Estratégia
CONCURSOS

# Aul

Noções de Gestão Pública p/ TRT 18 (Analista Judiciário - Psicólogo) - 2013

Professor: Rodrigo Rennó

# Aula Demonstrativa: Planejamento

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Gestão Pública** para o concurso **do TRT da 18° região**.

Já foi formada a comissão do próximo concurso do TRT-18. O último concurso foi em 2013, da banca FCC.

Não espere o edital sair para começar sua preparação. A expectativa é que tenhamos como a banca desse concurso, novamente, a **FCC**.

Iremos nos basear no último edital do **TRT-18**. Naturalmente, se o edital vier com algum tópico diferente, iremos adaptar o curso para que você tenha todo o material necessário. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

**Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:




***Administração Geral para Concursos – 3° Edição***

Teoria e mais de 300 questões comentadas




***Administração Geral e Pública – Cespe/UnB***

Mais de 900 questões comentadas




***Administração de Recursos Materiais para Concursos*** - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

**Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

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

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

**Aula 0**: Planejamento estratégico no Judiciário Brasileiro: Resolução nº 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça.

**Aula 1**: Competência interpessoal. Ciclo PDCA: planejar, fazer, verificar, agir.

**Aula 2**: Administração de Recursos Materiais – Parte 1.

**Aula 3**: Administração de Recursos Materiais – Parte 2.

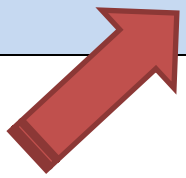
**Aula 4**: Orçamento Público: Conceito. Princípios orçamentários. Receitas e despesas extraorçamentárias. Orçamento-programa: conceitos e objetivos. Orçamento na Constituição Federal.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

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



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

**1)** Com o objetivo de ***otimizar os seus estudos***, você encontrará, em ***nossa plataforma (Área do aluno)***, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como ***"Resumos"***, ***"Slides"*** e ***"Mapas Mentais"*** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

**2)** Em nossa Plataforma, procure pela ***Trilha Estratégica e Monitoria*** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o ***melhor caminho*** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a ***responder as seguintes perguntas***:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo!*" Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

**3)** Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa ***"Comunidade de Alunos"*** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é ***exclusiva*** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "***Monitoria***" também serão respondidas na nossa ***Comunidade de Alunos*** do Telegram.

**(*)** O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

Sumário

**Planejamento das Organizações ..... 6**
*Níveis do Planejamento ..... 9*
*Planejamento Estratégico ..... 12*
*Missão e Visão e Negócio ..... 14*
*Análise SWOT ..... 17*
*Matriz GUT ..... 19*
*Ferramenta 5W2H ..... 20*
*Planejamento: sob certeza e sob incerteza - Planejamento por Cenários ..... 21*
*Métodos para a Construção de Cenários ..... 23*
**Objetivos, Metas e Planos ..... 24**
**Escolas do Planejamento ..... 25**
**Balanced Scorecard e os Mapas Estratégicos ..... 30**
*Balanced Scorecard ..... 30*
Mapa Estratégico ..... 33
**Planejamento Estratégico Situacional - PES ..... 35**
**Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Brasileiro ..... 39**
*Resolução 198/2014 ..... 40*
*Desdobramento da Estratégia Judiciário e Metas do CNJ ..... 40*
*Execução da Estratégia ..... 42*
*Processo de Gestão da Estratégia ..... 43*
*Governança ..... 43*
*Banco de Boas Práticas e Ideias para o Judiciário ..... 45*
**Resumo ..... 46**
**Questões Comentadas ..... 54**
**Lista de Questões Trabalhadas na Aula ..... 78**
**Gabarito ..... 89**
**Bibliografia ..... 90**

# 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:

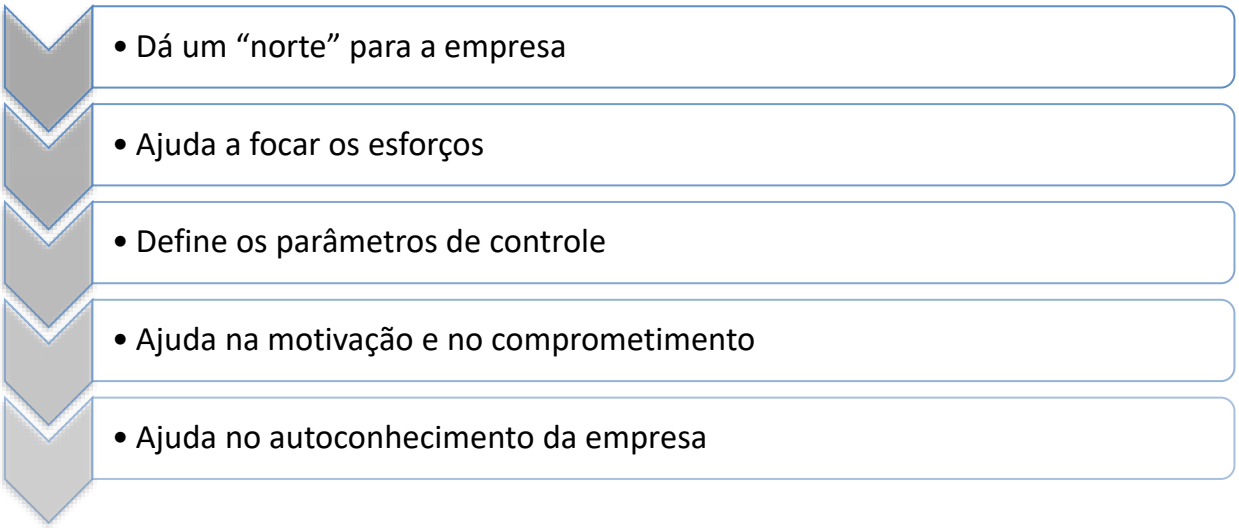



**Figura 1 - Vantagens do Planejamento - Fonte: (Sobral e Peci 2008)**

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".*

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]:

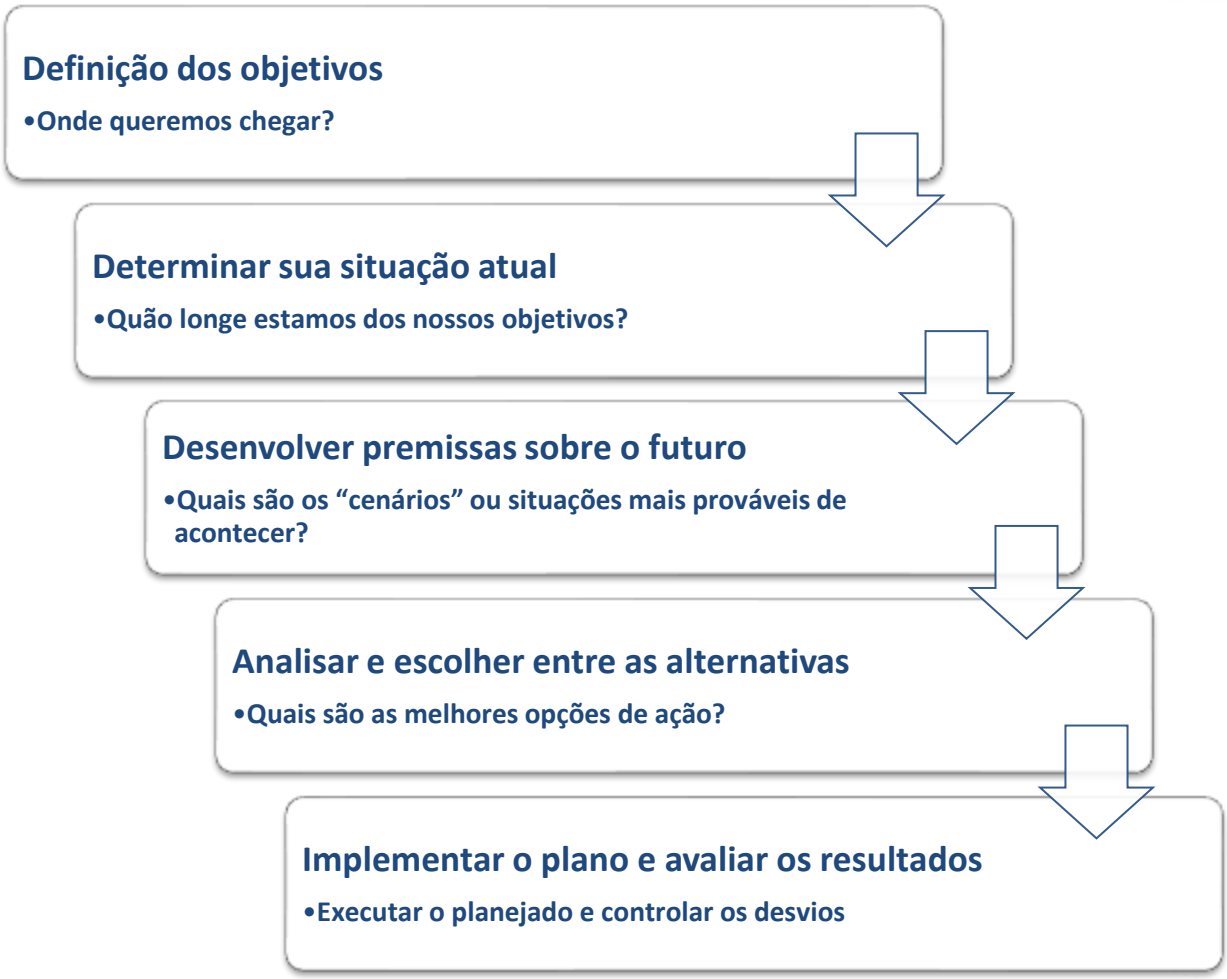
---

[2] (Oliveira, 2007)

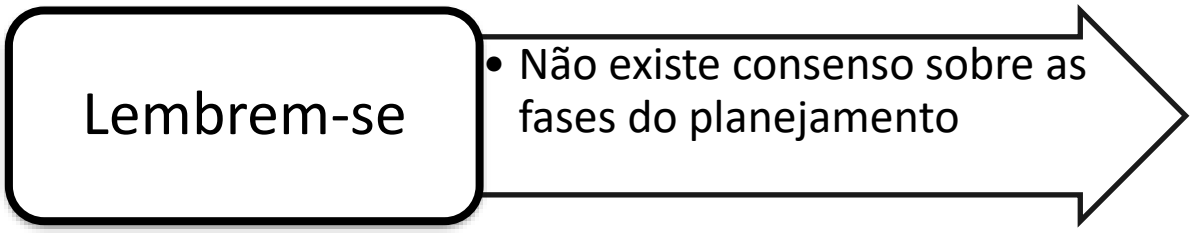
[3] (Oliveira, 2007)

[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**.






**(CESPE – 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**

## 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?

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

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**.

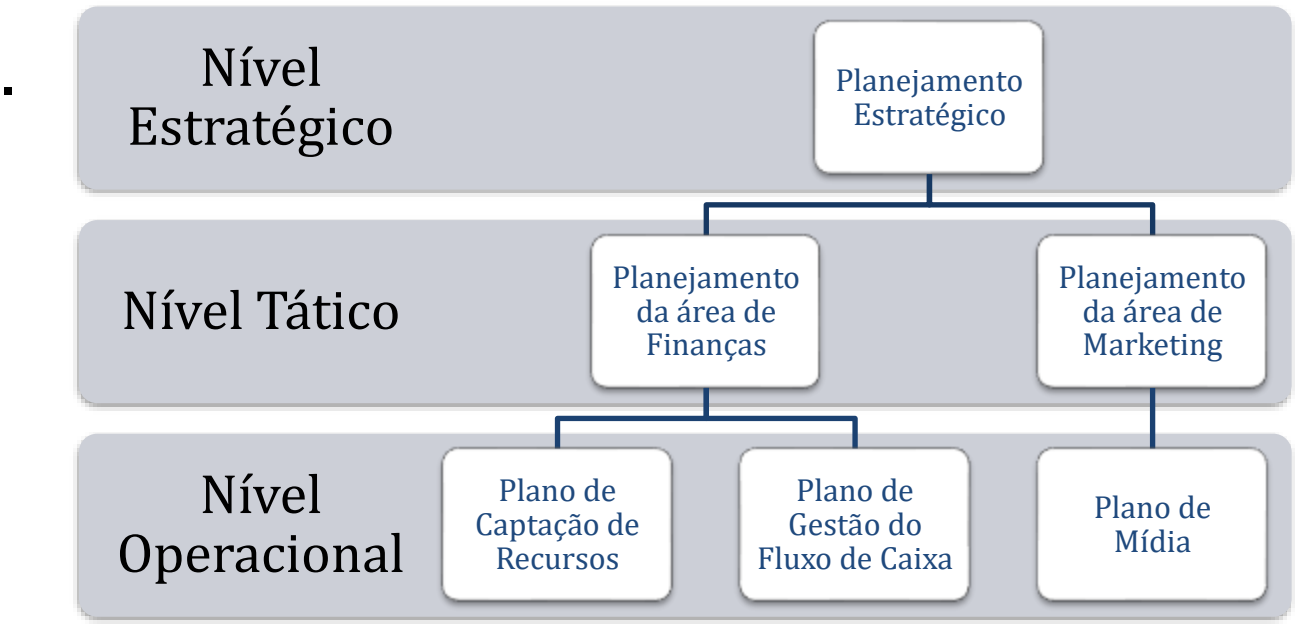



Figura 2 - Níveis do Planejamento e seus desdobramentos

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".

[7] (Sobral & Peci, 2008)

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.

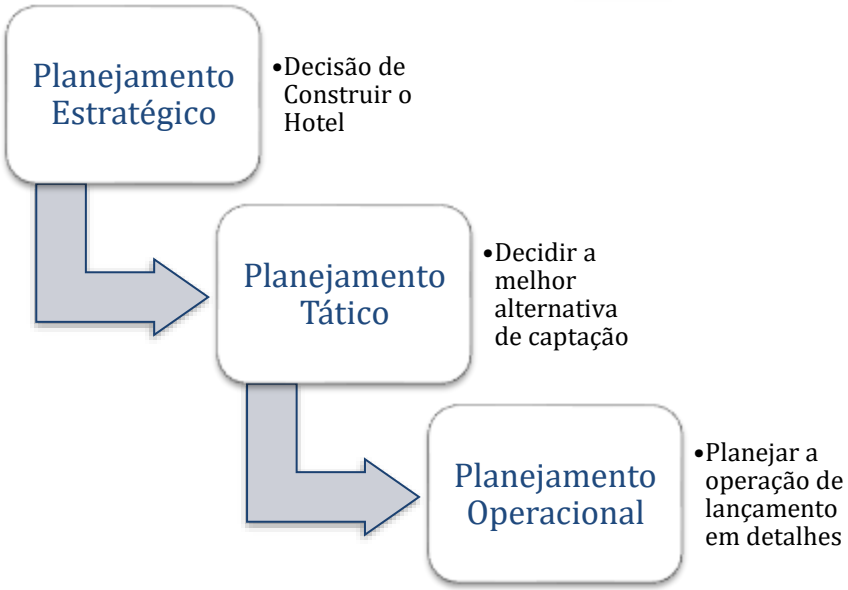



**Figura 3 – Exemplo do desdobramento do Planejamento**

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

## 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].

[8] (Sobral & Peci, 2008)

[9] (Daft, 2005)

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].

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.

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

[11] (Daft, 2005)

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




**(CESPE – ANATEL - ANALISTA)** O planejamento organizacional deve ser flexível a ponto de poder retroalimentar o sistema, com vista ao seu ajustamento, ainda que no seu transcurso.

**Comentários:**

O planejamento deve ser revisado sempre que houver alguma mudança no ambiente da empresa. Lembre-se que o planejamento é um trabalho contínuo e que sem o feedback (retroalimentação) ele ficará obsoleto e não funcionará.

**Gabarito: correta**

## MISSÃO E VISÃO 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. "*

[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

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 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:

---

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

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

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

[18] (Rennó, 2013)

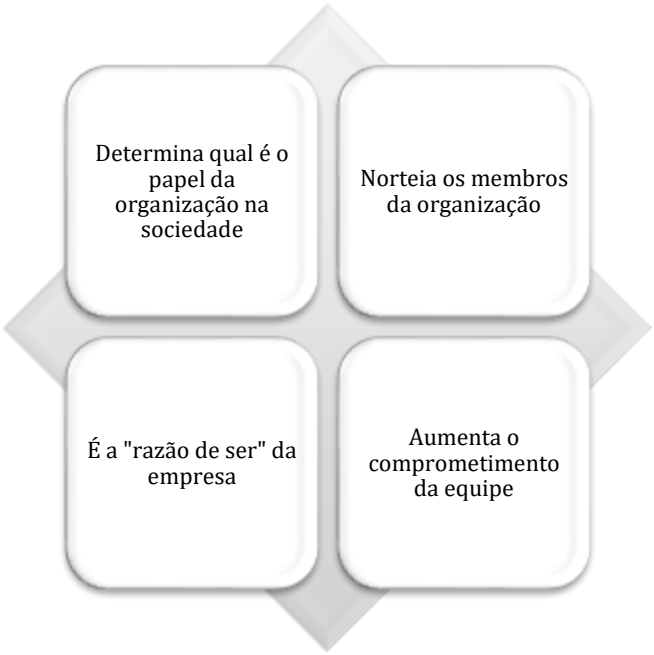



**Figura 4 - Missão Organizacional**

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**

## 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 a 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** |




**(CESPE – 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**

## 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<br>• Problema B | • 1<br>• 3 | • 3<br>• 2 | • 3<br>• 1 | • 9<br>• 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.

## 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.

## 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.

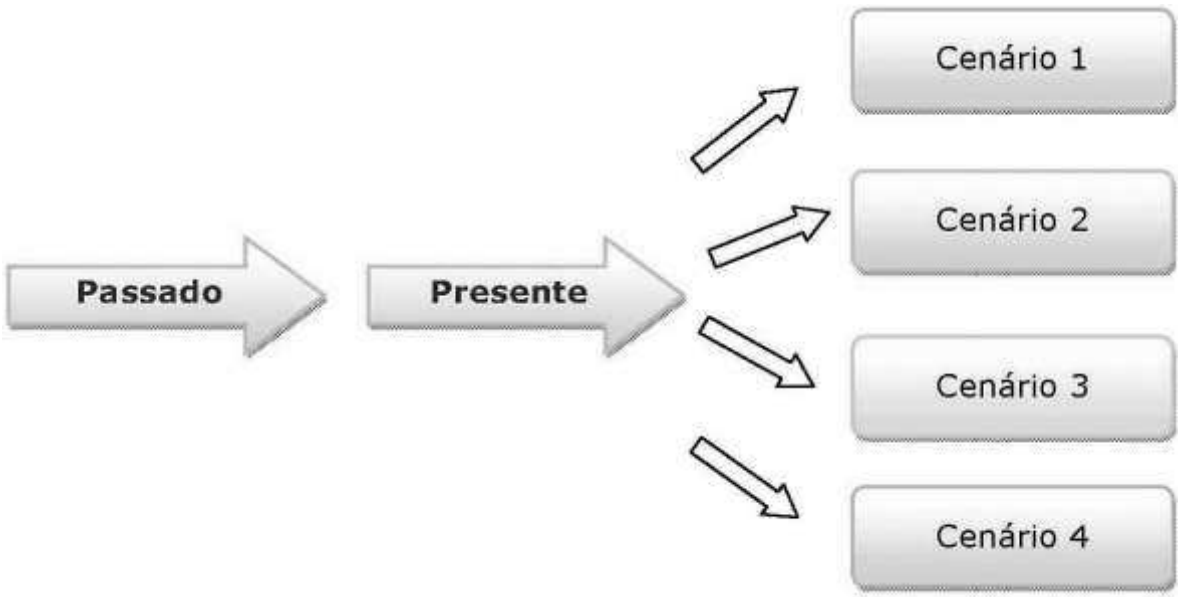



**Figura 8 - Abordagem Prospectiva**

[22] (Oliveira, 2007)

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.

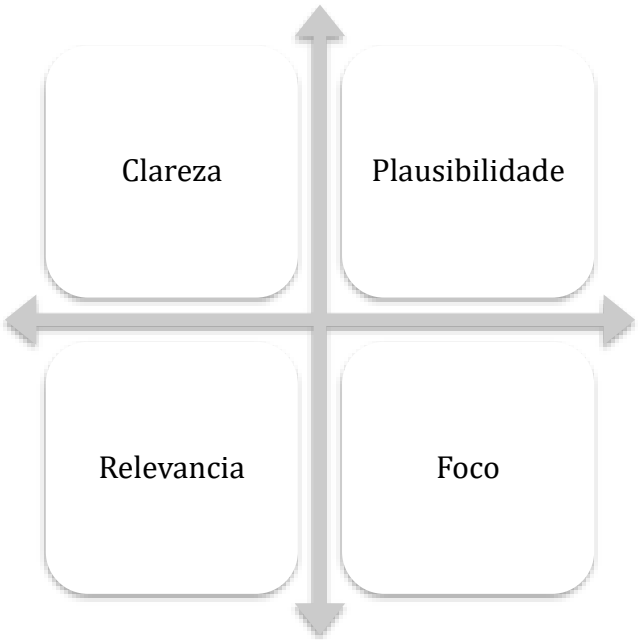



**Figura 9 - Atributos dos Cenários**

## 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

[23] (Kato, 2007)

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;




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

**Comentários:**

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

**Gabarito: correta**

## OBJETIVOS, METAS E PLANOS

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: afinal, qual é a diferença entre um objetivo 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].

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]:

---

[24] (Schemerhorn Jr., 2008)

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

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

- **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 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:

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

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

Figura 10 - Escolas do Planejamento - Descritivas

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

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

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

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

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

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

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

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.

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:

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

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

| Poder | Cultural | Ambiental |
|---|---|---|
| • Processo de negociação;<br>• Micropoder - disputas internas;<br>• Macropoder - uso da influência pela organização. | • Processo coletivo que reflete as crenças e valores do grupo;<br>• Estratégia reflete a cultura dominante. | • Processo reativo ao ambiente;<br>• 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.




**(CESPE – 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".

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** –

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

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

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.

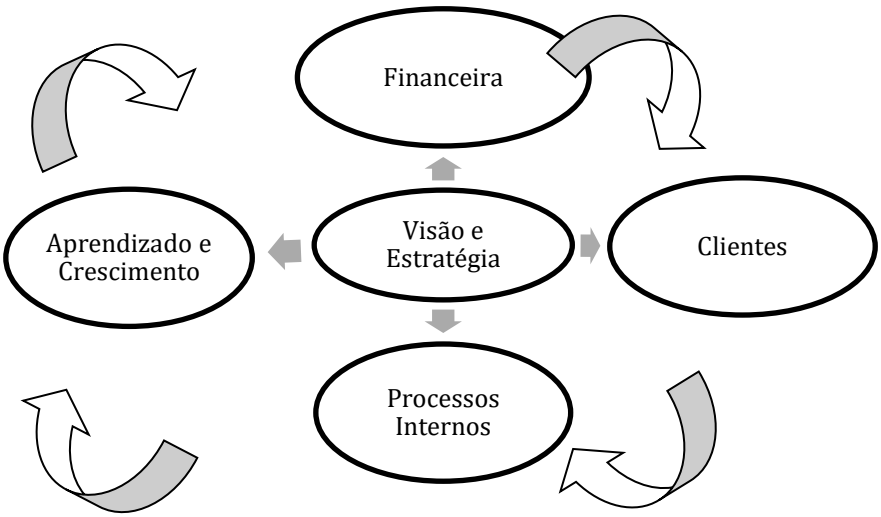



Figura 12 - Balanced Scorecard - Fonte: Kaplan e Norton 1996

Neste contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

- **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;

[31] (Paludo, 2010)

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

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

- **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.

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.**

---

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

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

Veja abaixo um gráfico que sintetiza o caso:

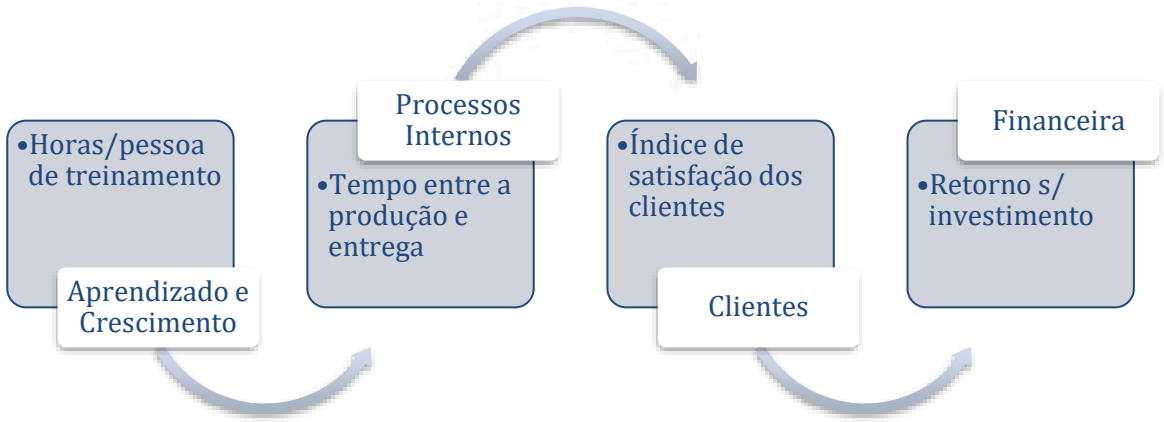



Figura 13 - Relação causa e efeito dos indicadores

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**."*

## 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.

---

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

[37] (Herrero, 2005)

[38] (Herrero, 2005)

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.

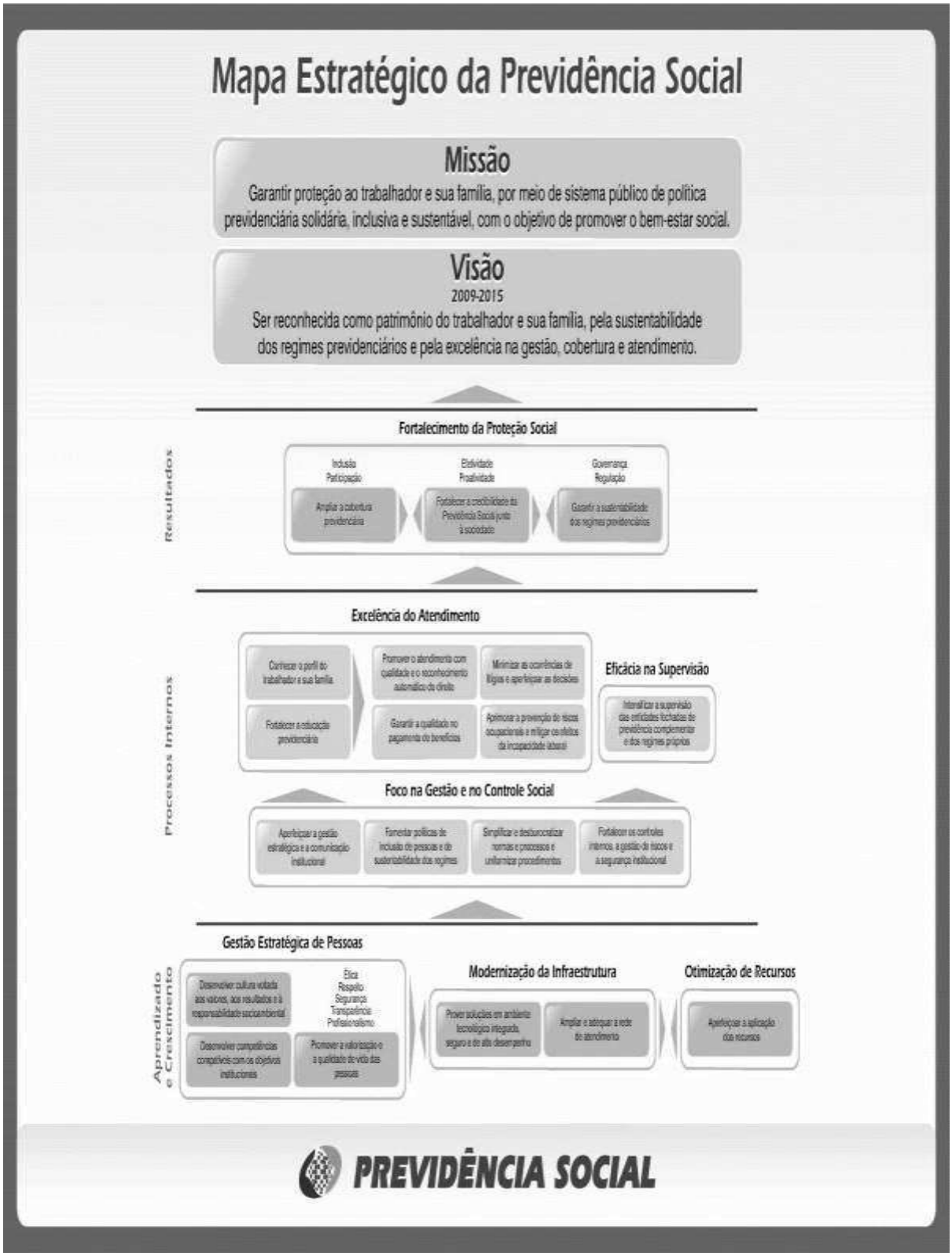



**Figura 14 - Mapa Estratégico da Previdência. Disponível em: http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/4_100922-115740-750.pdf**

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.




**(CESPE – 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**

## 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**.

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

[40] (Kaplan e Norton) apud (Herrero, 2005)

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.

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**.

[41] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

[42] (Matus, 2006)

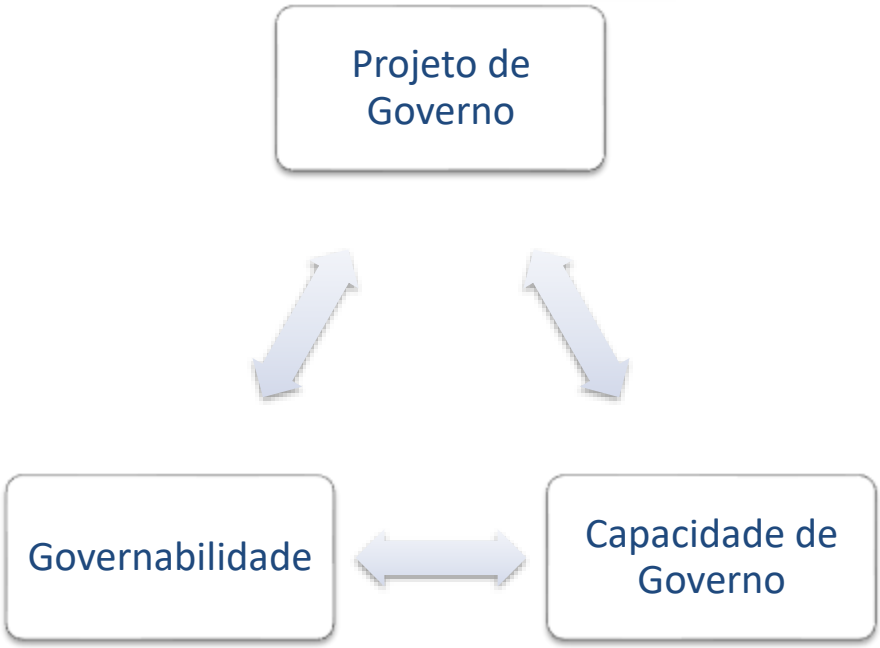



Figura 15 - Triângulo de governo. Adaptado de: (Matus, 2006)

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

| Dimensão | Descrição |
|---|---|
| **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.

[43] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é que **o PES pensa em "momentos" e não em "etapas"**. No contexto do PES, *momento é a instância repetitiva de um processo de cadeia contínua sem começo nem fim*[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.

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.

[44] (Giacomoni & Pagnussat, 2006)

[45] (Matus, 2006)




**(CESPE – 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**

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A gestão estratégica de todo o poder Judiciário brasileiro **está a cargo do Conselho Nacional de Justiça – CNJ**. Este projeto foi iniciado efetivamente com a publicação da Resolução n° 49/07, que impôs aos demais órgãos do Poder Judiciário a criação de **núcleos de estatística e de gestão estratégica**[46]. Estes núcleos têm caráter permanente e deverão assessorar os tribunais na tarefa de modernização institucional.

Além disso, estes núcleos tem a **supervisão da Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça**. Portanto, esta comissão supervisiona o Sistema de Estatística do Poder Judiciário[47].

Compete à essa Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias, agregar dados estatísticos enviados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

O núcleo de estatística e gestão estratégica deve ser composto **preferencialmente por servidores com formação em direito, economia, administração, ciência da informação**, sendo indispensável servidor com formação em estatística.

[46] (Chaer, Azevedo, & Bonifácio, 2009)

[47] Fonte: http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2612

Estes núcleos **são subordinados ao Presidente ou Corregedor do Tribunal**, devendo subsidiar o processo decisório dos magistrados conforme princípios estritamente profissionais, científicos e éticos.

O núcleo de estatística e gestão estratégica do Tribunal deve enviar dados para o CNJ quando solicitados a fim de instruir ações de **política judiciária nacional.**

Esta resolução foi importante, pois sem dados e informações é difícil fazer um diagnóstico das forças e fraquezas na gestão de qualquer organização. E sem um diagnóstico da situação ambiental não teríamos como saber quais problemas deveriam ser ou não atacados.

## RESOLUÇÃO 198/2014

Após esta fase, foi efetivamente instituído pela **Resolução n° 70**, de 18 de março de 2009, o planejamento estratégico do Poder Judiciário. Entretanto, em julho de 2014, foi publicada a **Resolução CNJ nº 198**, **revogando a Resolução CNJ nº 70, de 2009.**

Na Resolução CNJ nº 198, de 2014, instituiu-se a **Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020**, conhecida como: **Estratégia Judiciário 2020**.

A Estratégia Judiciário 2020 é aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça, sintetizada nos seguintes componentes:

- **Missão;**
- **Visão;**
- **Valores;**
- **Macrodesafios do Poder Judiciário**.

Vale ressaltar que os atos normativos e as políticas judiciárias emanados do CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

## DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA JUDICIÁRIO E METAS DO CNJ

A Estratégia Judiciário 2020 poderá ser **desdobrada e alinhada em três níveis de abrangência**:

### Nacional:

- de aplicação obrigatória a todos os segmentos de justiça;

### Por segmento de justiça:

- de caráter facultativo;

### Por órgão do Judiciário:

- de caráter obrigatório, desdobrada a partir da estratégia nacional e, quando aplicável, também da estratégia do respectivo segmento, sem prejuízo da inclusão das correspondentes especificidades.

Quanto aos órgãos do Poder Judiciário, o alinhamento dos planos estratégicos à Estratégia Judiciário 2020 deve ter a possibilidade de revisões periódicas.

Vale salientar que os órgãos do Poder Judiciário devem **promover a participação efetiva** de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, **na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos**, garantida a contribuição da sociedade.

Os **planos estratégicos**, que devem ter **abrangência mínima de 6 (seis) anos** e **observar** o conteúdo temático dos **Macrodesafios do Poder Judiciário**, são elaborados considerando as Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias instituídas pelo CNJ, voltadas à concretização da Estratégia Judiciário 2020.

Além disso, os planos estratégicos devem contemplar as **Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN)** aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário, sem prejuízo de outras aprovadas para o segmento de justiça ou específicas do próprio tribunal ou conselho.

E o que seriam as MN e as IEN? De acordo com a Resolução CNJ nº 198, de 2014, **Metas Nacionais** seriam: **conjunto de metas** formado pelas **Metas de Medição Continuada** (metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ durante o período de vigência da Estratégia Nacional) e pelas **Metas de Medição Periódica** (metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ para períodos predefinidos durante a vigência da Estratégia Nacional).

| **Metas Nacionais** | |
|---|---|
| **Metas de Medição Continuada** | **Metas de Medição Periódica** |
| **Metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ durante o período de vigência da Estratégia Nacional** | Metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ **para** |

| | |
|---|---|
| | **períodos predefinidos** durante a vigência da Estratégia Nacional |

Após a obtenção dos dados relativos às MN, eles serão informados periodicamente ao CNJ, que divulgará o relatório anual até o final do primeiro quadrimestre do ano subsequente

Já a **Iniciativa Estratégica Nacional** seria o programa, projeto ou operação alinhado (a) à Estratégia Nacional do Poder Judiciário;

Não é demais lembrar de que as propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução, não é verdade?

Pessoal, as **MN** serão, prioritariamente, **elaborada**s a partir da **Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas**, isto é, do **repositório de métricas de desempenho institucional e de iniciativas** (programas, projetos e operações), sendo, no entanto, definida e revisada pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento e disponibilizada no sítio eletrônico do CNJ.

## EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

E quanto à execução da estratégia? De quem seria a responsabilidade? Ora, de acordo com a Resolução analisada, a **responsabilidade da execução** seria de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário.

A promoção da estratégia, no entanto, deve ser feita pelo menos anualmente por meio da realização de eventos.

Quanto ao assessoramento da elaboração, da implementação e do monitoramento do planejamento estratégico, será de responsabilidade de **unidade de gestão estratégica**, que será mantida pelos órgãos do Poder Judiciário.

A referida unidade de gestão estratégica também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos.

Por fim, quanto às **Reuniões de Análise da Estratégia** (RAE) a serem realizadas com a finalidade de avaliação e acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional, serão realizadas pelos **órgãos do Poder Judiciário**, pelo menos **quadrimestralmente**.

Cabe ressaltar que na elaboração dos seus Planos Estratégicos, os tribunais e conselhos devem considerar as Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias instituídas pelo CNJ voltadas à concretização da Estratégia Judiciário 2020.

## PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

De acordo com a Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário, o Processo de Gestão da Estratégia (PGE) enfatiza três elementos gerenciais[48]:

| Elementos | Descrição |
|---|---|
| **O ciclo de gestão da operação** | Diz respeito ao planejamento, organização, liderança e avaliação das operações. |
| **A gestão de projetos** | Diz respeito ao planejamento, organização, liderança e avaliação da execução da carteira de projetos necessários à implementação de uma dada estratégia (ou, à entrega de uma missão). |
| **O ciclo de aprendizado estratégico** | Diz respeito à avaliação da execução da estratégia escolhida pela organização (ou, à entrega de sua missão). |

Deste modo, o PGE é cíclico e integrado, isto é, se inicia com uma análise dos fundamentos estratégicos, que, após a formulação e execução da estratégia por um determinado período de tempo volta a ser acionada em função do aprendizado gerado nos ciclos de acompanhamento.

O papel do Balanced Scorecard (BSC) é ser o elo de ligação entre a formulação e a execução da estratégia – especificamente pela execução dos ciclos de gestão.

## GOVERNANÇA

Quanto à **governança**, a **coordenação** das atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, da preparação e da realização dos **Encontros Nacionais** **será competência da Presidência do CNJ**, conjuntamente à Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, e terá o **assessoramento** do **Departamento de Gestão Estratégica**.

[48] Fonte: http://www.tjal.jus.br/apmp/arquivos/a629499b9937114f13a75013e486b54f.pdf

A **Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário**, cujos representantes são indicados pelos órgãos do Poder Judiciário (com representação de todos os segmentos de justiça), é coordenada pelo CNJ.

Qual seria, portanto, a finalidade dessa Rede? Ela deve **apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia Judiciário 2020** (que serão submetidas aos presidentes dos tribunais nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, após ajuste e complementação pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ), bem como **auxiliar a execução, o monitoramento dos trabalhos e a divulgação dos resultados**, dentre outras atribuições definidas em ato normativo expedido pela Presidência do CNJ.

Pessoal, citamos, há pouco, os **Encontros Nacionais do Poder Judiciário**. Vamos detalhá-los um pouco mais agora?

Vejamos no gráfico abaixo quais são os objetivos desses Encontros Nacionais, dentre outros:

| | |
|---|---|
| Objetivos: | I – avaliar a estratégia nacional; |
| | II – divulgar e premiar o desempenho de tribunais, unidades e servidores no cumprimento das Metas Nacionais (MN), na criação e na implantação de boas práticas; |
| | III – aprovar metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente; |
| | IV – ajustar, quando necessário, as metas nacionais, as diretrizes e as iniciativas estratégicas previamente aprovadas no encontro do ano anterior. |

**Figura 16. Objetivos dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.**

Antes da realização dos Encontros Nacionais do Judiciário, que serão realizados, preferencialmente no mês de novembro de cada ano, haverá reuniões preparatórias que contarão com a participação dos gestores de metas e dos responsáveis pelas unidades de gestão estratégica dos tribunais, assim como das associações nacionais de magistrados e de servidores.

Os Encontros Nacionais terão a participação dos presidentes e corregedores dos tribunais e dos conselhos, bem como dos integrantes do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa, sendo facultado o convite a outras entidades e autoridades. Vale ressaltar que os trabalhos realizados durante o evento serão coordenados pelos conselheiros do CNJ.

Por fim, as deliberações aprovadas nos Encontros Nacionais, sobretudo as Políticas Judiciárias, Recomendações, Diretrizes Estratégicas (DE), Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN), serão comunicadas ao Plenário do CNJ e divulgadas no portal do CNJ.

## BANCO DE BOAS PRÁTICAS E IDEIAS PARA O JUDICIÁRIO

O CNJ manterá disponível, no seu portal, o Banco de Boas Práticas e Ideias para o Judiciário (BPIJus), a ser continuamente atualizado, com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de práticas e ideias inovadoras, visando ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais.

Após um processo de seleção, regulamentado pelo CNJ, as práticas e ideias serão incluídas no BPIJus, que será constituído da seguinte forma:

- Práticas sugeridas por servidores, tribunais ou conselhos do Poder Judiciário, alinhadas aos Macrodesafios mencionados no Anexo; e
- Ideias inovadoras para melhoria do Judiciário, apresentadas por qualquer pessoa.

As práticas sugeridas e incluídas no BPIJus concorrerão ao Prêmio Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário.

# 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: e**ste 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;<br>• Simples e informal. |

| | |
|---|---|
| Planejamento | • Processo formal e detalhado - com etapas e checklists;<br>• Responsabilidade do CEO - na prática dos planejadores. |
| Posicionamento | • Processo analítico das forças do mercado e estratégias válidas;<br>• 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 - 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**

---

**2. (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**

---

**3. (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**

---

**4. (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**

---

**5. (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**

---

**6. (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**

---

**7. (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**

---

**8. (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**

---

**9. (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**

---

**10. (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**

---

**11. (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**

---

**12. (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**

---

**13. (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**

---

**14. (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**

---

**15. (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**

---

**16. (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**

---

**17. (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**

---

**18. (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**

---

**19. (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**

---

**20. (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**

---

**21. (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**

---

**22. (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**

---

**23. (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**

---

**24. (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**

---

**25. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**26. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**27. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**Comentários**

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

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

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

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

**Gabarito: correta**

---

**28. (CESPE – BANCO CENTRAL - ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**29. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**30. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**31. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

---

**32. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**33. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: correta**

---

**34. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**35. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**36. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

---

**37. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**38. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

O planejamento estratégico subsidia as grandes decisões da organização.

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**39. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**40. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**41. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**42. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**43. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**44. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**45. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: correta**

---

**46. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

---

**47. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)**

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

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: errada**

---

**48. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**49. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada.**

---

**50. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2012)**

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

**Comentários**

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

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

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

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

**Gabarito: errada**

---

**51. (CESPE – ANATEL - TÉCNICO – 2012)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**52. (CESPE – TRE-RJ - ANALISTA – 2012)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**53. (CESPE – TRE-ES - ANALISTA - 2011)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**54. (CESPE – TRE-ES - TECNICO – 2011)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**55. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

---

**56. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**57. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**58. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**59. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**60. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**(CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**61.**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**62.**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**63. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**64. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

---

**65. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**66. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**67. (CESPE – MPU - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

---

**68. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: errada**

---

**69. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

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

**Comentários**

Ok. Essa questão faz a diferenciação de uma projeção para o planejamento. Você pode projetar um aumento nos preços das ações brasileiras na Bolsa de Valores, mas um planejamento deve incluir não só a projeção, mas a definição dos objetivos e metas, bem como as ações necessárias para que os objetivos e as metas sejam atingidas.

**Gabarito: correta**

---

**70. (CESPE – ANEEL - ANALISTA ADM – 2010)**

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

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

**71. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)**

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

**Comentários**

Esta frase está incorreta, pois o planejamento refere-se indiretamente a competência interpessoal e a gestão de pessoas. A competência interpessoal consiste das habilidades de comunicação,

negociação, liderança e motivação. O processo administrativo que se ligaria mais diretamente a estes aspectos seria o de direção.

**Gabarito: errada**

---

**72. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

---

# LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

**1. (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.

**2. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)**

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

**3. (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.

**4. (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.

**5. (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.

**6. (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.

**7. (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).

**8. (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.

**9. (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.

**10. (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.

**11. (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.

**12. (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.

**13. (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.

**14. (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.

**15. (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.

**16. (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.

**17. (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.

**18. (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.

**19. (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.

**20. (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.

**21. (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.

**22. (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.

**23. (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.

**24. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

**25. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**26. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**27. (CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

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

**28. (CESPE – BANCO CENTRAL - ANALISTA – 2013)**

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

**29. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**30. (CESPE – ANS – ANALISTA – 2013)**

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

**31. (CESPE – TELEBRÁS – ESPECIALISTA – 2013)**

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

**32. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**33. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**34. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**35. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**36. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**37. (CESPE – MJ - ADMINISTRADOR – 2013)**

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

**38. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

O planejamento estratégico subsidia as grandes decisões da organização.

**39. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**40. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**41. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**42. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)**

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

**43. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**44. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**45. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)**

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

**46. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)**

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

**47. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)**

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

**48. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

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

**49. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)**

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

**50. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2012)**

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

**51. (CESPE – ANATEL - TÉCNICO – 2012)**

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

**52. (CESPE – TRE-RJ - ANALISTA – 2012)**

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

**53. (CESPE – TRE-ES - ANALISTA - 2011)**

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

**54. (CESPE – TRE-ES - TECNICO – 2011)**

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

**55. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**56. (CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**57. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**58. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)**

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

**59. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**60. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**(CESPE – MS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**61.**

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

**62.**

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

**63. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**64. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)**

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

**65. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**66. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

**67. (CESPE – MPU - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2010)**

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

**68. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

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

**69. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)**

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

**70. (CESPE – ANEEL - ANALISTA ADM – 2010)**

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

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

**71. (CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO – 2010)**

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

**72. (CESPE – INCA - GESTÃO PÚBLICA – 2010)**

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

# GABARITO

1. E
2. E
3. E
4. C
5. E
6. C
7. A
8. E
9. C
10. E
11. E
12. C
13. E
14. E
15. C
16. E
17. C
18. E
19. C
20. C
21. E
22. E
23. C
24. C
25. E
26. E
27. C
28. E
29. C
30. E
31. C
32. C
33. C
34. C
35. E
36. C
37. E
38. C
39. C
40. E
41. C
42. E
43. C
44. E
45. C
46. C
47. E
48. E
49. E
50. E
51. C
52. C
53. C
54. E
55. C
56. C
57. E
58. E
59. C
60. E
61. E
62. C
63. E
64. C
65. C
66. C
67. C
68. E
69. C
70. E
71. E
72. E

# 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.**