**

**Assinale a alternativa que apresenta três dos principais focos da análise do ambiente externo.**

- (A) Preço baixo; qualidade do produto; disponibilidade de capital.
- (B) Ações de governo; novas tecnologias; conjuntura econômica.
- (C) Eficiência operacional; tendências sociais; qualidade de projeto.
- (D) Relações com consumidores; controle de matérias-primas; investimentos financeiros.
- (E) Ramo de negócios; fluxo de caixa; métodos de trabalho.

**Comentários:**



Questão que trata da matriz swot e que você precisa saber diferenciar os fatores internos dos fatores externos.

Fatores como: preço baixo, qualidade do produto, disponibilidade de capital, eficiência operacional, qualidade de projeto, fluxo de caixa, métodos de trabalho, dentre outros, são fatores internos.

Já ações de governo, novas tecnologias, conjuntura econômica, tendências sociais são fatores externos. A única alternativa que só conta com fatores externos é a letra B.

**Gabarito: letra B**

#### 9. (VUNESP – AMLURB – ANALISTA – 2016)

**O planejamento é um processo**

- (A) que requer monitoramento para que não sejam introduzidas ações não cogitadas no plano inicial.
- (B) cíclico, constituído de fases que se interpenetram, não devendo, portanto, ser visto como processo linear.
- (C) constituído das seguintes etapas lineares sucessivas: elaboração do plano, definição do objeto, definição de metas, obtenção de informações e tomada de decisão.
- (D) cujo acompanhamento visa assegurar o seguimento rigoroso do plano originalmente traçado.
- (E) cuja avaliação é realizada quando se encerram todas as etapas previstas no plano original.

**Comentários:**

O planejamento deve ser dinâmico e cíclico. Sempre que os desafios e o ambiente forem alterados, o planejamento deve ser revisto. Assim, a letra A está errada porque o plano pode e deve ser revisto.

Já a letra B está perfeita. A letra C está errada porque as etapas não são funcionam necessariamente de maneira linear. Além disso, a ordem das etapas é um tema que não conta com um consenso entre os diversos autores da área.

O erro da letra D é o mesmo da letra A: o plano pode e deve ser alterado. Já o erro da letra E é que o planejamento é cíclico e deve ser sendo avaliado durante a execução, não somente no final do processo.

**Gabarito: letra B**

#### 10. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

**O sistema de informação de gestão BSC – balanced scorecard –, que prioriza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, é aplicável a programas públicos de acordo com indicadores de desempenho, financeiros ou não, e com variáveis de controle de metas, para definição de mapa estratégico, visando**

- (A) à estabilidade dos programas e projetos, considerando perspectivas internas e externas de desempenho.
- (B) à estabilidade por meio de atitudes pró-ativas que favoreçam o processamento de informações dos ambientes interno e externo.
- (C) à medição e à gestão do desempenho de acordo com os indicadores de ocorrências nos processos internos.



(D) à perspectiva externa de desempenho para promover a aprendizagem estratégica e a inovação.

(E) ao desempenho dos pontos de vista financeiro, de clientela, de processos internos e de aprendizado/inovação que geram relações de causa e efeito.

#### Comentários:

A questão trata do BSC, trazido por Kaplan e Norton, que construíram um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro<sup>1</sup>.

Desta forma, neste modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**. Estes indicadores e os desempenhos que serão avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização.

#### Gabarito: letra E

### 11. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

**As matrizes SWOT e GUT aplicam-se ao planejamento e à gestão estratégicos levando em conta a posição das organizações no ambiente. Para isso, formulam quadros cujas variáveis compõem, respectivamente, segundo cada uma das matrizes, os seguintes cenários:**

(A) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo e forças e fraquezas detectadas no ambiente interno; detecção da gravidade dos problemas, e de urgências e tendências.

(B) definição de prioridades de gestão a partir da relação risco-problema; consideração das oportunidades e urgências para delinear as metas estratégicas.

(C) detecção de ameaças à formulação de estratégias; formulação de diagnósticos de desempenho negativo.

(D) tendências e fraquezas detectadas no ambiente interno e oportunidades e forças detectadas no ambiente externo; gestão de urgências e tendências.

(E) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente interno e forças e fraquezas detectadas no ambiente externo; mensuração da gravidade dos riscos e problemas, da urgência de suas soluções e das tendências internas da organização.

#### Comentários:

A ferramenta SWOT tem seu nome pela soma de siglas dos termos em Inglês: "Strengths" (**forças**), "Weakness" (**fraquezas**), "Opportunities" (**oportunidades**) e "Threats" (**ameaças**).

Essa ferramenta nada mais é do que uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes** e **pontos fracos** da organização em comparação com seus pares. No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

---

<sup>1</sup> (Kaplan & Norton, 1996)



Já a **matriz GUT** é uma ferramenta que os gestores utilizam para poderem priorizar problemas. Muitas vezes, temos diversos problemas ou oportunidades para lidar ao mesmo tempo e devemos fazer uma lista dos assuntos que devem ser tratados antes dos demais.

Assim, essa ferramenta apresenta três critérios para que possamos priorizar: **Gravidade, Urgência e Tendência** (por isso o nome matriz **GUT**).

**Gabarito: letra A**

#### 12. (VUNESP – CÂMARA DE ITATIBA-SP - ANALISTA - 2015)

**Dentre as metas apresentadas, assinale aquela que se refere a um planejamento estratégico.**

- A) Atingir, ao final dos próximos dez anos, a liderança do seu mercado.
- B) Atender, nos próximos 12 meses, 10% a mais de clientes.
- C) Reduzir, ao final dos próximos dois anos, suas despesas operacionais em 5%.
- D) Resolver as queixas dos clientes em, no máximo, quatro dias úteis.
- E) Preparar relatórios de orçamentos mensais para os departamentos.

**Comentários:**

Quando estamos falando de planejamento estratégico, estamos pensando no longo prazo. Penso que a banca fez uma alusão ao espaço temporal ao fazer essa questão. Desta forma, a letra A descreveria uma meta que poderia mesmo estar presente em um planejamento estratégico.

Entretanto, a letra C poderia também estar presente em um planejamento estratégico, pois podemos ter metas intermediárias em nosso planejamento estratégico. Desse modo, creio que essa questão deveria ter sido anulada, mas a banca considerou mesmo o gabarito como letra A.

**Gabarito: letra A**

#### 13. (VUNESP - EMPLASA - ANALISTA - 2014)

**Uma das visões mais utilizadas do planejamento estratégico usa a análise SWOT como ponto de partida para o estabelecimento e elaboração das proposições estratégicas. Essa análise é caracterizada por**

- A) suposições e hipóteses sobre o planejamento passado e sua confrontação com a realidade acontecida, principalmente em relação às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.
- B) avaliação das metas e objetivos estabelecidos em planejamento anterior com o que foi realizado.
- C) análise das forças e fraquezas da organização, apresentadas, internamente, frente ao estabelecimento dos indicadores operacionais, gerenciais e estratégicos.
- D) avaliação do comportamento dos agentes responsáveis pelo estabelecimento das metas e seu controle.
- E) análise e confronto das forças e fraquezas da organização, em termos internos, e das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.



### Comentários:

A análise SWOT é um instrumento de diagnóstico estratégico busca fazer uma análise tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo de uma instituição. O objetivo é sabermos como ela está em comparação com seus concorrentes e desafios.

A **análise interna** busca perceber quais são os **pontos fortes** e **pontos fracos** da organização em comparação com seus pares. No caso do ambiente externo, ele envolve ameaças e oportunidades.

Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

### Gabarito: letra E

#### 14. (VUNESP - EMPLASA - ANALISTA - 2014)

**Em um planejamento estratégico, a avaliação da conjuntura econômica e das tendências políticas se dá na**

- A) formulação dos objetivos organizacionais.
- B) análise externa do ambiente.
- C) análise interna da empresa.
- D) formulação das alternativas estratégicas.
- E) formulação do plano de ação.

### Comentários:

Bom, a questão não apresenta muitas dificuldades. Como ela menciona a avaliação da conjuntura econômica e das tendências políticas, não estamos falando de uma análise interna, não é mesmo?

Estamos, naturalmente, nos referindo à análise externa do ambiente.

### Gabarito: letra B

#### 15. (VUNESP - UNIFESP - ANALISTA - 2014)

**O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, procedimentos, métodos e normas. As metas são:**

- A) guias orientadores da ação administrativa.
- B) princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos.
- C) alvos a atingir a curto prazo.
- D) atividades necessárias para atingir cada um dos objetivos.
- E) planos prescritos para o desempenho de uma tarefa específica.

### Comentários:

As metas são alvos que devem ser atingidos no curto prazo. Normalmente, para atingirmos um objetivo devemos estabelecer metas intermediárias, de modo que o monitoramento das atividades seja mais fácil.



**Gabarito: letra C**

**16. (VUNESP – MPE-ES - ANALISTA - 2013)**

**No planejamento estratégico, uma análise interna do ambiente envolve**

- A) avaliação do desempenho da empresa em termos de lucratividade.
- B) mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras.
- C) avaliação da concorrência ou competição.
- D) análise da conjuntura econômica e de tendências políticas.
- E) análise da conjuntura microeconômica.

**Comentários:**

A questão pede qual das alternativas está associada à análise interna. A única alternativa que tem relação com fatores internos é a letra A. Análises dos mercados abrangidos pela empresa, da concorrência, da conjuntura econômica e microeconômica são análises de fatores externos.

**Gabarito: letra A**

**17. (VUNESP – MPE-ES - ANALISTA - 2013)**

**Ao definir seus objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelecer a prioridade em uma hierarquia de objetivos e determinar a ordem de importância, a empresa realiza o processo do planejamento estratégico denominado:**

- A) formulação das alternativas estratégicas.
- B) formulação dos objetivos organizacionais.
- C) sessão de brainstorm.
- D) análise externa do ambiente.
- E) análise interna do ambiente.

**Comentários:**

Quando a empresa define seus objetivos globais, está no processo ou etapa de formulação dos objetivos organizacionais. Nesta etapa, a instituição define seus objetivos globais e estabelece a ordem de importância de cada objetivo.

**Gabarito: letra B**

**18. (VUNESP – UFABC - TÉCNICO - 2013)**

**Uma das funções da administração que se preocupa em diagnosticar o presente, examinar o futuro e traçar um plano de ação é a atribuição de**

- A) coordenação.
- B) organização.





- C) comando.
- D) planejamento.
- E) controle.

**Comentários:**

É a função do planejamento que é responsável por diagnosticar a situação da instituição, prospectar as tendências futuras e traçar um plano para alcançar os objetivos.

**Gabarito: letra D**

**19. (VUNESP - SPTRANS - ANALISTA - 2012)**

Os objetivos de uma organização apresentam-se de forma hierárquica, de acordo com o nível organizacional. No topo da hierarquia de objetivos, estão a missão e a visão, seguidas pelos objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Assinale a alternativa que contém a frase que pode ser associada à visão da corporação.

- A) entrada no mercado argentino em dois anos.
- B) propiciar aos acionistas um retorno sobre o investimento de 25%
- C) aumentar a produtividade das fábricas em 10%
- D) ser reconhecida como a empresa líder pela qualidade, inovação e sustentabilidade.
- E) produzir peças de ferro para redes de água com qualidade e rentabilidade, por meio da integração de pessoas e tecnologia.

**Comentários:**

A visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo. Ela indica para os demais membros da organização quais são os objetivos "últimos", os "macro objetivos". De certa forma, a visão indica o "resultado final buscado", que deve ser alcançado se todos os objetivos estratégicos forem atingidos.

A letra A está associada a uma meta, com alvo determinado e prazo estabelecido. O mesmo pode ser dito das letras B e C. Já a letra D pode ser associada ao conceito de visão e é o gabarito da banca.

Finalmente, a letra E está ligada ao conceito de negócio.

**Gabarito: letra D**

**20. (VUNESP - SEE-SP - EXECUTIVO - 2011)**

A análise SWOT é considerada uma das fases mais importantes do processo de elaboração do planejamento estratégico. Assinale a alternativa que descreve corretamente esse processo.

- A) avaliação das condições ambientais e da qualidade do processo produtivo de bens e serviços.
- B) análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização.
- C) análise dos objetivos operacionais da organização em confronto com os objetivos estratégicos em execução.



D) avaliação das condições objetivas da concorrência frente aos desafios competitivos da organização.

E) análise dos recursos disponíveis e em utilização frente ao processo produtivo e aos resultados obtidos.

**Comentários:**

O próprio nome da ferramenta já indica a resposta. Este nome SWOT é simplesmente a soma de siglas dos termos em Inglês: "Strengths" (**forças**), "Weakness" (**fraquezas**), "Opportunities" (**oportunidades**) e "Threats" (**ameaças**).

Desta forma, a análise SWOT busca analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Gabarito: letra B**



## LISTA DE QUESTÕES



1. (CEBRASPE – SEPLAN-RR - ANALISTA – 2023)

O planejamento estratégico possui extensão temporal de longo prazo e é micro-orientado, com o objetivo de abordar detalhes relativos a tarefas.

2. (CEBRASPE – TJ-CE - TÉCNICO – 2023)

O planejamento estratégico é

- A) micro-orientado, se utiliza de habilidade técnica e promove articulação interna.
- B) instantâneo, de curto prazo e micro-orientado.
- C) flexível, de longo prazo e lida com incertezas.
- D) inflexível, departamental e promove articulação interna.
- E) focado no objetivo, de curto prazo e macro-orientado.

3. (CEBRASPE – CNMP - ANALISTA – 2023)

O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de processo decisório, o qual pode ocorrer antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na organização.

4. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA - AUDITOR – 2023)

O recém-criado gabinete de governança corporativa, no âmbito de determinada prefeitura municipal, tem como desafio coordenar a elaboração do planejamento estratégico da prefeitura. No intuito de aprimorar o profissionalismo da gestão e padotá-la em práticas consolidadas de gestão, buscou-se um consultor autônomo para orientar o referido gabinete quanto a algumas questões importantes, a fim de que o planejamento seja, de fato, um instrumento relevante para o aprimoramento da gestão da prefeitura.

A partir dessa situação hipotética, julgue o próximo item.

Para que, de fato, possam nortear a ação da prefeitura, os objetivos estratégicos, ao serem definidos, devem ser, além de específicos e mensuráveis, relevantes para o alcance da missão, não importando se é viável seu alcance.



5. (CEBRASPE – SEE-PE - ANALISTA – 2022)

No que diz respeito à metodologia balanced scorecard, é correto afirmar que um objetivo estratégico direcionado à capacitação de empregados para o desenvolvimento de capacidades técnicas integra a perspectiva de processos internos.

6. (CEBRASPE – SEE-PE - ANALISTA – 2022)

O processo de planejamento organizacional compreende o estabelecimento de metas bem como a maneira de alcançá-las, englobando um processo participativo com o maior número possível de colaboradores que possam contribuir em sua elaboração e implantação.

7. (CEBRASPE – PGE-RJ – ANALISTA CONTÁBIL – 2022)

Na área de planejamento organizacional, considera-se que o planejamento estratégico, comparativamente ao planejamento tático, é de risco maior, devido à sua maior amplitude e ao seu maior prazo de execução.

8. (CEBRASPE – FUNPESP-EXE - ANALISTA PREVIDENCIÁRIO – 2022)

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para realizar avaliação de cenário de modo a se identificar oportunidades que poderão ser gerenciadas no ambiente da organização.

9. (CESPE – SEED-PR – PROFESSOR – 2021)

Empreender e começar um negócio próprio se tornou a saída para muitas pessoas que desejam mudar de carreira. Para tanto, existem diversas ferramentas que são utilizadas pelos empreendedores. Para o empreendedor que pretende colocar um plano em ação, há uma ferramenta que constitui um verdadeiro checklist a se cumprir antes de iniciar um novo projeto. Esse checklist é composto pelas seguintes perguntas.

- O que deve ser feito?
- Por que isso deve ser implementado?
- Quem é o responsável pela ação?
- Onde o plano deve ser executado?
- Quando o plano deve ser implementado?
- Como o plano deve ser conduzido?
- Quanto vai custar a implementação?



Assinale a opção que indica a ferramenta a que se refere o texto anterior.

- A) gestão do tempo.
- B) matriz SWOT.
- C) 5W2H.
- D) design thinking.
- E) projeção de vendas.

10. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

11. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

Os níveis básicos do planejamento são: o estratégico, destinado a reconhecer forças, oportunidades, fraquezas e ameaças; o tático, no qual se organizam processos e ações; e o operacional, no qual ocorre o delineamento das atividades para execução do que foi planejado nos outros níveis.

12. (CESPE – MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ANALISTA – 2020)

Com relação ao uso de técnicas de planejamento e gestão estratégica, julgue os itens a seguir.

Os objetivos são passos para se atingirem as metas, no planejamento estratégico de uma empresa.

13. (CESPE – PRF - ANALISTA – 2020)

Acerca de gestão estratégica e governança, julgue o item subsequente.

Tudo o que acontece fora do esperado também acontece fora do planejado, ou seja, não é planejamento.

14. (CESPE – MPE-CE - ANALISTA – 2020)

Planejar é uma ação inicial na criação de planos de ações que podem melhorar o alcance dos propósitos de uma organização e a estruturação das atividades de determinado objetivo.

15. (CESPE – MPE-CE - ANALISTA – 2020)

Na administração pública, não se usa planejamento estratégico para a gestão de pessoas, porque essa estratégia de governança não tem poder para afetar as ações de



desenvolvimento, o alcance de metas, a busca de oportunidades nem a melhora das condições de trabalho dos profissionais.

16. (CESPE – MINISTÉRIO DA ECONOMIA – ANALISTA – 2020)

Com relação ao uso de técnicas de planejamento e gestão estratégica, julgue os itens a seguir.

As perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento podem fazer parte do mapa estratégico de um BSC.

17. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

O planejamento de curto prazo que é voltado para a eficiência e que envolve cada tarefa de forma isolada é denominado operacional.

18. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

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

19. (CESPE – PGE-PE – ANALISTA – 2019)

Os objetivos estratégicos definidos para cumprimento do planejamento estratégico da representação jurídica de um estado devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e programáveis quanto ao tempo de realização.

20. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

O planejamento de curto prazo que é voltado para a eficiência e que envolve cada tarefa de forma isolada é denominado operacional.

21. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

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

22. (CESPE - STM – ANALISTA - 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.



23. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

O planejamento tático é aquele que ocorre no nível institucional e que prevê um mapeamento ambiental.

24. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A matriz SWOT, ferramenta utilizada em planejamentos estratégicos, mapeia tanto oportunidades quanto ameaças, as quais são tipicamente associadas à dimensão interna da organização.

25. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

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

26. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 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.

27. (CESPE – EBSEH – ANALISTA – 2018)

No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delinham as suas decisões.

28. (CESPE – EMAP – ANALISTA – 2018)

Se uma organização necessita estabelecer prioridades para agir corretivamente acerca da insatisfação de clientes com seu atendimento, mas não dispõe de dados quantificáveis, então, nesse caso, o uso da ferramenta GUT será adequado.

29. (CESPE – TCE-PE – ANALISTA – 2017)

É desaconselhada a aplicação do BSC (balanced scorecard) na administração pública, pois o objetivo da organização que utilize essa ferramenta é o lucro.

30. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

O pressuposto central do balanced scorecard é a relação de causa e efeito hipotetizada entre suas dimensões, objetivos e ações para que haja retorno de valor ao acionista ou aos stakeholders.



31. (CESPE – TRE-BA – ANALISTA – 2017)

O planejamento estratégico é fundamental para direcionar as atividades de uma organização, seja ela pública ou privada. A esse respeito, assinale a opção que apresenta a ferramenta administrativa de planejamento estratégico adaptada para a elaboração do Mapa Estratégico 2016-2021 TRE/BA

- A) BSC (Balanced Scorecard).
- B) VBM (Value Based Management).
- C) Gestão por Diretrizes (GPD).
- D) Performance Prism.
- E) BMC (Business Model Canvas).

32. (CESPE – TCE/SC – AUDITOR – 2016)

Utilizada como ferramenta de auxílio à gestão pública estratégica, a matriz GUT, considerando a gravidade, a urgência e a tendência do evento estudado, visa priorizar as ações do gestor de forma racional, o que possibilita, por exemplo, a análise de alocação de recursos nas ações consideradas mais importantes.

33. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

34. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A elaboração de planos direcionados para curto prazo, com ações específicas para cada atividade de uma instituição, caracteriza procedimento de planejamento operacional.

35. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.

36. (CESPE – FUNPRESP-JUD - ASSISTENTE – 2016)

No processo de planejamento estratégico, a visão é o princípio que estabelece o propósito básico da organização, e o conceito de missão corresponde à perspectiva futura projetada para a organização.





37. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

38. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

39. (CESPE – TRT-PA - ANALISTA – 2016 - ADAPTADA)

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.

40. (CESPE – TCE-PA - AUDITOR – 2016)

A tradução e a interpretação das estratégias de um órgão público realizadas em âmbito departamental caracterizam procedimentos de planejamento tático.

41. (CESPE – ANTAQ – ANALISTA – 2014)

O planejamento estratégico situacional separa as funções de planejamento das funções de execução e possui regras mais rígidas do que em casos de planejamentos tradicionais.

42. (CESPE – SUFRAMA – ADMINISTRADOR – 2014)

Ao implementar o balanced scorecard, a organização demonstra sua intenção estratégica de gerir o desempenho organizacional e tomar decisão gerencial orientada à otimização da estrutura e dos resultados por meio da melhor alocação de recursos na organização.

43. (CESPE - TJ-CE – ANALISTA – 2014)

São ações representativas dos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente:

- a) recrutamento, gestão de arquivos de pessoal e motivação.
- b) definição de políticas de gestão, treinamento e definição de sistemas de remuneração.
- c) motivação, recrutamento e definição de políticas de gestão.
- d) controle de horários, definição de políticas de gestão e recrutamento.
- e) motivação, treinamento e controle de horários.



44. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

Por meio do balanced scorecard, mede-se o desempenho organizacional como um todo, de acordo com as seguintes perspectivas: financeiras; processos internos do negócio; aprendizado e crescimento; e clientes.

45. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

O balanced scorecard, uma ferramenta de gestão estratégica alternativa aos métodos tradicionais de medida de desempenho, permite o monitoramento de metas, estratégias e objetivos organizacionais com base na missão e na visão da organização.

46. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2014)

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

47. (CESPE – ICMBIO – ANALISTA – 2014)

Caso a situação atual seja diagnosticada e se estabeleçam os objetivos a serem alcançados, o planejamento estratégico terá cumprido seu objetivo.

48. (CESPE - TJ-CE – ANALISTA – 2014)

Com relação aos elementos envolvidos na elaboração de planejamento estratégico, assinale a opção correta.

- a) Conjuntos de projetos organizados em prol de um objetivo comum denominam-se de planos.
- b) As estratégias de uma organização assinalam suas diretrizes, políticas e objetivos.
- c) Os resultados do diagnóstico estratégico de uma organização podem revelar ameaças naturais, aceitáveis ou mesmo inaceitáveis.
- d) A visão da organização manifesta a razão central de seu planejamento estratégico, ou seja, seu motivo de existência.
- e) A missão de uma organização deve ser definida com base na oferta de um produto ou serviço, independentemente de seu espaço de mercado.



49. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

50. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A primeira etapa da elaboração de um planejamento estratégico é a definição do plano de ações.

51. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A mobilização de atores é a última tarefa que deve ser executada pelo gestor durante a elaboração de um planejamento estratégico.

52. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

O planejamento estratégico e situacional é uma ferramenta utilizada para viabilizar os processos de planejamento em organizações públicas.

53. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)

A elaboração de um mapa estratégico que contemple as perspectivas clássicas de um balanced scorecard de acordo com Kaplan e Norton terá como primeira perspectiva na base do mapa a que se refere a processos internos.

54. (CESPE – BANCO CENTRAL - ANALISTA – 2013)

A matriz SWOT permite definir estratégias de atuação quando utilizada para identificar processos críticos.

55. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)

O controle estratégico decorrente do planejamento estratégico envolve decisões relacionadas a alterações de objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais.

56. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)

Em uma análise SWOT, o baixo número de especialistas em regulação de saúde suplementar é considerado uma ameaça.

57. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)



Ao realizar a análise SWOT no processo de planejamento, a organização deve identificar as variáveis externas, mesmo sabendo que elas não poderão ser controladas.

58. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

O planejamento tático, elaborado pelos gerentes de cada departamento existente na empresa, é realizado com base no plano estratégico, referindo-se ao nível intermediário da organização.

59. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

Os objetivos definidos no planejamento estratégico são atingidos a partir do cumprimento das atividades definidas no planejamento de curto prazo.

60. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

Um dos atributos do planejamento estratégico é a exigência de longo prazo entre seu início e os resultados esperados.

61. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

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

62. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)

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

63. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)

O diagnóstico estratégico, considerado a primeira fase de um planejamento estratégico, baseia-se em uma análise interna da organização a fim de evidenciar suas deficiências e qualidades.

#### Comentários

Não existe consenso na doutrina sobre a ordem das “fases do planejamento”. De qualquer forma, o diagnóstico estratégico não envolve somente a análise dos fatores internos da organização, mas também os fatores externos.

Gabarito: errada

64. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)



O planejamento estratégico subsidia as grandes decisões da organização.

65. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

A etapa de planejamento estratégico compreende a definição da missão e da visão corporativas e a revisão dos valores corporativos.

66. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

A análise de SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) visa à formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades do mercado, sem a preocupação com as fragilidades da organização.

67. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

O processo de planejamento estratégico é feito com base no diagnóstico das ameaças e das oportunidades do ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes do ambiente interno.

68. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

A natureza cíclica do processo de planejamento garante feedback em relação às ações anteriores, orientando as posteriores, dentro do período de execução das atividades planejadas.

69. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Para alcançar as metas, as organizações utilizam determinadas estratégias que visam à obtenção de maior comprometimento afetivo do indivíduo com a organização.

70. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Elaboração e análise de cenários pressupõem criações de representações de futuro que garantam previsibilidade e evitem que o gestor conviva com incertezas e ambiguidades.

71. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

O balanced scorecard (BSC) permite medir o desempenho estratégico com base em indicadores que não se restringem aos aspectos financeiros.

72. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)



Sob o enfoque do Balanced Scorecard (BSC), que é alicerçado na premissa de convergência estratégica, a consistência interna da estratégia refere-se ao grau de alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional entre si.

73. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

O BSC (Balanced Scorecard) possui perspectivas bem definidas: financeira, processos internos, inovação, clientes e aprendizagem e crescimento.

74. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A frase “ser reconhecida como a mais importante organização de fomento da ciência e tecnologia no país” encerra missão definida no processo de planejamento.

75. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

O planejamento tático do órgão está vinculado à definição de aspectos como missão, visão, princípios, crenças e valores da organização.

76. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2012)

O processo de planejamento estratégico, em que se definem a missão e a visão da instituição, alinhado à construção da matriz SWOT, objetiva alavancar a sinergia e o nível de entropia da organização.

77. (CESPE – ANATEL - TÉCNICO – 2012)

A análise do ambiente interno, o estabelecimento de objetivos e a escolha das estratégias são atividades inerentes ao processo de planejamento.

78. (CESPE – TRE-RJ - ANALISTA – 2012)

Na gestão estratégica, o processo de diagnóstico estratégico pode se utilizar da análise SWOT para obter uma análise do ambiente interno e externo da organização.

79. (CESPE – TRE-ES - ANALISTA - 2011)

A administração estratégica exige o cumprimento de etapas básicas, tais como: avaliação do ambiente; formulação e implementação de uma estratégia organizacional; e controle estratégico.

80. (CESPE – TRE-ES - TECNICO – 2011)



O uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) é inviável no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.

81. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2010)

O 5W2H é uma ferramenta adequada para encontrar as causas de problemas em determinado processo.

82. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas cujos efeitos afetem o negócio da organização como um todo.

83. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O BSC cria um contexto para que as decisões estejam relacionadas com a estratégia e a visão organizacional.

84. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

Em função das constantes mudanças nos ambientes de negócios, o planejamento estratégico possui caráter de curto prazo. Um claro exemplo disso é a constante revisão que a alta gerência executa semestralmente em algumas empresas.

85. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)

A primeira tarefa do planejador é definir um plano, parte mais importante do processo de planejamento. Em seguida, ele deve coletar e processar dados relevantes para a implementação desse plano, a partir de novas informações e decisões.

86. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Manter-se reconhecido e referenciado como laboratório de excelência de gestão da produção em pesquisa, desenvolvimento e extensão, com ética e responsabilidade social, é uma declaração que exemplifica uma visão.

87. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Constitui um exemplo de missão da organização a declaração: a empresa X atuará no Brasil e no exterior de forma integrada no negócio de energia, com um crescimento médio anual de 11% na produção de óleo e gás, durante três anos.



(CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

A organização não governamental (ONG) Viver com Saúde possui programas de incentivo à prática desportiva, de monitoramento da saúde bucal, de divulgação sobre a prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, entre outros. A referida ONG atua exclusivamente no Distrito Federal (DF), mas pretende ampliar sua área de atuação para o estado de Goiás em face da realidade precária dos fornecedores de serviços de saúde das pequenas cidades do entorno do DF. Tal ampliação implicará um aumento de 70% nos custos da organização. Para tanto, a ONG terá de tomar decisões acerca do seu processo organizacional. A partir da situação hipotética acima, julgue os itens a seguir com relação ao processo organizacional.

88. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

A decisão da referida ONG, de ampliar sua área de atuação do DF para o estado de Goiás, é inerente ao planejamento no nível operacional, pois envolve uma necessidade de curto prazo e uma decisão que deve ser tomada pelo gestor tático da organização.

89. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)

O presidente da referida ONG integra o nível estratégico da organização e suas decisões causam impacto, geralmente de longo prazo, em toda a organização.

90. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

As variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para ela são conhecidas como pontos fracos.

91. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

O processo de planejamento propicia o amadurecimento organizacional. Nesse sentido, as variáveis autoridade e responsabilidade são diretamente proporcionais ao nível de planejamento abordado.

92. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Um secretário executivo do Ministério da Saúde, cujas atividades relativas ao planejamento envolvam decisões a serem tomadas acerca de objetivos e estratégias caracteristicamente de longo prazo, não poderá formular ou implementar pessoalmente todo o plano.

93. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

É um exemplo de meta a declaração: tirar em matemática nota mínima 7, em todas as provas do período semestral.

94. (CESPE – MPU - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2010)





O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

95. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A concepção de organização como entidade pressupõe que ela constitui um sistema frouxamente unido, o que impossibilita planejamentos, na medida em que planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

96. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la em uma meta ou alvo.

97. (CESPE – ANEEL - ANALISTA ADM – 2010)

Considerando a metodologia conhecida como avaliação SWOT (strength: forças; weaknesses: fraquezas; opportunities: oportunidades e threatens: ameaças), que pode servir de base aos processos de planejamento estratégico, julgue o item abaixo.

A identificação das fraquezas refere-se ao ambiente externo das empresas e das organizações.

98. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)

Planejamento refere-se diretamente a competência interpessoal e gestão de pessoas.

99. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Considerando que o setor de recursos humanos do Ministério da Saúde encaminhe um secretário executivo do seu quadro de funcionários um relatório contendo a listagem com as competências essenciais do órgão e o nível de habilidades e experiências dos seus integrantes em face de tais competências, é correto afirmar que, sendo o conceito de competência essencial relacionado a algo em que uma organização se destaca, seja frente a outras organizações do setor público e(ou) do setor privado, o referido órgão estará fazendo uma análise ambiental externa.



## LISTA DE QUESTÕES

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 1. Errado  | 34. Certo  | 67. Certo  |
| 2. C       | 35. Errado | 68. Errado |
| 3. Certo   | 36. Errado | 69. Certo  |
| 4. Errado  | 37. Certo  | 70. Errado |
| 5. Errado  | 38. Errado | 71. Certo  |
| 6. Certo   | 39. Errado | 72. Certo  |
| 7. Certo   | 40. Certo  | 73. Errado |
| 8. Certo   | 41. Errada | 74. Errado |
| 9. C       | 42. Certo  | 75. Errado |
| 10. Errado | 43. E      | 76. Errado |
| 11. Certo  | 44. Certo  | 77. Certo  |
| 12. Errado | 45. Certo  | 78. Certo  |
| 13. Certo  | 46. Errado | 79. Certo  |
| 14. Certo  | 47. Errado | 80. Errado |
| 15. Errado | 48. C      | 81. Errado |
| 16. Certo  | 49. Certo  | 82. Certo  |
| 17. Certo  | 50. Errado | 83. Certo  |
| 18. Errado | 51. Errado | 84. Errado |
| 19. Certo  | 52. Certo  | 85. Errado |
| 20. Certo  | 53. Errado | 86. Certo  |
| 21. Errado | 54. Errado | 87. Errado |
| 22. Errado | 55. Certo  | 88. Errado |
| 23. Errado | 56. Errado | 89. Certo  |
| 24. Errado | 57. Certo  | 90. Errado |
| 25. Certo  | 58. Certo  | 91. Certo  |
| 26. Certo  | 59. Certo  | 92. Certo  |
| 27. Errado | 60. Certo  | 93. Certo  |
| 28. Errado | 61. Errado | 94. Certo  |
| 29. Errado | 62. Certo  | 95. Errado |
| 30. Certo  | 63. Errado | 96. Certo  |
| 31. A      | 64. Certo  | 97. Errado |
| 32. Certo  | 65. Certo  | 98. Errado |
| 33. Errado | 66. Errado | 99. Errado |



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2018)

Os gerentes de RH devem procurar aliar o planejamento de RH ao planejamento estratégico, pois, uma vez definidos os objetivos estratégicos, eles vão nortear todas as ações da empresa para que os alvos estabelecidos sejam efetivamente alcançados.

Isto significa que, para exercer atividades estratégicas de RH, os responsáveis pela área precisam

- olhar para dentro da empresa e analisar a racionalidade das suas tarefas.
- detalhar a programação do treinamento dos empregados e avaliar a reação e aprendizagem dos treinados.
- monitorar o ambiente organizacional, no que tange a mudanças, e avaliar seu impacto no fornecimento externo de pessoal.
- formular as normas específicas que orientam as atividades dos empregados, no que diz respeito à segurança no trabalho.
- administrar programas voltados para a assistência social, educativa, recreativa e para a saúde.

### 2. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – ADMINISTRADOR - 2018)

Um funcionário foi convidado a escrever as metas do plano estratégico de sua organização.

Para tanto, ele deve deixar claro que tais metas devem

- focalizar um resultado que seja relevante para a empresa e todas versarão sobre atribuições essenciais do cargo ou da área.
- refletir escolhas individuais de cada gestor e estar desassociadas dos objetivos da área e da organização.
- colidir entre si para que aumente a competitividade entre os diversos setores da organização, favorecendo, assim, a produtividade diferenciada.
- ser subjetivas para que, mediante indicadores significativos, favoreçam a criatividade e a singularidade dos indivíduos e de cada área da organização.
- ser muito ambiciosas, genéricas e vagas quanto ao nível de resultado e ao prazo de atingimento, favorecendo, assim, o controle apropriado dos resultados.

### 3. (CESGRANRIO – TRANSPETRO – ADMINISTRADOR – 2018)

Um consultor foi contratado por uma empresa de médio porte que atua no setor de transportes e tem enfrentado alguns desafios em sua reestruturação para fazer frente ao novo cenário que está surgindo nesse mercado.



O consultor, após fazer a análise da empresa e comparar com o cenário do ambiente em que ela atua, indicou algumas linhas de ação para que essa empresa tenha um novo posicionamento de mercado.

O trabalho realizado pelo consultor está associado à

- a) atualização da missão da empresa, que tem como objetivo a identificação dos seus pontos fortes.
- b) identificação da política da empresa, em que fica estabelecida a razão de sua existência no mercado.
- c) elaboração do planejamento estratégico, com a análise do ambiente interno da organização e do macroambiente.
- d) caracterização da estrutura da empresa, que tem como objetivo definir a direção que ela deseja seguir.
- e) definição dos valores da empresa, que se constituem nos resultados que a empresa pretende atingir.

#### 4. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2018)

Diversas empresas, inclusive as de petróleo, utilizam no seu planejamento estratégico, ferramentas e técnicas para identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Uma dessas ferramentas é

- a) CRM
- b) MRP I
- c) MRP II
- d) Matriz BCG
- e) Matriz SWOT

#### 5. (CESGRANRIO – TRANSPETRO – ADMINISTRADOR – 2018)

Um plano de marketing abrange dois níveis: o estratégico, que estabelece a proposta de valor para o mercado, e o tático, que especifica as ações relacionadas à

- a) definição dos benefícios proporcionados aos clientes.
- b) identificação das oportunidades de mercado.
- c) missão e a valores definidos pela direção.
- d) promoção, à praça, ao produto e ao preço.
- e) visão de longo prazo da companhia.

#### 6. (CESGRANRIO - UNIRIO - ASSISTENTE - 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.

#### 7. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: "Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- A) meta.
- B) objetivo.
- C) tática.
- D) valor.
- E) visão.

#### 8. (CESGRANRIO - IBGE - SUPERVISOR - 2016)

O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: "Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada".

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- A) cultura.
- B) força.
- C) missão.
- D) posição.



E) processo.

**9. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)**

A técnica que usa a integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma empresa, "Balanced Scorecard" (BSC), tem como uma de suas premissas a(o)

- A) seleção e qualificação de clientes.
- B) adequação e melhoria do processo de produção.
- C) aumento da lucratividade.
- D) desenvolvimento de habilidades.
- E) planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento de iniciativas estratégicas.

**10. (CESGRANRIO - PETROBRÁS - TÉCNICO - 2015)**

Todos os gestores de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, concordam que o planejamento é uma ferramenta fundamental para o sucesso administrativo das empresas. Porém, tal planejamento tem alguns princípios e metodologias que, se não forem seguidos adequadamente, podem conduzir a empresa ao fracasso.

**Constitui causa de fracasso do planejamento**

- A) elaborar estratégias pelo nível institucional da organização.
- B) considerar o cenário externo na elaboração do planejamento estratégico da organização.
- C) hierarquizar os objetivos estabelecidos procurando integrá-los ao objetivo maior da organização.
- D) tornar o processo da organização decisório com base em parâmetros racionais.
- E) inexistir um conjunto de objetivos claramente definidos para a organização.

**11. (CESGRANRIO – CEFET-RJ - ASSISTENTE - 2014)**

Uma empresa do setor de construção civil está elaborando seu planejamento estratégico.

**O planejamento estratégico é importante para a organização porque**

- A) especifica os detalhes de como devem ser realizadas as atividades rotineiras para controlar a operação.
- B) estabelece os planos que se aplicam à organização como um todo, posicionando-a em relação ao ambiente em que atua.
- C) cria as interações que devem existir entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, estabelecendo sua relação com o mercado.
- D) estrutura a organização, segundo os padrões existentes no setor em que atua, visando à produção.
- E) controla as operações realizadas na organização seguindo os padrões estabelecidos para a produção.



## 12. (CESGRANRIO – PETROBRÁS – TÉCNICO – 2014)

Todos os gestores de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, concordam que o planejamento é uma ferramenta fundamental para o sucesso administrativo das empresas. Porém, tal planejamento tem alguns princípios e metodologias que, se não forem seguidos adequadamente, podem conduzir a empresa ao fracasso.

### Constitui causa de fracasso do planejamento

- a) elaborar estratégias pelo nível institucional da organização.
- b) considerar o cenário externo na elaboração do planejamento estratégico da organização.
- c) hierarquizar os objetivos estabelecidos procurando integrá-los ao objetivo maior da organização.
- d) tornar o processo da organização decisório com base em parâmetros racionais.
- e) inexistir um conjunto de objetivos claramente definidos para a organização.



# GABARITO



- 1. C
- 2. A
- 3. C
- 4. E

- 5. D
- 6. B
- 7. E
- 8. C
- 9. E

- 10. E
- 11. B
- 12. E





## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FCC – PREF. RECIFE – ANALISTA - 2019)

A Matriz GUT, desenvolvida a partir dos estudos de Kepner e Tregoe, especialistas nas resoluções de questões organizacionais,

- a) é utilizada na identificação de problemas prioritários, enquadrando-os de acordo com gravidade, urgência e tendência.
- b) lista as forças internas da organização, em um de seus quadrantes, indicando, no outro, as ameaças e oportunidades do ambiente.
- c) é focada na análise comparativa dos processos internos da organização com aqueles praticados por organizações de excelência.
- d) fornece informação clara e mensurável a respeito das falhas repetitivas nos processos de trabalho, a partir de uma equação composta por 4 variáveis, divididas em quadrantes próprios.
- e) diferencia-se da Matriz SWOT apenas pela inclusão de mais uma variável na análise dos problemas, consistente no grau de maturidade da liderança.

### 2. (FCC – TRT-PE – ANALISTA – 2018)

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

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

### 3. (FCC – DPE-AM – ANALISTA – 2018)

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



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

#### 4. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

**Balance Scorecard – BSC é uma das metodologias mais difundidas para implementação de planejamento estratégico no âmbito das organizações públicas e privadas e, na etapa correspondente à análise interna, busca identificar**

- a) os desafios e oportunidades existentes.
- b) as forças e fraquezas da organização.
- c) a missão, correspondente aos valores da organização.
- d) a visão da organização, que se contrapõe ao cenário externo.
- e) as metas estratégicas, fixando os indicadores correspondentes.

#### 5. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 2016)

**O diagnóstico estratégico pode ser considerado a primeira etapa do Planejamento Estratégico da organização, sendo a análise SWOT uma das ferramentas mais utilizadas. De acordo com a SWOT, NÃO é considerada variável analítica controlável pela organização:**

- (A) Recursos humanos.
- (B) Comercialização.
- (C) Imagem institucional.
- (D) Densidade demográfica.
- (E) Novos produtos e serviços.

#### 6. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 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.

#### 7. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

**O planejamento**

- I. eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis.
- II. operacional decide “o que fazer” e “como fazer”.
- III. é um acontecimento.
- IV. é o sinônimo da improvisação.

**Está correto o que consta APENAS em**

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

#### 8. (FCC – PREF. TERESINA – TÉCNICO – 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”.

#### 9. (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.

#### 10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

O **Balanced Scorecard – BSC** corresponde a um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégia da organização a um conjunto de indicadores

- (A) classificados como forças, fraquezas, ameaças e desafios.
- (B) divididos entre individuais e corporativos.
- (C) que levam em conta, entre outras, a perspectiva dos clientes.
- (D) entre os quais predominam os de natureza procedimental.
- (E) dos quais se excluem os de natureza estritamente financeira.

#### 11. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.



**12. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)**

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

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

**13. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)**

Uma Secretaria Estadual de Saúde elaborou um plano, que definiu as forças e fraquezas da política estadual de saúde. Essa metodologia de planejamento refere-se a:

- a) Planejamento tático.
- b) Planejamento setorial.
- c) Balanced Scorecard.
- d) Análise SWOT.
- e) Mapa estratégico.

**14. (FCC – DPE-SP – ADMINISTRADOR – 2015)**

Na elaboração de seu planejamento estratégico, uma organização pública analisou as seguintes perspectivas:

- 1. Financeira;
- 2. Clientes;
- 3. Processos internos;
- 4. Aprendizado e crescimento.

Essas perspectivas fazem parte do tipo de planejamento denominado:

- a) Análise SWOT.
- b) Ciclo PDCA.
- c) Balanced Scorecard.
- d) Administração por Objetivos.
- e) Planejamento Tático.

**15. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)**



**Uma Secretaria Municipal de Fazenda elabora o seu planejamento estratégico e define a existência de servidores próprios, concursados e capacitados como sua força. Esse tipo de planejamento estratégico refere-se**

- a) à avaliação 360°.
- b) à análise SWOT.
- c) ao quadro lógico.
- d) ao planejamento tático.
- e) ao planejamento operacional.

**16. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)**

**As características do planejamento tático são: indica a participação de cada unidade no planejamento global, seu horizonte temporal é de médio prazo, e é definido por**

- a) cada funcionário da empresa como contribuição ao planejamento operacional.
- b) equipes multidisciplinares que se apoiam em pesquisas de mercado.
- c) meio de indicadores de mercado, envolvendo clientes e concorrência.
- d) cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
- e) todos os funcionários da empresa, indicando como cada tarefa deve ser feita.

**17. (FCC – TRT-4º REGIÃO – TÉCNICO – 2015)**

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

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

**18. (FCC – TRT-19 – ANALISTA – 2014)**

**Um dos modelos de gestão idealizado, tendo como mentores Robert Kaplan e David Norton, foi o Balanced Scorecard - BSC, que**

- a) constitui uma metodologia para formulação da missão, visão e estratégias da organização e a sua mensuração atrelada a indicadores de desempenho.



- b) é um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, que leva em conta um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros.
- c) prioriza o equilíbrio organizacional a partir de duas perspectivas, a dos clientes e a dos processos internos, que, juntas, se consubstanciam em uma nova ótica da perspectiva financeira.
- d) foi aprimorado e adaptado à Administração pública a partir da inserção da metodologia denominada Matriz SWOT e do conceito de cliente-cidadão.
- e) contempla, entre seus princípios, converter a estratégia em processos segmentados, tratando, separadamente, as estratégias de longo e de curto prazo, estas identificadas com os denominados "pacotes de trabalho".

#### 19. (FCC – TRT-15 – ANALISTA – 2013)

Segundo os idealizadores do Balanced Scorecard - BSC, Norton e Kaplan, as empresas têm utilizado essa metodologia para "alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta". O BSC prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas, entre as quais NÃO se insere a perspectiva

- a) dos clientes: analisa como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível.
- b) dos processos internos: refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência.
- c) do aprendizado e crescimento: analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro.
- d) financeira: as medidas financeiras demonstram as consequências econômicas das ações consumadas.
- e) da mudança: corresponde ao mapa estratégico do BSC, decorrente do feedback institucional recebido.

#### 20. (FCC – TRT-15 – ANALISTA – 2013)

O Balanced Scorecard - BSC é um modelo de planejamento estratégico que possui, como uma de suas características,

- a) aprendizado organizacional: busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- b) traduzir a estratégia em guias operacionais: cria-se um referencial para a descrição e implementação das estratégias, denominado mapa estratégico, que possibilita demonstrar as relações de causa e efeito entre as medidas adotadas.
- c) geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis.



d) orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos que agreguem valor para as partes interessadas.

e) pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

**21. (FCC – TJ-PE – ANALISTA – 2012)**

**A estratégia da empresa é refletida em quatro diferentes perspectivas do Balanced Scorecard. NÃO se trata de uma perspectiva do BSC:**

- a) Financeira.
- b) Cliente.
- c) Colaboradores.
- d) Processos internos.
- e) Aprendizagem e renovação.

**22. (FCC – TJ-PE – ANALISTA – 2012)**

**As ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas são fornecidas pelo Balanced Scorecard (BSC) que, nessa perspectiva conceitual,**

- a) narra a história da estratégia.
- b) cria a consciência estratégica nos colaboradores.
- c) explica o destino estratégico da organização.
- d) estimula o diálogo na organização.
- e) coloca a visão em movimento.

**23. (FCC – TRT 23º/MT – ANALISTA – 2011)**

**A definição da visão da organização no planejamento estratégico**

- (A) é um instrumento da reengenharia organizacional.
- (B) só vale para o curto prazo da organização.
- (C) configura uma etapa desvinculada da definição da missão da organização.
- (D) implica necessariamente uma crítica da situação atual da organização.
- (E) representa aquilo que a organização quer ser num futuro previsível.

**24. (FCC – TRT 23º/MT – ANALISTA – 2011)**





### **Na aplicação do método do Balanced Scorecard ao planejamento estratégico do Poder Judiciário é essencial**

- (A) estabelecer procedimentos que não precisam seguir a legislação.
- (B) definir limites de gastos com as reformas previstas nos planejamentos estratégicos setoriais.
- (C) identificar os processos internos críticos para a realização das necessidades dos cidadãos que acessam a Justiça.
- (D) definir a missão da Justiça com base na perspectiva do conjunto dos funcionários.
- (E) subordinar o acesso aos serviços judiciários ao cálculo de custo unitário dos procedimentos.

### **25. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011)**

**O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o**

- (A) departamental.
- (B) tático.
- (C) setorial.
- (D) operacional.
- (E) estratégico.

### **26. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011)**

**Sobre o Planejamento Estratégico, analise:**

- I. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos.
- II. É o mesmo que planejamento, porém com ênfase no aspecto de curto prazo dos objetivos.
- III. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase na análise global do cenário.

**Está correto o que consta APENAS em**

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

### **27. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)**

**Com referência ao nível funcional, o planejamento estratégico tem como objetivo**



- (A) determinar a missão da empresa, em termos de segmento de mercado.
- (B) definir as unidades de negócios geridas como centros de lucro.
- (C) alocar os recursos segundo a lucratividade das unidades de negócio.
- (D) alinhar as ações setoriais com as estratégias de negócios e a missão da organização.
- (E) influir na tomada de decisões de longo prazo que a empresa deva tomar.

## 28. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010)

### A análise estratégica da organização envolve

- I. a análise do ambiente externo, que amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas, tornando-as aptas a implementar estratégias antecipatórias alinhadas com as principais tendências e demandas.
- II. a análise do ambiente externo, que possibilita a alavancagem e oportunidades, pontos fortes e fracos e a prevenção contra as ameaças emergentes.
- III. a análise do ambiente interno, baseado na avaliação do desempenho da organização frente à sua missão e objetivos, forças e fraquezas, políticas governamentais e concorrência.
- IV. a análise das características internas da organização, identificando e hierarquizando os seus pontos fortes e fracos.
- V. a análise do ambiente interno segundo uma avaliação de caráter organizacional, baseando-se nos conceitos de desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão, efetividade, eficácia, eficiência e humanização.

### É correto o que consta APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, II e III.
- (C) III, IV e V.
- (D) III e IV.
- (E) I, IV e V.

## 29. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

### Empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard como

- (A) um sistema de indicadores do próprio desempenho financeiro.
- (B) um processo contínuo de medição de produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes do setor.
- (C) um recurso de TI especializado em planejamento estratégico situacional.
- (D) um método de implementação de estratégia de redução dos níveis hierárquicos.
- (E) a estrutura organizacional básica dos seus processos gerenciais.



**30. (FCC – TRE/RS – ANAL. ADM. – 2010)**

**O BSC – Balanced Scorecard**

- I – Esclarece e traduz a visão e a estratégia da organização a médio e longo prazos
- II – Utiliza-se para associar os objetivos estratégicos com as metas de curto prazo e orçamentos anuais.
- III – Em seu processo de construção, esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos.
- IV – Na perspectiva dos processos internos, permite que os executivos identifiquem os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
- V – Na perspectiva do cliente, permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e suas medidas de desempenho.

**É correto o que consta SOMENTE em**

- A) III, IV E V
- B) I, II E III
- C) II E IV
- D) I E III
- E) II, IV E V

**31. (FCC – SEFAZ/SP – FISCAL DE RENDAS – 2009)**

**Com relação ao método do Balanced Scorecard, considere:**

- I. Foi desenvolvido a partir da constatação de que os métodos tradicionais de acompanhamento do desempenho das organizações não eram suficientes para atender ao grau de complexidade e ao dinamismo do ambiente empresarial contemporâneo.
- II. Os vetores considerados na avaliação de desempenho do Balanced Scorecard são o financeiro, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento.
- III. Inicia-se com a definição da visão e da missão atribuídas à organização, analisando, prioritariamente, os ambientes externo e interno, é seguida pela formulação de metas, depois, pelos objetivos e as estratégias e, finalmente, pela implementação.
- IV. Os níveis a partir dos quais se estrutura um Balanced Scorecard são o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional.
- V. Foi utilizado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- (A) I, II e V.



- (B) I, II, III e IV.
- (C) I, III e V.
- (D) II e III.
- (E) II e IV.

**32. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

O elemento organizacional que serve para clarificar e comunicar os objetivos e os valores básicos e orientar as atividades da organização é denominado

- (A) política operacional.
- (B) visão.
- (C) estratégia.
- (D) indicador.
- (E) missão.

**33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

O diagnóstico estratégico da organização apresenta componentes que consideram o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida. As oportunidades de negócios compõem esse ambiente estratégico e constitui a variável

- (A) externa e não controlável.
- (B) interna e não controlável.
- (C) interna e controlável.
- (D) externa e controlável.
- (E) interna híbrida.

**34. (FCC – TRF 5º Região – ANAL ADM. – 2008)**

No planejamento estratégico, a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de

- (A) oportunidades e ameaças.
- (B) pontos fortes e pontos fracos.
- (C) oportunidades e pontos fortes.
- (D) ameaças e pontos fortes.
- (E) pontos fracos e oportunidades.



## GABARITO

GABARITO



1. A  
2. C  
3. A

4. B  
5. D  
6. C  
7. A

8. D  
9. D  
10. C  
11. E



- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 14. C | 24. C | 32. E |
| 15. B | 25. B | 33. A |
| 16. D | 26. D | 34. A |
| 17. C | 27. D |       |
| 18. B | 28. E |       |
| 19. E | 29. E |       |
| 20. B |       |       |
| 21. C |       |       |



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FGV – CGE-SC - AUDITOR – 2023)

Em seu processo de planejamento, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) define que a autarquia se destina a “viabilizar soluções de infraestrutura da qualidade que adicionem confiança, qualidade e competitividade aos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações brasileiras, em prol da prosperidade econômica e bem-estar da nossa sociedade”.

INMETRO (2023). Institucional. Disponível em <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>

Considerando-se os conceitos básicos de planejamento, essa descrição corresponde ao conceito de:

- a) missão.
- b) objetivo.
- c) posicionamento.
- d) valores.
- e) visão.

### 2. (FGV – PREF. NITERÓI - AGENTE – 2023)

Um executivo de determinada empresa é responsável pelo planejamento das ações dessa organização. Ao desenvolver esses planos, elabora análises amplas sobre o contexto e o ambiente de atuação da organização, de forma ampla, com forte orientação externa e de longo prazo, buscando objetivos gerais e genéricos.

Essa estrutura de planejamento é caracterizada como no nível:

- a) tático.
- b) top-down.
- c) operacional.
- d) estratégico.
- e) horizontal.

### 3. (FGV – BBTS - PERFIL INTERNO – 2023)



Considere que o Banco do Brasil Tecnologia e Serviços (BBTS) esteja em processo de definição de seu referencial estratégico e, após sucessivas reuniões realizadas pelos gestores, seja estabelecida a visão da empresa.

Conhecendo os elementos do referencial estratégico, assinale a opção que apresenta a descrição que se adequa à visão.

- a) Ser reconhecida como a melhor empresa para trabalhar pelos seus funcionários.
- b) Ter espírito público, de inovação, sustentabilidade e de comprometimento.
- c) Prover soluções em tecnologias e negócios, fortalecendo suas capacidades estratégicas.
- d) Acompanhar o crescimento da economia mundial e a ampliação das redes de internet.
- e) Manter colaboradores com experiência no exterior e parcerias com entes governamentais.

#### 4. (FGV – PREF. NITERÓI - AGENTE – 2023)

A Secretaria de Urbanismo e Mobilidade de Niterói, tendo em vista o concurso para a contratação de servidores, organiza uma comissão para definir a missão do órgão.

Dentre as opções a seguir, assinale a que pode ser utilizada como missão.

- a) Ser referência de Gestão Pública nas políticas administrativas, sempre com ênfase na valorização do servidor.
- b) Tornar-se o principal órgão gestor do desenvolvimento urbano da cidade.
- c) Planejar, monitorar e fiscalizar o uso e a ocupação do solo urbano.
- d) Demonstrar responsabilidade social e ambiental, seguir princípios éticos e participar de ações inovadoras.
- e) Adotar procedimentos inovadores nas relações interpessoais, probidade no trato da coisa pública e mostrar empenho para com o cidadão.

#### 5. (FGV – ALEMA - ADMINISTRADOR – 2023)

Caso o administrador de uma empresa elabore uma Matriz SWOT, é correto afirmar que, como consequência natural dessa ação, ele deve identificar.

- a) o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores.
- b) a gravidade, urgência e a tendência de um problema.
- c) as ameaças e oportunidades.
- d) as perspectivas financeiras e de processos internos.
- e) os produtos considerados "estrelas" e os "abacaxis".





6. (FGV – CGU - TÉCNICO – 2022)

No documento que formaliza o planejamento de uma entidade governamental para os próximos dez anos consta o seguinte objetivo: “Fortalecer a difusão do conhecimento produzido na instituição ao público interno e externo, por meio de ações voltadas ao ensino e pesquisa. ”

Quanto ao nível hierárquico, trata-se de um objetivo:

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

7. (FGV – SEFAZ-AM- ANALISTA – 2022)

Paulo precisa avaliar os riscos e condições para execução de um projeto na sua organização. A respeito do gerenciamento de projetos, assinale a opção que indica a técnica de planejamento estratégico que tem como objetivo identificar as forças e fraquezas da organização, as oportunidades e as ameaças.

- a) Brainstorming.
- b) Decomposição.
- c) Prototipagem.
- d) Análise swot.
- e) Causa e efeito.

8. (FGV – SEFAZ-AM- ASSISTENTE – 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.



9. (FGV – PREF. MANAUS- ADMINISTRADOR – 2022)

Everaldo, desempregado desde o início da pandemia da Covid-19, deparou-se, em suas pesquisas de emprego, com uma vaga, na sua área de formação, para atuar como responsável pelo planejamento tático de uma empresa de grande porte.

Sabendo disso, essa vaga deve ser

- a) ser de chefe do departamento de finanças.
- b) ser focada em definir ações orientadas para o longo prazo.
- c) estar voltada para as atividades rotineiras da organização.
- d) ser responsável por lidar diretamente com os acionistas da empresa.
- e) estar associada à contratação de novos empregados e ao preparo da folha de pagamentos.

10. (FGV – IMBEL - SUPERVISOR - 2021)

Leia o fragmento a seguir retirado do sítio eletrônico da IMBEL. "Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança." O fragmento representa uma importante ferramenta de planejamento estratégico, conhecida como

- A) visão;
- B) missão;
- C) valores.
- D) negócio
- E) princípios.

11. (FGV – IMBEL - SUPERVISOR - 2021)

Sobre as informações obtidas por meio da análise SWOT, assinale a opção que indica a considerada como elemento controlável.

- A) A entrada de novo concorrente no mercado;
- B) A falência de empresa concorrente;
- C) O início de nova guerra mundial.
- D) A força de trabalho qualificada
- E) O aumento da tributação.

12. (FGV – TJ-CE - TÉCNICO - 2019)

No setor público, não basta ter boas ideias e boa vontade. É importante planejar, dirigir e controlar com qualidade.



Os planos geralmente realizados por gerentes médios, que focam em unidades e departamentos organizacionais e que têm dimensão temporal de médio prazo, são denominados:

- A) estratégicos;
- B) focados;
- C) operacionais;
- D) holísticos;
- E) táticos.

13. (FGV – TJ-CE - TÉCNICO - 2019)

Após ingressar no Poder Judiciário, Ícaro iniciou seus trabalhos assessorando um gestor no planejamento e execução de tarefas rotineiras comuns em seu departamento. Ícaro e seu chefe são responsáveis pela definição de procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Ícaro e seu gestor encontram-se no nível organizacional:

- A) tático;
- B) gerencial;
- C) estratégico;
- D) operacional;
- E) corporativo.

14. (FGV – PREF. SALVADOR - ESPECIALISTA - 2019)

O fragmento a seguir está no site da Prefeitura de Salvador, na seção da Secretaria de Fazenda. "Assegurar e gerir, com transparência e efetividade, os recursos financeiros para a manutenção e o desenvolvimento do município".

O fragmento define o planejamento estratégico do órgão. Assinale a opção que o identifica.

- A) missão;
- B) valores;
- C) princípios;
- D) visão;
- E) ideologia.

15. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 2018)

Dadas suas características, assinale a opção que apresenta a principal vantagem da Matriz GUT.

- A) Orientar a prioridade de projetos ou ações.
- B) Identificar as principais ameaças à organização.



- C) Acompanhar avanço das diferentes etapas de um projeto.
- D) Avaliar as necessidades, uniformizadas, de gente e treinamento.
- E) Definir metas balanceadas para a organização.

16. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 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.

17. (FGV – CGM-NITEROI - APPGG - 2018)

A startup XYZ, que desenvolve aplicativos para smartphones, descobre que as principais fabricantes do aparelho vão passar a utilizar um sistema operacional incompatível com seus produtos.

Visando realizar uma análise do ambiente do mercado para orientá-la na definição de sua estratégia, a startup opta por utilizar a ferramenta conhecida por matriz SWOT, classificando a atitude das fabricantes como

- A) oportunidade.
- B) força.
- C) fraqueza.
- D) ameaça.
- E) neutralidade.

18. (FGV – CM-SALVADOR - ANALISTA - 2018)

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

O planejamento formal, ou seja, aquele em que os objetivos são definidos, declarados e informados aos membros da organização, é de grande importância – entre outras razões porque:

- A) estimula a flexibilidade organizacional.
- B) controla a instabilidade de ambientes muito dinâmicos.
- C) estimula a criação de culturas participativas.
- D) define parâmetros de controle para a organização.



E) favorece a criatividade e a inovação.

19. (FGV – CM-SALVADOR - ANALISTA - 2018)

Na elaboração de uma matriz GUT, um dos problemas recebeu uma nota 5 no quesito urgência.

Considerando as características dessa matriz, a atribuição dessa nota pode ser interpretada como:

- A) o problema possui baixa urgência para ser resolvido.
- B) o problema possui urgência mediana para ser resolvido.
- C) o problema possui alta urgência para ser resolvido.
- D) o problema não pode mais ser resolvido.
- E) o problema já está resolvido.

20. (FGV – ALERO - ASSISTENTE - 2018)

Uma empresa pública de ferrovias, ao perceber a necessidade de se posicionar de forma mais efetiva no setor, desenvolve uma análise de cenário por meio da ferramenta Matriz SWOT. Assinale a opção que apresenta um exemplo de inferência que pode surgir da aplicação dessa ferramenta.

- A) A crise no país é uma ameaça que deve ser controlada pela empresa.
- B) A falência de uma concorrente do setor é uma oportunidade a ser aproveitada.
- C) A redução da regulação do setor aumenta o poder de barganha dos consumidores.
- D) A aquisição de novos trens elétricos pela empresa deve ser enquadrada como estrela no portfólio.
- E) A expansão da malha ferroviária é uma decisão não programada.

21. (FGV – ALERJ - ESPECIALISTA - 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.



22. (FGV - ALERJ - ESPECIALISTA - 2016)

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 socioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...".
- E) "Promover o intercâmbio Cultural".

23. (FGV - IBGE - ANALISTA - 2016)

O Balanced ScoreCard – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

- A) "clientes"; "aprendizagem e crescimento organizacional".
- B) "financeira"; "clientes".
- C) "processos internos"; "clientes".
- D) "financeira"; "processos internos".
- E) "processos internos"; "aprendizagem e crescimento organizacional".

24. (FGV - PREF. CARUARU - ANALISTA - 2015)

As opções a seguir nominam as perspectivas formuladas por Norton e Kaplan na metodologia do Balance ScoreCard – BSC, à exceção de uma. Assinale-a.

- A) Perspectiva do cliente.
- B) Perspectiva financeira.
- C) Perspectiva dos processos internos.
- D) Perspectiva da regulação de mercado.
- E) Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

25. (FGV - TJ-PI - ANALISTA - 2015)



Uma empresa quer implantar o balanced scorecard como ferramenta de apoio à gestão estratégica. O diretor de marketing quer propor indicadores relativos à perspectiva "clientes", pois acredita que os problemas mais críticos enfrentados pela empresa estão relacionados à criação de valor para os clientes. Seria um indicador essencial para medir objetivos relativos a essa perspectiva:

- A) taxa de defeitos.
- B) número de produtos substitutos.
- C) participação no mercado.
- D) rotatividade de estoques.
- E) número de empresas concorrentes.

26. (FGV - TJ-SC - ANALISTA - 2015)

Um diretor de marketing afirmou que a maior parte de seu tempo era dedicada a funções de planejamento. É uma função de planejamento, na área de marketing:

- A) distribuição dos vendedores por área geográfica.
- B) avaliação da satisfação dos clientes.
- C) estruturação do departamento de marketing.
- D) definição da estratégia comercial.
- E) atribuição de bônus aos vendedores.

27. (FGV - TJ-RO - TÉCNICO - 2015)

Na análise dos ambientes interno e externo, a equipe de planejamento de uma organização pública do poder judiciário estadual optou pelo uso da matriz SWOT, também conhecida como análise FOFA, que contempla as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como uma fraqueza (weakness), a equipe poderia indicar:

- A) a inexistência de um projeto de gestão do conhecimento diante do avanço da aposentadoria de servidores.
- B) a autorização pelo poder executivo para realização de novos concursos para contratação de servidores.
- C) a perspectiva de baixo crescimento do PIB nacional e estadual.
- D) o avanço da tecnologia da informação para a virtualização dos processos.
- E) o crescimento da cultura de judicialização na sociedade.

28. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)

O planejamento estratégico elaborado por uma empresa ou organização é fundamental para definir seu posicionamento no mercado e orientar seus planos de ação, uma vez que se configura como metodologia capaz de guiar a organização na escolha de suas metas e no



modo de alcançá-las. Entre as ferramentas e artefatos do planejamento estratégico de uma empresa, aquela que pode ser mais bem associada à frase da fabricante de cervejas Ambev: “Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor” é:

- (A) visão;
- (B) missão;
- (C) valores;
- (D) objetivo;
- (E) balanced scorecard.

29. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)

A análise SWOT é uma ferramenta que visa analisar a posição estratégica de uma empresa em um determinado ambiente competitivo. Os pontos ou aspectos analisados com base nessa ferramenta são:

- (A) produto, preço, praça e promoção;
- (B) fragilidades, vantagens, oportunidades e concorrentes;
- (C) forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- (D) política, Economia, ambiente, sociedade, tecnologia, legislação;
- (E) diversificação, capacidade de inovação, lucratividade e rivalidade.

▪

30. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento é o estabelecimento de objetivos capazes de fornecer senso de direção e antecipar estágios futuros desejados pela organização. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios; entre eles, ser:

- (A) mensurável e específico;
- (B) mensurável e inovador;
- (C) inovador e desafiador;
- (D) abrangente e estar dentro do orçamento previsto;
- (E) abrangente e hierarquizável.

31. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

A ferramenta de gestão, introduzida em meados da década de 1990, que propôs a inclusão de indicadores múltiplos e interrelacionados, inclusive intangíveis, na mensuração e acompanhamento do desempenho da empresa, é conhecida como:

- (A) Balanced Scorecard.
- (B) Matriz BCG.
- (C) Gráfico de Pareto;





- (D) Diamante de Porter;
- (E) Ciclo PDCA.



## GABARITO



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



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Analise a frase abaixo:

“O ..... permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização”.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Processo.
- (B) Bônus anual.
- (C) Planejamento.
- (D) Empreendedor.
- (E) Resultado acumulado.

### 2. (COPEVE - UFAL – TÉCNICO - 2017)

Uma escola que utiliza a ferramenta 5W2H fez um estudo sobre uma reforma que deve ser feita no prédio da diretoria. As pessoas responsáveis pelo estudo entregaram o resultado em folhas numeradas de 1 a 7. O resumo dos estudos apresentados em cada folha foi: a folha 1 mostra que deve ser contratada uma empresa de construção para a execução do serviço; a folha 2 sinaliza o senhor João José da Silva; a folha 3 explica que a reforma é para adequar o setor à demanda de atendimento de matrícula; a folha 4 explica que algumas pessoas a serem atendidas ficam atualmente na área externa do prédio; a folha 5 diz que a obra deve ser realizada de 20/08/2017 a 20/10/2017; a folha 6 descreve que o orçamento máximo previsto é de R\$ 25.000,00; e a folha 7 tem descrito que a obra vai ser realizada no prédio da diretoria da escola.

Conforme a ferramenta 5W2H utilizada pela escola, qual é a sequência que representa as perguntas referentes às respostas constantes nas folhas entregues e enumeradas?

- a) How, Who, What, Why, When, How Much e Where.
- b) How, Who, Why, What, When, How Much e Where.
- c) Who, Why, What, How, When, Where e How Much.
- d) What, Who, How, Why, Where, How Much e When.
- e) Where, Who, What, Why, When, How e How Much.

### 3. (AOCP – PREF. JUIZ DE FORA – TÉCNICO - 2016)



## Quais são as perspectivas da ferramenta de gerenciamento do desempenho organizacional denominada balanced score card?

- a) Perspectiva da contabilidade, perspectiva econômica, perspectiva da responsabilidade social e perspectiva financeira.
- b) Perspectiva do consumidor, perspectiva interna, perspectiva de inovação e de aprendizado e perspectiva financeira.
- c) Perspectiva dos agentes, perspectiva dos acionistas, perspectiva dos colaboradores e perspectiva das partes interessadas.
- d) Perspectiva das estratégias, perspectiva dos processos, perspectiva das capacidades e perspectiva da satisfação e da contribuição dos stakeholders.
- e) Perspectiva política, perspectiva ambiental, perspectiva social, perspectiva econômico-financeira, perspectiva histórica e perspectiva futurística.

### 4. (IBFC - EMBASA - ANALISTA - 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.

### 5. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Como prática essencial na Administração tem-se o planejamento. Neste sentido, a fase do planejamento que identifica o cenário existente e as circunstâncias da realidade denomina-se:

- a) logística.
- b) plano.
- c) política
- d) diagnóstico.
- e) estratégia.

### 6. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA - 2014)

Considere as seguintes afirmativas sobre o planejamento organizacional:



1. Divide-se em tático, operacional e estratégico.
2. Conceitua-se como uma etapa de definição do que precisa ser feito e de que maneira deve ser feito.
3. Por se tratar de um processo centralizado, ele limita a integração.

**Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.**

- A) É correta apenas a afirmativa 1.
- B) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- C) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- D) São corretas apenas as afirmativas 2 e 3.
- E) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

#### **7. (AOCF - UFGD - ANALISTA - 2014)**

**Uma das metodologias indicadas no contexto da administração para resultados é o Planejamento Estratégico Situacional (PES) que inova ao substituir a noção de etapa pela de momento, como uma instância dominante. Assinale a alternativa que apresenta alguns desses momentos do PES.**

- A) Momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.
- B) Momentos dos dirigentes, tecnopolítico, manejo de crise e gerência operacional.
- C) Momentos explicativo, decisório, tecnopolítico e gerência operacional.
- D) Momentos efetivo, temporário, reparador e conclusivo.
- E) Momentos dos dirigentes, normativo, tecnopolítico e tático-operacional.

#### **8. (FUNCAB – SEDS-TO – TÉCNICO – 2014)**

**Ao realizar o planejamento para uma, ou várias atividades, é necessário que, inicialmente, sejam estabelecidos os(as):**

- a) objetivos.
- b) metodologias.
- c) espaços.
- d) instrumentos.

#### **9. (FUNCAB – PRODAM-AM – ANALISTA – 2014)**

**O planejamento de longo prazo:**

- a) é sempre tático.
- b) é sempre estratégico.
- c) é sempre operacional.



- d) nem sempre é estratégico.
- e) nem sempre é planejamento.

**10. (FUNCAB – PRODAM-AM – ANALISTA – 2014)**

O planejamento de recursos humanos precisa integrar o planejamento:

- a) local.
- b) tático.
- c) regional.
- d) estratégico.
- e) operacional.

**11. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

O Balanced scorecard é uma metodologia com base no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento de algumas perspectivas de objetivos. A perspectiva em que os indicadores devem mostrar qual a capacidade da organização para melhorar, continuamente, e se preparar para o futuro é a:

- a) financeira.
- b) da inovação e aprendizagem.
- c) dos processos internos.
- d) do cliente.
- e) da participação do mercado.

**12. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

O planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos, e tem como característica, dentre outras:

- a) ser de longo prazo.
- b) o foco em toda a empresa.
- c) não ser detalhado.
- d) ser de curto prazo.
- e) os objetivos gerais.

**13. (FUNCAB – INCA – TECNOLOGISTA – 2014)**

A atividade de planejamento pode ser dividida em dimensões. A definição da condução desse processo e a sua determinação no espaço da política organizacional estão na dimensão:



- a) operacional.
- b) tática.
- c) estratégica
- d) normativa.
- e) decisiva.

**14. (FUMARC - AL-MG - ENFERMEIRO - 2014)**

O Planejamento Estratégico Situacional (KURCGANT, 2010) é composto por quatro momentos que se interrelacionam, a saber:

- A) Momento demissional, momento decisório, momento estratégico e momento tático-operacional.
- B) Momento explicativo, momento normativo, momento estratégico e momento tático-operacional.
- C) Momento explicativo, momento narrativo, momento dialético e momento tático-operacional.
- D) Momento decisório, momento narrativo, momento dialético e momento demissional.

**15. (FUNCAB – MDA – NÍVEL SUPERIOR – 2014)**

Na Análise SWOT, “produtos substitutivos no mercado” são:

- a) indiferentes.
- b) uma ameaça.
- c) um ponto forte.
- d) um ponto fraco.
- e) uma oportunidade.

**16. (FUNCAB – MDA – NÍVEL SUPERIOR – 2014)**

O planejamento operacional:

- a) preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- b) abrange cada departamento ou unidade da organização.
- c) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- d) tem seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente.
- e) envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas.

**17. (CONSULPLAN - TRE-BA - ANALISTA - 2013)**

Uma gestão estratégica tem diversas características, entre elas: elaboração de um planejamento estratégico; definição de metas e indicadores; avaliação e reelaboração do plano estratégico; diagnóstico preciso da situação atual, tendo em vista os objetivos de longo prazo e os recursos



disponíveis para atingi-los; mapeamento das facilidades e dificuldades que a entidade poderá encontrar para atingir seus objetivos; definição de medidas a serem implementadas e seus respectivos prazos, responsáveis, indicadores e formas de avaliação. O balanced scorecard é um instrumento de gestão organizacional criado para empresas privadas, capaz de fornecer um referencial de análise estratégica orientada para a criação de um valor futuro, estruturado segundo, pelo menos, quatro diferentes perspectivas, não relacionadas entre si, a partir da estratégia organizacional. Para cada estratégia orientada determina-se: quais os objetivos, quais indicadores, metas e iniciativas para atingir esses objetivos. Considere as perspectivas:

- I. Financeira.
- II. Do cliente.
- III. De processos de negócios internos.
- IV. De aprendizado e crescimento das pessoas.

#### **E as estratégias:**

- 1. Para alcançar as prioridades relacionadas com o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.
- 2. Voltadas para as prioridades de diferentes processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- 3. Direcionadas para a criação de valor e diferenciação, sob o ponto de vista do cliente.
- 4. Definidas para o crescimento, a rentabilidade e o controle de risco, sob a ótica do acionista.

#### **A associação entre perspectivas e estratégias está correta em**

- A) (I, 4), (II, 2), (III, 3) e (IV, 1).
- B) (I, 3), (II, 2), (III, 1) e (IV, 4).
- C) (I, 4), (II, 3), (III, 2) e (IV, 1).
- D) (I, 2), (II, 3), (III, 4) e (IV, 1).
- E) (I, 1), (II, 4), (III, 2) e (IV, 3).

#### **18. (CONSULPLAN – PREF. RESENDE – ADMINISTRADOR - 2010)**

O planejamento estratégico, em uma de suas etapas, propõe um diagnóstico estratégico, onde as variáveis do ambiente interno e do ambiente externo são avaliadas. São consideradas variáveis do ambiente externo:

- A) Variáveis econômicas, legais e políticas.
- B) Estratégias de marketing, de produção e de recursos humanos.
- C) Clima organizacional, cultura organizacional e resistência às mudanças.
- D) Estratégias de marketing, clima organizacional e variáveis legais.
- E) Resistência às mudanças, estratégias de recursos humanos e cultura organizacional.





**19. (CONSULPLAN – PREF. RESENDE – ADMINISTRADOR - 2010)**

Os diretores de uma determinada empresa estão elaborando o planejamento estratégico para o período 2011- 2013. A empresa trabalha com uma rede de hotéis espalhados pelas cidades do interior do estado do Rio de Janeiro. Na elaboração das estratégias, o gerente de marketing afirmou categoricamente que as estratégias devem levar em conta os seguintes aspectos:

- I. O nível das mudanças ocorridas no ambiente.
- II. As operações de rotina desenvolvidas pelo nível operacional da organização.
- III. O número de formulários utilizados por cada departamento.
- IV. Os objetivos a serem alcançados pela organização.
- V. As variáveis do mercado onde a organização está inserida.

**Estão corretos apenas os aspectos:**

- A) I, II, III.
- B) I, IV, V.
- C) II, III, IV.
- D) II, IV, V.
- E) III, IV, V.



## GABARITO



- 1. C
- 2. A
- 3. B
- 4. D
- 5. D
- 6. B

- 7. A
- 8. A
- 9. D
- 10. D
- 11. B
- 12. D
- 13. C

- 14. B
- 15. B
- 16. E
- 17. C
- 18. A
- 19. B



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

Com relação ao processo de planejamento organizacional, é tradicional a visão que o divide em níveis de atividade atribuindo responsabilidades pela sua elaboração e execução, bem como estipulando horizontes de tempo para essas ações. O tipo de planejamento que está sob responsabilidade de níveis gerenciais de base – e que costumeiramente tem um prazo curto – é o planejamento

- (A) tático.
- (B) estrutural.
- (C) estratégico.
- (D) padronizado.
- (E) operacional.

### 2. (VUNESP – UNICAMP – PROFISSIONAL – 2019)

Dois dos pressupostos fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico são a definição dos princípios que norteiam o comportamento da organização e como ela se vê no futuro. Esses dois elementos aparecem na teoria do planejamento como, respectivamente,

- (A) regras e missão.
- (B) missão e visão.
- (C) valores e visão.
- (D) regulamentos e visão.
- (E) valores e missão.

### 3. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

O Secretário Municipal de Gestão recém-eleito de um município paulista analisou as gestões anteriores e percebeu que nem sempre os programas e projetos da sua Secretaria atingiram os resultados esperados. Nesse sentido, ele conversou com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e soube que, em geral, as propostas foram elaboradas tão somente pelo primeiro escalão, sem a participação dos demais funcionários. Diante dessa situação e consciente dos diferentes tipos de planejamento, ele propôs corretamente à sua equipe o exposto na alternativa:

- (A) Planejamentos de curto, médio e longo prazos.
- (B) Planejamentos situacional, gerencial e funcional.
- (C) Análise SWOT, projeção de cenários e PDCA.



- (D) Planejamentos estratégico, tático e operacional.
- (E) Matriz BCG, análise SWOT e planejamento estratégico.

#### 4. (VUNESP – MPE-SP – ADMINISTRADOR – 2019)

Conforme o Planejamento Estratégico 2017/2023, do Ministério Público do Estado de São Paulo, sua visão é:

**“Aproximar-se do cidadão por meio de trabalho eficiente e resolutivo” (MPSP, 2018).**

**Diante do exposto, assinale dentre as ações institucionais listadas a seguir a que apresenta um procedimento cujos resultados coadunam com a visão do órgão.**

- (A) O insulamento burocrático do órgão, blindando os servidores das múltiplas demandas sociais.
- (B) O fortalecimento dos instrumentos burocráticos de controle, de modo que as ações dos ministérios públicos estaduais dependam de autorização do Ministério Público Federal.
- (C) O investimento em infraestrutura tecnológica, em busca de um contato exclusivamente virtual entre sociedade e Ministério Público.
- (D) O aumento da transparência, criando mecanismos de responsabilização e controle sobre as ações desempenhadas.
- (E) A orientação para o paradigma repressivo ante ao preventivo, como forma de efetivamente punir infratores legais.

#### 5. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

O prefeito que recentemente assumiu um pequeno município constatou uma situação desafiadora: faltavam emprego e renda para mais de 30% da população economicamente ativa. O histórico desse município indicava um quadro de ausência de inovação na gestão pública nos últimos 20 anos. Por outro lado, o chefe do executivo acreditava no potencial desse município, pois havia recursos naturais em abundância – rios, peixes, extensa e rica fauna e flora –, uma população criativa e empreendedora, enfim um contexto favorável para melhoria econômica. Assim, ele reuniu sua equipe da área de desenvolvimento econômico e solicitou um Planejamento Estratégico. Sua equipe, diante dessa situação e ciente da complexidade na elaboração desse planejamento estratégico, procedeu corretamente realizando

- (A) um trabalho de intervenção sobre os pontos fracos e fortes desse município e uma pesquisa sobre o perfil dos moradores e da economia local para uma proposta de redesenho da estrutura municipal.
- (B) uma proposta de ação estratégica para o desenvolvimento de competências dos moradores, de tal forma a ampliar as oportunidades de emprego e renda da população economicamente ativa.
- (C) o mapeamento de oportunidades de emprego e renda nesse município de tal forma a otimizar os recursos existentes e também trabalhando no sentido de melhorar o transporte aos municípios vizinhos para a busca de trabalho.
- (D) uma análise de municípios congêneres que conseguiram gerar emprego e renda a partir da sua realidade local, ou seja, a equipe foi em busca de potenciais oportunidades e ameaças, tendo em vista a ciência dos pontos fortes e fracos.



(E) a análise situacional, pois pode-se prescindir da realidade local e do perfil dos moradores; além disso, buscou-se uma proposta de estímulo à inovação a partir de palestras e eventos com consultores e especialistas.

#### 6. (VUNESP – UFABC – ADMINISTRADOR – 2019)

Em função de disputas políticas, diversas obras e projetos públicos são interrompidos no Brasil, dificultando a continuidade em políticas públicas. Ciente disso, um candidato a prefeito de um determinado município reuniu sua equipe e solicitou a elaboração de um planejamento estratégico. A ideia desse candidato era aproveitar o que estava sendo feito corretamente, evitar os eventuais erros, observar o que outros municípios vizinhos desenvolviam e em que a sociedade local poderia desafiar o futuro chefe do executivo. Diante disso, a equipe desse candidato utilizou-se de uma metodologia conhecida como

(A) Análise de Cenários, pois as particularidades regionais, assim como o histórico desse município, são aspectos fundamentais para o Planejamento Estratégico.

(B) Metodologia Kaizen, a qual permite aproveitar, de forma contínua, os acertos e evitar os erros cometidos, assim como desenvolver um senso estratégico nos gestores.

(C) Método Ágil, porque as transformações locais e regionais exigem um procedimento flexível e suficientemente estratégico para as demandas desse candidato.

(D) Matriz BCG, pois se busca reconhecer os serviços que devem ser mantidos ou encerrados e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades locais.

(E) Análise SWOT, ou seja, busca-se reconhecer os pontos fortes e fracos do município e também as oportunidades e ameaças do entorno.

#### 7. (VUNESP – CM REGISTRO – ANALISTA DE RH – 2016)

A primeira etapa do processo de administração estratégica é chamada, pela maioria dos autores da área, de diagnóstico. Diagnóstico é

(A) a execução do plano estratégico, alocando os recursos necessários para alcançar os objetivos com eficiência e eficácia.

(B) o monitoramento das condições do ambiente externo, envolvendo a análise do mercado e da concorrência.

(C) a definição de novos objetivos estratégicos, com revisão da missão e da visão, e com formulação de estratégias para alcançar os novos objetivos.

(D) a monitoração da implementação da estratégia e a avaliação da consecução dos objetivos, além da tomada de medidas corretivas.

(E) a avaliação da situação atual da organização, identificando sua missão, sua visão, seus objetivos e suas estratégias em uso.

#### 8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)



Nas organizações, um dos aspectos relevantes do planejamento estratégico é a análise de ameaças e oportunidades. A necessidade dessa análise é tanto maior quanto mais instável, competitivo e complexo for o ambiente.

Assinale a alternativa que apresenta três dos principais focos da análise do ambiente externo.

- (A) Preço baixo; qualidade do produto; disponibilidade de capital.
- (B) Ações de governo; novas tecnologias; conjuntura econômica.
- (C) Eficiência operacional; tendências sociais; qualidade de projeto.
- (D) Relações com consumidores; controle de matérias-primas; investimentos financeiros.
- (E) Ramo de negócios; fluxo de caixa; métodos de trabalho.

9. (VUNESP – AMLURB – ANALISTA – 2016)

O planejamento é um processo

- (A) que requer monitoramento para que não sejam introduzidas ações não cogitadas no plano inicial.
- (B) cíclico, constituído de fases que se interpenetram, não devendo, portanto, ser visto como processo linear.
- (C) constituído das seguintes etapas lineares sucessivas: elaboração do plano, definição do objeto, definição de metas, obtenção de informações e tomada de decisão.
- (D) cujo acompanhamento visa assegurar o seguimento rigoroso do plano originalmente traçado.
- (E) cuja avaliação é realizada quando se encerram todas as etapas previstas no plano original.

10. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)

O sistema de informação de gestão BSC – balanced scorecard –, que prioriza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, é aplicável a programas públicos de acordo com indicadores de desempenho, financeiros ou não, e com variáveis de controle de metas, para definição de mapa estratégico, visando

- (A) à estabilidade dos programas e projetos, considerando perspectivas internas e externas de desempenho.
- (B) à estabilidade por meio de atitudes pró-ativas que favoreçam o processamento de informações dos ambientes interno e externo.
- (C) à medição e à gestão do desempenho de acordo com os indicadores de ocorrências nos processos internos.
- (D) à perspectiva externa de desempenho para promover a aprendizagem estratégica e a inovação.
- (E) ao desempenho dos pontos de vista financeiro, de clientela, de processos internos e de aprendizado/inovação que geram relações de causa e efeito.

11. (VUNESP – PREF. S.P. – AUDITOR – 2015)



**As matrizes SWOT e GUT aplicam-se ao planejamento e à gestão estratégicos levando em conta a posição das organizações no ambiente. Para isso, formulam quadros cujas variáveis compõem, respectivamente, segundo cada uma das matrizes, os seguintes cenários:**

- (A) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo e forças e fraquezas detectadas no ambiente interno; detecção da gravidade dos problemas, e de urgências e tendências.
- (B) definição de prioridades de gestão a partir da relação risco-problema; consideração das oportunidades e urgências para delinear as metas estratégicas.
- (C) detecção de ameaças à formulação de estratégias; formulação de diagnósticos de desempenho negativo.
- (D) tendências e fraquezas detectadas no ambiente interno e oportunidades e forças detectadas no ambiente externo; gestão de urgências e tendências.
- (E) oportunidades e ameaças detectadas no ambiente interno e forças e fraquezas detectadas no ambiente externo; mensuração da gravidade dos riscos e problemas, da urgência de suas soluções e das tendências internas da organização.

**12. (VUNESP – CÂMARA DE ITATIBA-SP - ANALISTA - 2015)**

**Dentre as metas apresentadas, assinale aquela que se refere a um planejamento estratégico.**

- A) Atingir, ao final dos próximos dez anos, a liderança do seu mercado.
- B) Atender, nos próximos 12 meses, 10% a mais de clientes.
- C) Reduzir, ao final dos próximos dois anos, suas despesas operacionais em 5%.
- D) Resolver as queixas dos clientes em, no máximo, quatro dias úteis.
- E) Preparar relatórios de orçamentos mensais para os departamentos.

**13. (VUNESP - EMPLASA - ANALISTA - 2014)**

**Uma das visões mais utilizadas do planejamento estratégico usa a análise SWOT como ponto de partida para o estabelecimento e elaboração das proposições estratégicas. Essa análise é caracterizada por**

- A) suposições e hipóteses sobre o planejamento passado e sua confrontação com a realidade acontecida, principalmente em relação às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.
- B) avaliação das metas e objetivos estabelecidos em planejamento anterior com o que foi realizado.
- C) análise das forças e fraquezas da organização, apresentadas, internamente, frente ao estabelecimento dos indicadores operacionais, gerenciais e estratégicos.
- D) avaliação do comportamento dos agentes responsáveis pelo estabelecimento das metas e seu controle.
- E) análise e confronto das forças e fraquezas da organização, em termos internos, e das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo.



**14. (VUNESP - EMLASA - ANALISTA - 2014)**

**Em um planejamento estratégico, a avaliação da conjuntura econômica e das tendências políticas se dá na**

- A) formulação dos objetivos organizacionais.
- B) análise externa do ambiente.
- C) análise interna da empresa.
- D) formulação das alternativas estratégicas.
- E) formulação do plano de ação.

**15. (VUNESP - UNIFESP - ANALISTA - 2014)**

**O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, procedimentos, métodos e normas. As metas são:**

- A) guias orientadores da ação administrativa.
- B) princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos.
- C) alvos a atingir a curto prazo.
- D) atividades necessárias para atingir cada um dos objetivos.
- E) planos prescritos para o desempenho de uma tarefa específica.

**16. (VUNESP – MPE-ES - ANALISTA - 2013)**

**No planejamento estratégico, uma análise interna do ambiente envolve**

- A) avaliação do desempenho da empresa em termos de lucratividade.
- B) mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras.
- C) avaliação da concorrência ou competição.
- D) análise da conjuntura econômica e de tendências políticas.
- E) análise da conjuntura microeconômica.

**17. (VUNESP – MPE-ES - ANALISTA - 2013)**

**Ao definir seus objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelecer a prioridade em uma hierarquia de objetivos e determinar a ordem de importância, a empresa realiza o processo do planejamento estratégico denominado:**

- A) formulação das alternativas estratégicas.
- B) formulação dos objetivos organizacionais.
- C) sessão de brainstorm.





- D) análise externa do ambiente.
- E) análise interna do ambiente.

**18. (VUNESP – UFABC - TÉCNICO - 2013)**

Uma das funções da administração que se preocupa em diagnosticar o presente, examinar o futuro e traçar um plano de ação é a atribuição de

- A) coordenação.
- B) organização.
- C) comando.
- D) planejamento.
- E) controle.

**19. (VUNESP - SPTRANS - ANALISTA - 2012)**

Os objetivos de uma organização apresentam-se de forma hierárquica, de acordo com o nível organizacional. No topo da hierarquia de objetivos, estão a missão e a visão, seguidas pelos objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Assinale a alternativa que contém a frase que pode ser associada à visão da corporação.

- A) entrada no mercado argentino em dois anos.
- B) propiciar aos acionistas um retorno sobre o investimento de 25%
- C) aumentar a produtividade das fábricas em 10%
- D) ser reconhecida como a empresa líder pela qualidade, inovação e sustentabilidade.
- E) produzir peças de ferro para redes de água com qualidade e rentabilidade, por meio da integração de pessoas e tecnologia.

**20. (VUNESP - SEE-SP - EXECUTIVO - 2011)**

A análise SWOT é considerada uma das fases mais importantes do processo de elaboração do planejamento estratégico. Assinale a alternativa que descreve corretamente esse processo.

- A) avaliação das condições ambientais e da qualidade do processo produtivo de bens e serviços.
- B) análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização.
- C) análise dos objetivos operacionais da organização em confronto com os objetivos estratégicos em execução.
- D) avaliação das condições objetivas da concorrência frente aos desafios competitivos da organização.
- E) análise dos recursos disponíveis e em utilização frente ao processo produtivo e aos resultados obtidos.



## GABARITO

GABARITO



- 1. E
- 2. C
- 3. D
- 4. D
- 5. D
- 6. E

- 7. E
- 8. B
- 9. B
- 10. E
- 11. A
- 12. A
- 13. E

- 14. B
- 15. C
- 16. A
- 17. B
- 18. D
- 19. D
- 20. B



# 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.