Estratégia Concursos

Aula 00

Administração Pública p/ TRF 1ª Região (Analista Jud - Área Administrativa) - 2021 - Pré-Edital

Autor:
Rodrigo Rennó

22 de Fevereiro de 2021

Aula 0: Processo organizacional: planejamento. Gestão estratégica: planejamentos estratégico, tático e operacional

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

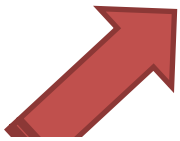
- Processo organizacional: planejamento. Gestão estratégica: planejamentos estratégico, tático e operacional.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Planejamento das Organizações 3
Fases ou Etapas do Planejamento Estratégico 5
Níveis do Planejamento 7
Planejamento Estratégico 11
Missão e Visão, Valores e Negócio 13
Análise SWOT 18
Matriz GUT 22
Ferramenta 5W2H 24
Planejamento: sob certeza e sob incerteza - Planejamento por Cenários 26
Métodos para a Construção de Cenários 29
Objetivos, Metas e Planos 29
Escolas do Planejamento 30
Balanced Scorecard e os Mapas Estratégicos 35
Balanced Scorecard 35
Mapa Estratégico 39
Planejamento Estratégico Situacional - PES 42
Resumo 47
Questões Comentadas 55
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 66
Gabarito 71
Bibliografia 72

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[1].

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**

[1] (Sobral & Peci, 2008)

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**.

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

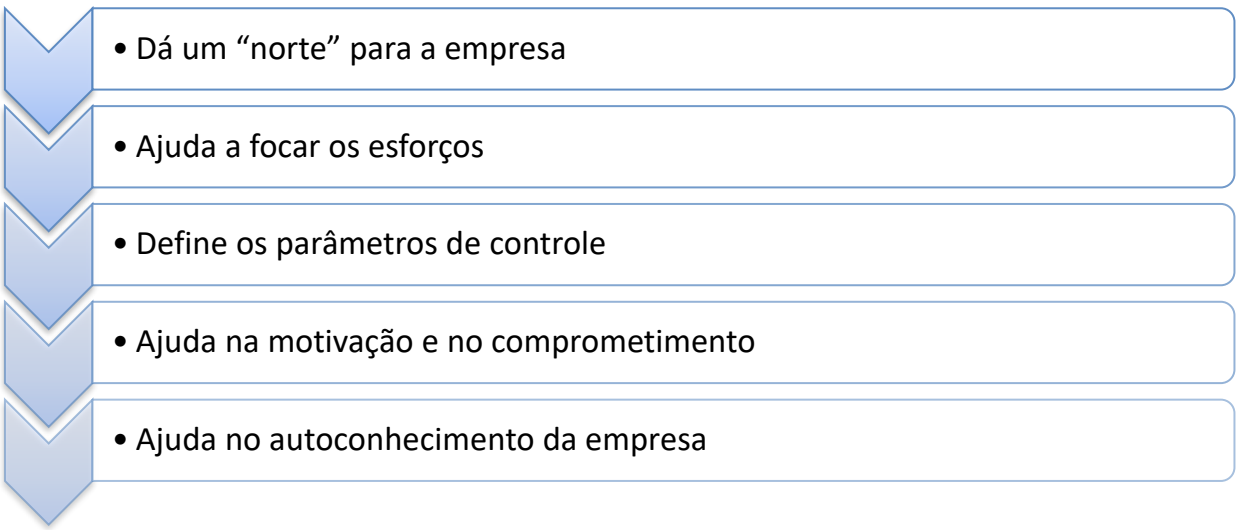


Figura 1 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)

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[2].

De acordo com um conhecido autor, Djalma de Oliveira[3], 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".*

HORA DE PRATICAR!

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

I. O planejamento não elimina a incerteza. Ele sugere, sim, formas para uma organização se preparar para responder a possibilidades.

[2] (Oliveira, 2007)

[3] (Oliveira, 2007)

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. 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

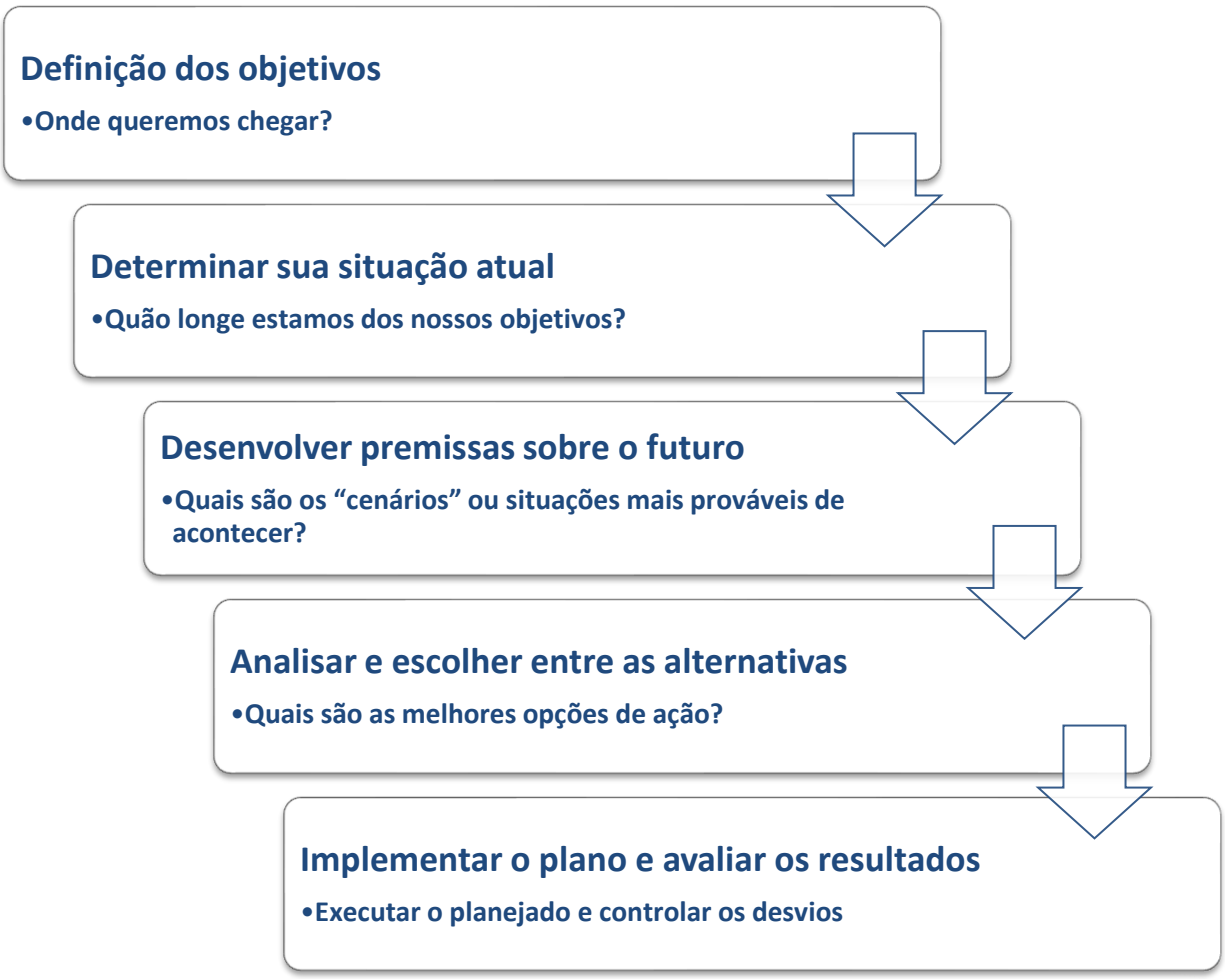
FASES OU ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

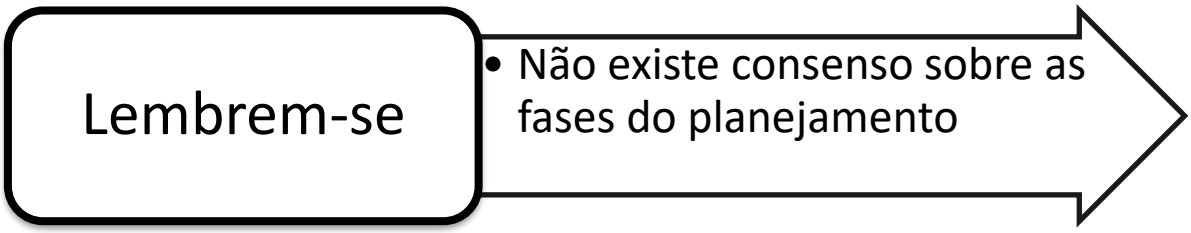
Uma definição conhecida da ordem destas etapas ou "passos" do planejamento seria a seguinte[5]:

[4] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

[5] (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

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[6].

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**[7]! 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**.

---

[6] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

[7] (Sobral & Peci, 2008)

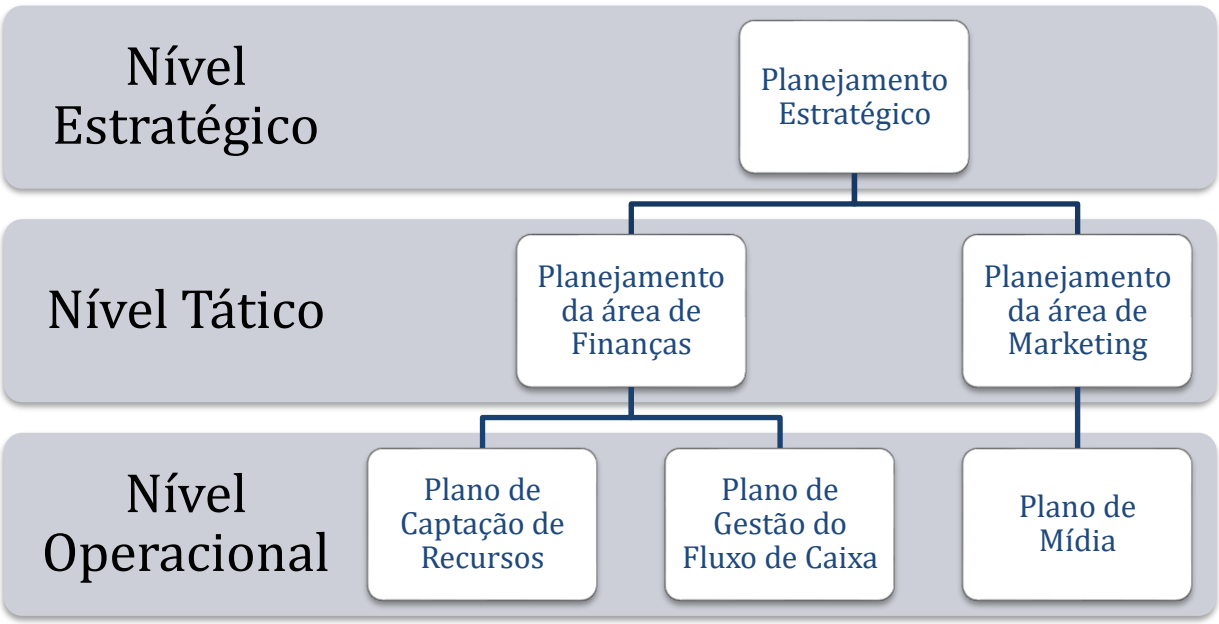


Figura 2 - Níveis do Planejamento e seus desdobramentos

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.

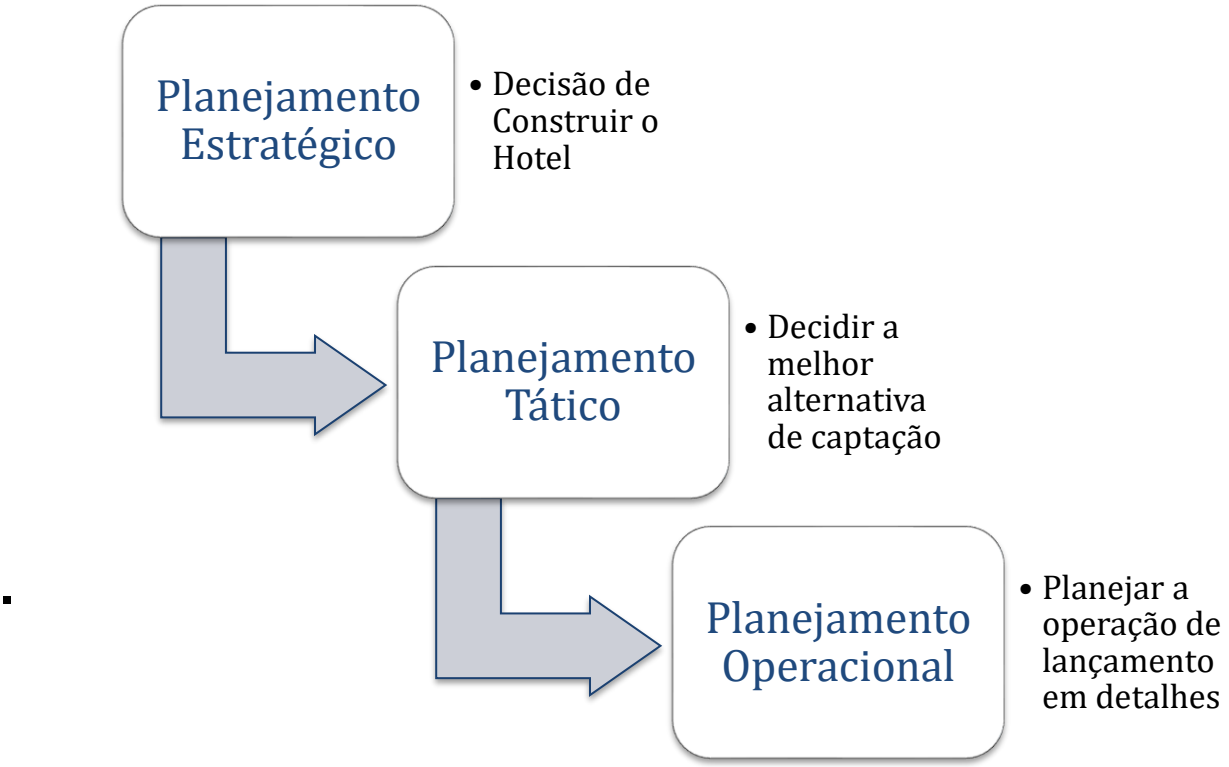


Figura 3 – Exemplo do desdobramento do Planejamento

Vamos ver um vídeo sobre esse tema?
https://goo.gl/itmPUX

HORA DE PRATICAR!

(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**[8].

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[9].

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[10].

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 desde período sejam atingidos[11].

---

[8] (Sobral & Peci, 2008)

[9] (Daft, 2005)

[10] (Kaplan & Norton, Having trouble with your strategy? Than map it, 2000)

[11] (Daft, 2005)

O planejamento tem cinco características principais[12]:

- ✓ **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.



(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.

[12] (Matos e Chiavenato, 1999) apud (Barbosa & Brondani, 2004)

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

MISSÃO E VISÃO, VALORES E NEGÓCIO

Um dos assuntos mais pedidos pelas bancas quando abordam o planejamento em suas provas é a diferença entre estes conceitos: missão, visão e negócio de uma organização.

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.

Vamos ver um caso prático? Todos nós conhecemos a Petrobrás, não é verdade? Esta companhia nasceu como uma empresa no setor de petróleo. Começou explorando e refinando petróleo. Atualmente, opera em diversas áreas do setor de energia.

Vejam como a missão da Petrobrás está descrita em seu site na Internet[13]:

> *"Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. "*

Vamos ver outra situação? Uma universidade deve, basicamente, gerar conhecimento na sociedade, não é verdade? Vejam como é a missão da Universidade de Brasília[14]:

> *"Produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. "*

Portanto, **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".**

Isto serve como um norteamento para seus principais colaboradores. Fica mais claro para todos quais deverão ser as principais atividades e quais deverão ser as prioridades daquela instituição. Além disso, serve como um instrumento para que seja fortalecido o comprometimento dos empregados perante a empresa.

Outro conceito importante é o de **negócio da organização**. Este negócio seria **relacionado com as atividades principais da empresa naquele momento específico**, seu âmbito de atuação. **Ao contrário da missão, o negócio é mais focado um contexto específico.**

Enquanto a missão é uma declaração de intenções, a definição do negócio busca afirmar quais são as atividades atuais e os setores de atuação em que a organização atua – qual é o âmbito atual de operações. Vamos ver esta diferença na prática?

A missão das Lojas Renner é a seguinte[15]:

> *"Comercializar produtos de moda com qualidade a preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientado pelo mercado. "*

Já o negócio da mesma empresa é o seguinte:

> *"Varejo de vestuário, artigos de beleza e serviços. "*

Perceberam como **a missão é muito mais "abstrata" do que o negócio**. Isto ocorre para que os membros da organização não confundam as coisas. A empresa pode estar operando uma usina

---

[13] Fonte: http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/missao-visao-atributos-da-visao-e-valores/

[14] Fonte: http://www.unb.br/unb/missao.php

[15] Fonte: http://portal.lojasrenner.com.br/renner/front/institucionalMissao.jsp

hidroelétrica no momento (seria o negócio), mas sua missão seria a de gerar energia de modo sustentável. **Futuramente, o negócio da empresa poderia ser outro, mas a missão manter-se a mesma**. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli[16],

> *"Os benefícios advindos da definição do negócio estão relacionados à determinação do seu âmbito de atuação. Assim, a organização pode ajustar seu foco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo, orientando o posicionamento estratégico da organização e evitando a miopia de mercado exposta por Levitt. "*

Entretanto, existem autores que utilizam dois tipos de definição de negócio: um seria mais específico (descrevendo os setores de atuação) e o outro seria mais amplo (descrevendo os benefícios oferecidos).

De acordo com Lobato, um exemplo seria o caso da Nokia[17]. Pelo conceito restrito do negócio da empresa, ela seria uma fornecedora de telefones celulares. Já de acordo com o conceito mais amplo, a empresa "conectaria pessoas"[18].

Infelizmente, esta definição mais "ampla" fica muito semelhante ao conceito de missão e confunde muitos candidatos. Abaixo, podemos ver um resumo do conceito de missão:

[16] (Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001) apud (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)

[17] (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)

[18] (Rennó, 2013)

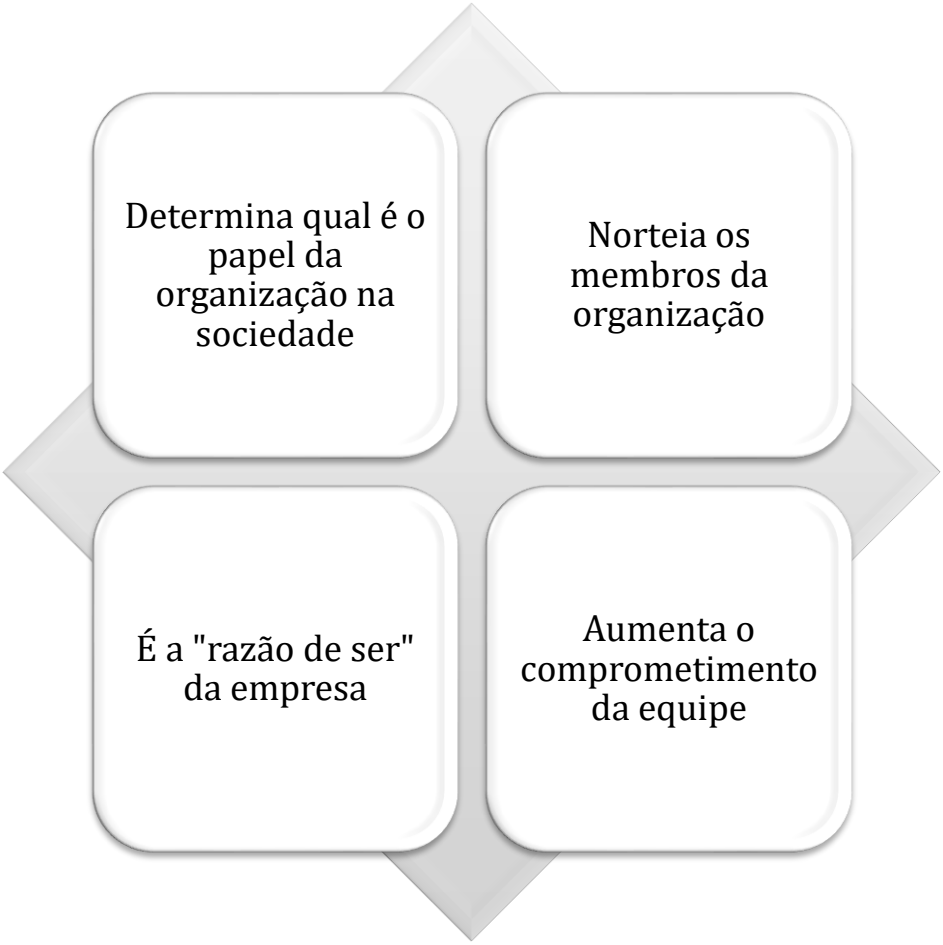


Figura 4 - Missão Organizacional

Finalmente, **a visão de futuro indica como a organização se vê em um futuro de longo prazo**. O conceito de visão é bem intuitivo mesmo. Imagine se estivéssemos falando da sua visão de futuro! Como você se vê daqui a cinco anos? Um servidor motivado, com uma remuneração interessante?

O mesmo ocorre quando falamos de uma instituição. **Toda organização deve saber aonde quer chegar, ou seja, qual é seu "destino desejado"**! Vamos ver novamente um caso prático? A nossa já citada Petrobrás tem a seguinte visão de futuro (no caso deles, para o ano de 2020)[19]:

> *"Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse"*

Desta maneira, a visão 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.

Abaixo vemos no gráfico as principais características da visão:

[19] Fonte: http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/



Figura 5 - Visão de uma organização

Finalmente, os **valores da organização** indicam as características e comportamentos que desejamos criar, preservar ou adquirir na instituição. São um conjunto de padrões e normas que devem orientar a postura e o comportamento de todos os membros da empresa.

Além disso, os valores servem como uma fonte de inspiração e norteamento para os empregados e parceiros da organização.

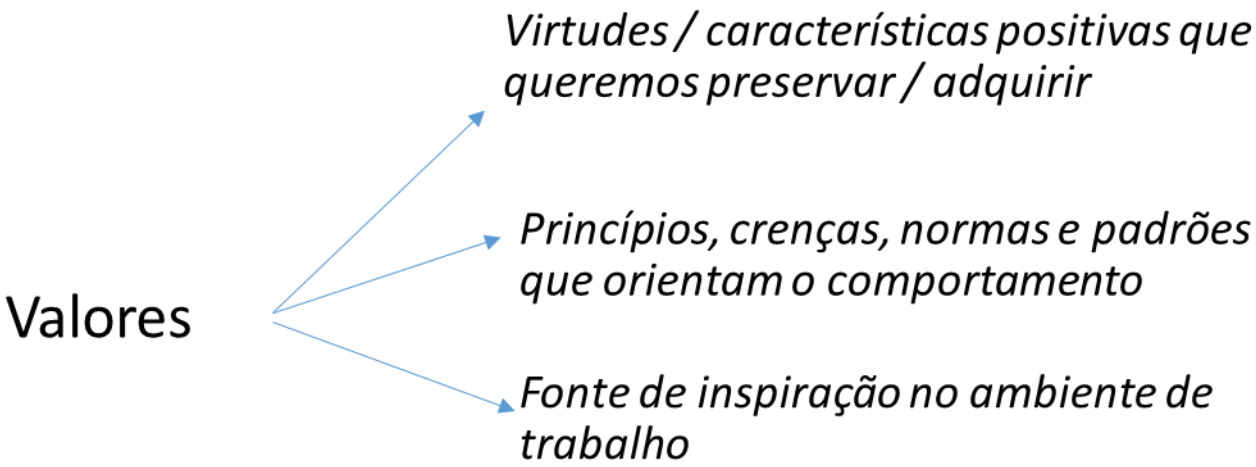


Figure 1 - Valores Organizacionais

HORA DE PRATICAR!

(EBSERH – ANALISTA) 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 delineiam 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

(FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO) 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

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 6 - 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.

Vamos ver um vídeo sobre esse tema?
https://goo.gl/IcvU35

HORA DE PRATICAR!

(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

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

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
What	***O que*** *será feito?*
Why	***Por que*** *será feito?*
Where	***Onde*** *será feito?*
When	***Quando*** *será feito?*
Who	***Quem*** *fará?*
2H	**Descrição**
How	***Como*** *será feito?*
How much	***Quanto*** *irá custar?*

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.

HORA DE PRATICAR!

(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 paras 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, estórias construídas para futuros possíveis[20]. O objetivo é montarmos alguns cenários, mesmo que alguns sejam improváveis, de modo a podermos pensar quais decisões atuais nos prepariam melhor para cada contingência. Desta maneira, teríamos como pensar em como nos comportaríamos se algumas destas “estórias” se tornarem realidade[21].

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.

---

[20] (Rennó, 2013)

[21] (Schwartz, 1996)

Apesar disso, existem alguns autores que citam dois tipos de planejamento por cenários: o **projetivo** e o **prospectivo**[22]. 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!



Figura 7 - 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.

[22] (Oliveira, 2007)

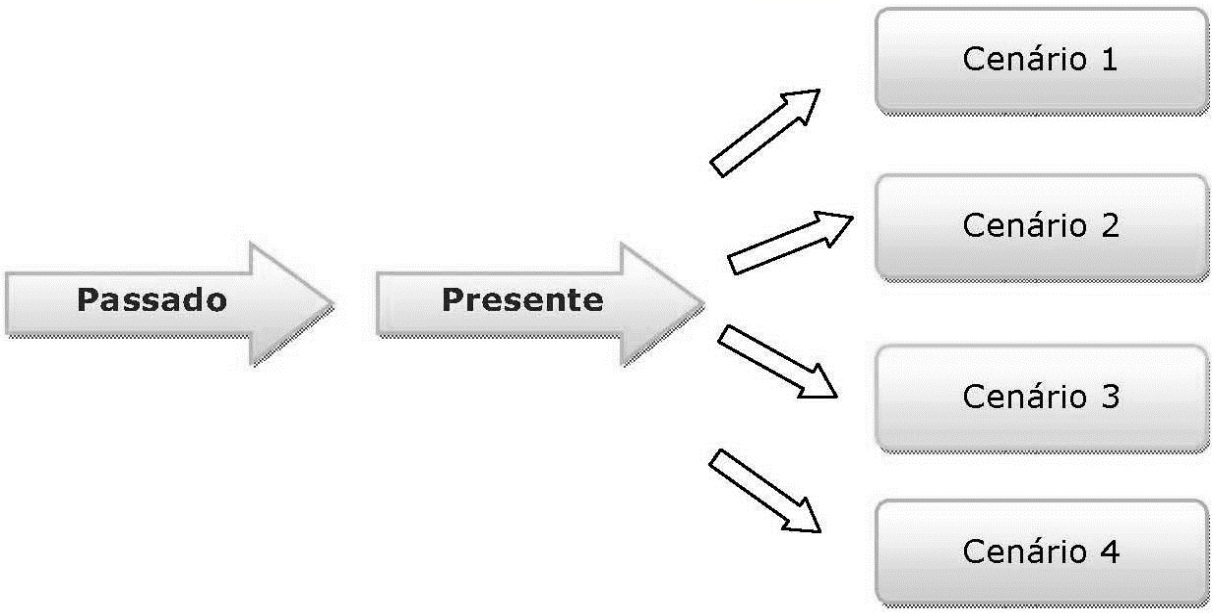


Figura 8 - Abordagem Prospectiva

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.

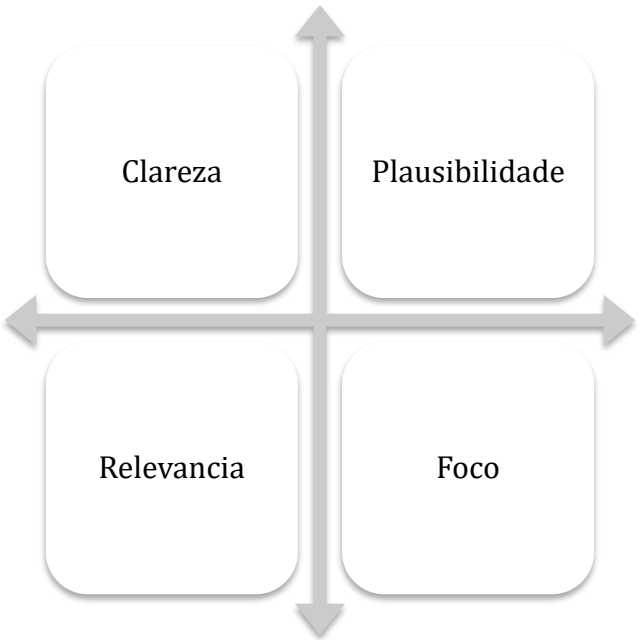


Figura 9 - Atributos dos Cenários

MÉTODOS PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Existem diversos métodos para a construção dos cenários atualmente no mercado. Os principais são os seguintes[23]:

- **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;



(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

[23] (Kato, 2007)

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: afinal, qual é a diferença entre um objetivo é 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 2010. 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**[24]. Desta maneira, ele detalhou todas as matérias que necessita aprender e os horários detalhados para cada uma delas dentro da semana.

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[25].

[24] (Schemerhorn Jr., 2008)

[25] (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

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[26]:

- **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.

Ou seja, existiriam somente algumas estratégias válidas em um mercado competitivo (chamadas de estratégias genéricas – custo, diferenciação e foco). Uma organização deveria escolher uma

[26] (Andrews, 1982) apud (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

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[27].

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
• Processo de concepção pelo chefe máximo; • Simples e informal.	• Processo formal e detalhado - com etapas e checklists; • Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores.	• Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas; • Posições devem poder ser defendidas.

Figura 10 - 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.

[27] (Porter, 1980) apud (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

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.

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**[28]. 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.

[28] (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

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:

Empreendedora	Cognitiva	Aprendizado
• Processo visionário do Líder; • Baseado na intuição.	• Processo mental de criação; • Estratégia é visualizada por mapas, conceitos e esquemas.	• Processo de apredizado coletivo da estratégia; • Processo emergente - estratégia se forma com o tempo.

Poder	Cultural	Ambiental
• Processo de negociação; • Micropoder - disputas internas; • Macropoder - uso da influência pela organização.	• Processo coletivo que reflete as crenças e valores do grupo; • Estratégia reflete a cultura dominante.	• Processo reativo ao ambiente; • Organizações são passivas - ou se adaptam ao ambiente ou "morrem".

Figura 11 - 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.

HORA DE PRATICAR!

(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

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[29],

> *"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".

[29] (Lobato, Filho, Torres, & Rodrigues, 2009)

De acordo com Kaplan e Norton[30], 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[31]. 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.

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**[32].

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.

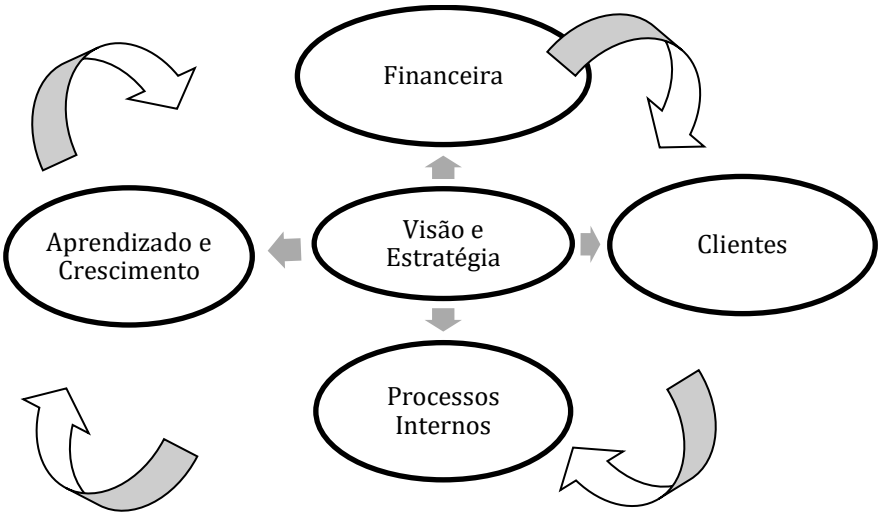


Figura 12 - Balanced Scorecard - Fonte: Kaplan e Norton 1996

Neste contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

[30] (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

[31] (Paludo, 2010)

[32] (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

- **Perspectiva financeira** – analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade[33], 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[34]. 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 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[35].

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.

---

[33] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

[34] (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

[35] (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

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:

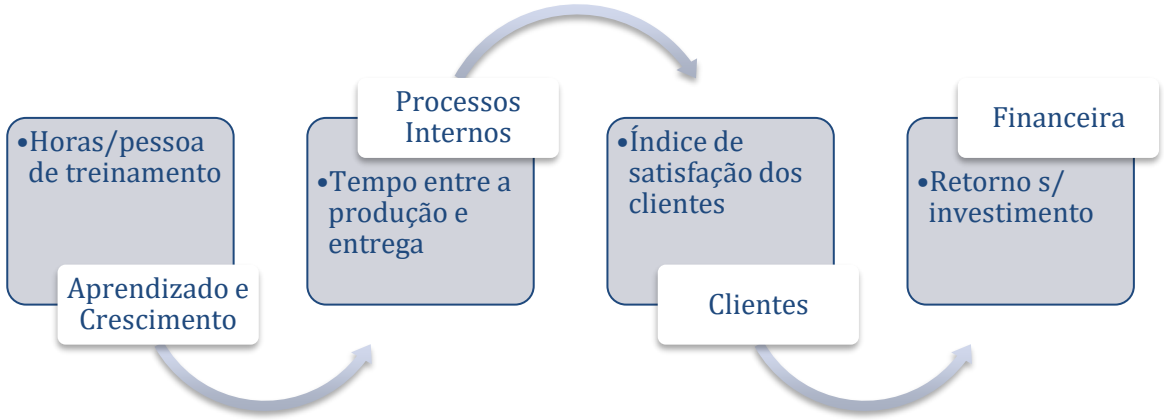


Figura 13 - Relação causa e efeito dos indicadores

Desta forma, um Balanced Scorecard bem construído deve mostrar a estratégia da empresa ou do departamento envolvido[36]. 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.** "*

[36] (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos são ferramentas que auxiliam na comunicação e visualização das estratégias gerenciadas pelo Balanced Scorecard[37]. 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[38],

> *"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.

[37] (Herrero, 2005)

[38] (Herrero, 2005)

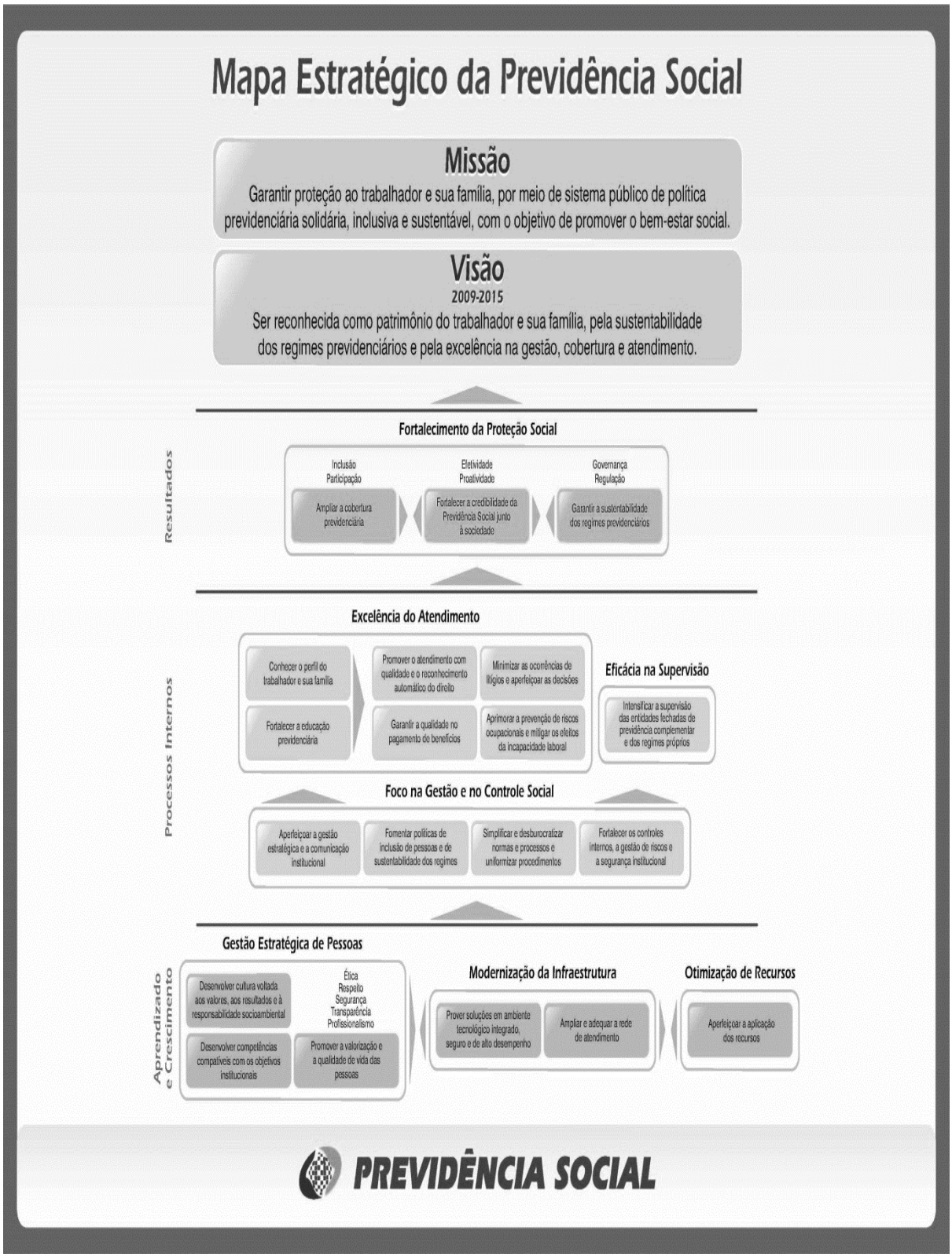


Figura 14 - Mapa Estratégico da Previdência. Disponível em: http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/4_100922-115740-750.pdf

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[39], *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[40], 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:

[39] (Kaplan e Norton, 2004) apud (Herrero, 2005)

[40] (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

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[41].

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.

[41] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

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[42],

> *"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**.

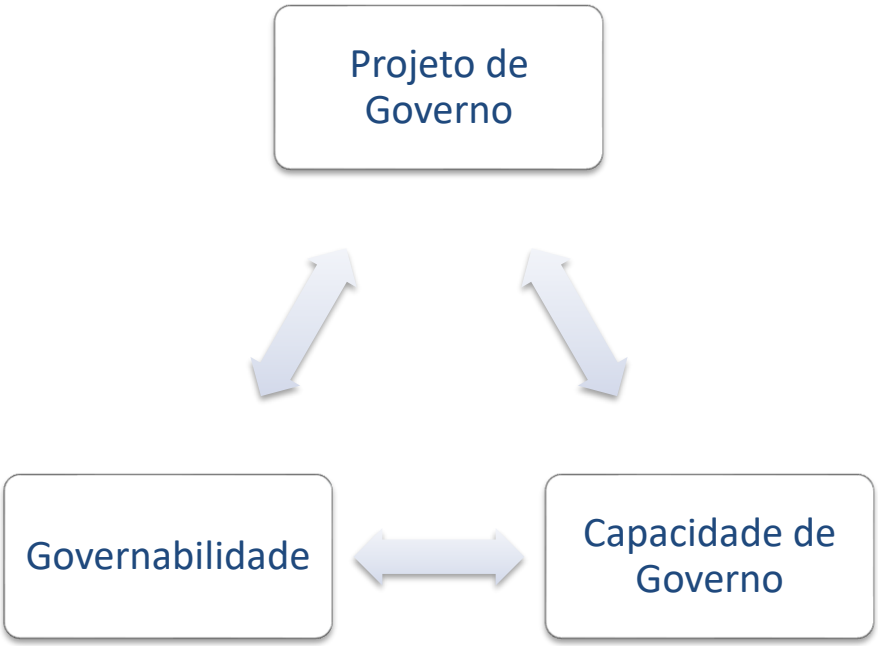


Figura 15 - Triângulo de governo. Adaptado de: (Matus, 2006)

Abaixo, podemos ver cada uma das dimensões do triângulo de governo do PES[43]:

Dimensão	Descrição

[42] (Matus, 2006)

[43] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

Projeto de Governo	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.
Governabilidade	Corresponde ao grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre 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.
Capacidade de Governo	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.

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*[44].

O PES teria quatro momentos:

Momentos	Descrição
Momento Explicativo	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**".
Momento Normativo	A hora de definir as propostas do plano para enfrentar o problema. Seria o momento de "**o que deve ser**".
Momento Estratégico	Fase do desenho da estratégia, com uma análise da viabilidade política do plano e das estratégias. Seria o momento de "**o que pode ser**".
Momento Tático-operacional	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.

[44] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

Outro aspecto do PES é a preocupação com a implementação, com a ação. Para Matus[45],

> *"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.



(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.

[45] (Matus, 2006)

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 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.

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**. R**efere-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.

Missão e Visão e Negócio

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. **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".**

Negócio da organização: este negócio seria **relacionado com as atividades principais da empresa naquele momento específico**, seu âmbito de atuação. **Ao contrário da missão, o negócio é mais focado um contexto específico.**

Enquanto a missão é uma declaração de intenções, a definição do negócio busca afirmar quais são as atividades atuais e os setores de atuação em que a organização atua

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"**

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. 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.

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, estórias 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: i**sto 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. 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;

Design	• Processo de concepção pelo chefe máximo; • Simples e informal.

Planejamento	• Processo formal e detalhado - com etapas e checklists; • Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores.
Posicionamento	• Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas; • Posições devem poder ser defendidas.

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

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

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**.

Dimensão	*Descrição*
Projeto de Governo	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.
Governabilidade	Corresponde ao grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre 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.
Capacidade de Governo	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".

Momentos	*Descrição*

Momento Explicativo	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**".
Momento Normativo	A hora de definir as propostas do plano para enfrentar o problema. Seria o momento de "**o que deve ser**".
Momento Estratégico	Fase do desenho da estratégia, com uma análise da viabilidade política do plano e das estratégias. Seria o momento de "**o que pode ser**".
Momento Tático-operacional	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.



QUESTÕES COMENTADAS

1. (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

---

2. (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

---

3. (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

---

4. (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

---

5. (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

---

6. (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

---

7. (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

---

8. (CESPE – EBSERH – 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 delineiam 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

---

9. (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

---

10. (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

---

11. (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

---

12. (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

---

13. (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

---

14. (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

---

15. (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

---

16. (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

---

17. (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.

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

---

18. (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

---

19. (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

---

20. (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

---

21. (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

---

22. (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

---

23. (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

---

24. (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

---

25. (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

---

26. (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

---

27. (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

---

28. (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

---

29. (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

---

30. (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

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (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.

2. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

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

3. (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.

4. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

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

5. (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.

6. (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.

7. (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.

8. (CESPE – EBSERH – 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 delineiam as suas decisões.

9. (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.

10. (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.

11. (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.

12. (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).

13. (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.

14. (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.

15. (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.

16. (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.

17. (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.

18. (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.

19. (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.

20. (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.

21. (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.

22. (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.

23. (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.

24. (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.

25. (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.

26. (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.

27. (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.

28. (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.

29. (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.

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

A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

GABARITO

1. C
2. E
3. E
4. E
5. E
6. C
7. C
8. E
9. E
10. E
11. C
12. A
13. C
14. E
15. C
16. E
17. E
18. C
19. E
20. E
21. C
22. E
23. C
24. E
25. C
26. C
27. E
28. E
29. C
30. C

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* (2° ed.). São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° 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* (1° 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* (24° ed.). São Paulo: Atlas.

Paludo, A. V. (2010). *Administração pública: teoria e questões* (1° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View - planning for the future in an uncertain world* (1° ed.). New York: Doubleday.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

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.