

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aul

Notas de Administração II PETROBRAS (Tec. de Suprimento de Bens e Serviços Jr - Administração) - 2019

Professor: Carlos Xavier

Noções de Planejamento (Estratégico, Tático e Operacional) (parte 1).

Sumário

1. Apresentação do curso.....	2
2. Palavras iniciais.....	5
3. Planejamento e gestão estratégica.....	6
3.1. <i>Elementos essenciais da estratégica</i>	12
4. Uma metodologia para o planejamento estratégico.....	16
5. Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico	26
6. O Planejamento estratégico situacional	33
7. Questões comentadas.....	35
8. Lista de Questões.....	59
9. Gabarito.....	74
10. Bibliografia Principal.....	75



1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier**, possuo **graduação e mestrado em administração**, e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concurado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração, inclusive de materiais e arquivos. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Vamos estudar juntos o conteúdo de administração para o concurso da Petrobras, numa abordagem multibanca.

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:



AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Noções de Planejamento (Estratégico, Tático e Operacional); (parte 1)	16/06/2019
Aula 01	Noções de Planejamento (Estratégico, Tático e Operacional); (parte 2)	20/06/2019
Aula 02	Administração da qualidade. (parte 1)	27/06/2019
Aula 03	Administração da qualidade. (parte 2)	09/07/2019
Aula 04	Administração da qualidade. (parte 3) Atendimento ao cliente.	29/07/2019
Aula 05	Gestão por processos	14/08/2019

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?



- R.: não precisa! No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



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.



2. PALAVRAS INICIAIS

Hoje vamos iniciar os estudos sobre o planejamento estratégico.

Vamos começar discutindo sobre o que é o planejamento estratégico e a gestão estratégica, para depois nos debruçarmos sobre outros aspectos mais específicos.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITztSZ5PnIA>

Vamos lá!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



3. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento é a tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos escolhidos para alcançá-lo. Quando falamos em nível estratégico, por sua vez, devemos relacionar com a organização de maneira integrada/sistêmica, no longo prazo, e de sua relação com o ambiente externo, permitindo sua sobrevivência ao longo do tempo.

Desta forma, fica claro que o planejamento estratégico é a tomada de decisões sobre o que se deseja para o futuro da organização e como se deve fazer para chegar lá, assim como os recursos e competências a serem mobilizados para tal.

O planejamento estratégico se insere no contexto da gestão, ou seja, do processo administrativo e suas funções:

1. Planejamento;
2. Organização;
3. Direção;
4. Controle.

A **gestão estratégica**, assim, pode ser entendida como a **união dos diferentes processos organizacionais no nível estratégico (planejamento, organização, direção e controle)**. Assim, **une-se o plano estratégico, sua implementação e controle em um só processo**, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para a implementação do plano através da participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Por unir o plano estratégico e sua implementação, é possível dizer que a gestão estratégica é mais ampla do que o planejamento estratégico.

Vamos para uma definição mais teórica: **gestão estratégica (ou administração estratégica) é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo. Inclui compromissos, decisões e ações para que a organização obtenha o desejado retorno acima da média e a vantagem competitiva para manter sua posição de mercado.**



Relacione gestão estratégica a:

Longo prazo, administração, contínua, gerenciamento interno, adaptação ao ambiente externo, ações corretivas, feedback de informações, implementação, controle estratégico, indicadores e metas, *Balanced Scorecard*. Vantagem competitiva.





Vamos fazer um intervalo para reforçar o que é o planejamento de forma geral, assim como seus diferentes níveis: estratégico, tático e operacional.

De modo resumido, planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão:** pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção:** que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição:** é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano:** é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.

O planejamento estratégico tratará, assim, de aspectos macro organizacionais como a missão, visão, valores, políticas, e outros fatores da organização como um todo.

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

1. **Planos de produção.** *Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.*



2. **Planos financeiros.** *Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.*
3. **Planos de marketing.** *Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.*
4. **Planos de recursos humanos.** *Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.*

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos.** São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos.** São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos.** São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.

A organização gerenciada estrategicamente sempre terá alinhamento à estratégia, seja em seus processos, pessoas ou estrutura. Uma ferramenta típica da gestão estratégica (mas que também serve para o planejamento estratégico¹) é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas:

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva do cliente;
3. Perspectiva dos processos internos;
4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Além do que já vimos, é possível dizer ainda que a administração estratégica pode ser dividida nas etapas de:

1. **Análise organizacional e do ambiente:** onde se percebem quais os elementos importantes da organização e do ambiente a serem considerados na estratégia. Em alguns modelos, essa etapa é considerada como parte da formulação da estratégia;
2. **Formulação da estratégia:** onde o planejamento é realizado e resulta no plano estratégico a ser seguido pela organização;

¹ Fica claro que o planejamento estratégico é parte da gestão estratégica. Assim, por extensão, podemos entender que as ferramentas de planejamento estratégico fazem parte da gestão estratégica.

3. **Operacionalização da estratégia:** onde os objetivos são desdobrados em metas para posterior acompanhamento;
4. **Acompanhamento e controle:** onde as metas e objetivos são acompanhados e controlados de modo a gerar informações que retroagirão (feedback) para a correção de rumos e para uso em um novo ciclo de planejamento.

Enquanto o planejamento estratégico é centralizado na cúpula da organização (a tomada de decisões é de cima para baixo, ou seja, *top-down*), a gestão estratégica, mais focada na realização e acompanhamento da estratégia, é conduzida de forma mais descentralizada, uma vez que a implementação e controle da estratégia organizacional possuem desdobramentos com indicadores e metas a serem cumpridas por toda a organização.

Como vimos até agora, o processo de gestão estratégica é diferente do processo de planejamento por estar muito mais ligado à implementação e monitoramento de tudo que foi estabelecido no plano.



(EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública) Competências de inovação necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização devem ser definidas no planejamento.

Comentário:

O planejamento define o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Assim, como as competências de inovação são necessárias para se atingir os objetivos, são parte dos caminhos para alcançá-lo, sendo parte do planejamento.

GABARITO: Certo.

(EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública) As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

Comentário:

Questão mal redigida. Ao falar que um elemento do ambiente externo (flutuações cambiais) são irrelevantes no planejamento estratégico da organização, a questão está redondamente errada, especialmente ao afirmar que isso se daria “independentemente do mercado de atuação”. Se a empresa for importadora ou exportadora, esse elemento é especialmente importante!

GABARITO: Errado.

(STM/TJAA) O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

Comentário:

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo!

GABARITO: Errado.

(EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle

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

Comentário:

Em outras palavras, Missão e Visão servem como base para o estabelecimento de objetivos? Sim, pois elas dão o grande norte do que a organização está querendo fazer, tanto em termos de agregação de valor para a sociedade (missão) quanto em termos de como deseja ser reconhecida (visão).

GABARITO: Certo.

(ABIN/OTI – 8) No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

Comentário:

O planejamento estratégico é a base segundo a qual o planejamento tático é elaborado, este último buscando implementar o estratégico por meio de desdobramentos no nível do departamento, e não o contrário.

GABARITO: Errado.

(ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia) O processo pelo qual um sistema mantém sua competitividade em seu meio ambiente organizacional, pela determinação de onde a organização está, para onde ela quer ir e como ela deseja chegar lá, é conhecido como

- a) planejamento estratégico.
- b) marketing organizacional.
- c) administração estratégica.
- d) cultura organizacional.
- e) benchmarking.

Comentário:



Fazer a organização ter competitividade para atingir o futuro desejado em seu ambiente é a essência do planejamento estratégico.

GABARITO: A.

(MS/Administrador) O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas. () É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização. () Envolve cada departamento ou setor, em separado. () Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente. () Envolve a organização como um todo e propõe ações globais. A sequência está correta em

A F, F, F, V.

B V, F, F, V.

C V, V, V, F.

D F, F, V, V.

E V, F, F, F.

Comentário:

Vejam os:

- 1) O planejamento estratégico realmente é voltado para o longo prazo/futuro/destino da organização como um todo. Certo.
- 2) O planejamento estratégico envolve os departamentos em conjunto, formando o todo organizacional, e não eles isoladamente. Assim, item errado.
- 3) O planejamento estratégico possui foco no longo prazo, e não no curto prazo. Assim, item errado.
- 4) O planejamento estratégico realmente envolve o todo organizacional e as ações dele derivadas são globais para a mesma. Certo

GABARITO: B.

- Vamos em frente!



3.1. ELEMENTOS ESSENCIAIS DA ESTRATÉGICA

Antes de seguir adiante com o conteúdo, resolvi sistematizar uma lista de elementos essenciais do planejamento e gestão estratégica. Essa lista inclui os principais pontos que costumam ser cobrados em prova sobre o assunto.

Vamos conhecer os principais elementos relevantes:

- **Negócio:** trata-se da principal atividade desenvolvida pela organização. É o que ela faz. Responde à questão “o que fazemos?”.
Na atividade de preparação para concursos, posso dizer que o meu negócio (ramo de atuação) é a “preparar candidatos para realizar provas de concurso”.
O TCU apresenta a seguinte declaração de negócio: “Controle externo da Administração Pública e da gestão dos recursos públicos federais”.
- **Missão:** é a razão de existir da organização na sociedade, sendo uma afirmação atemporal que guia a estratégia organizacional. Inclui elementos relacionados ao seu negócio e seu impacto na sociedade. Este impacto na sociedade é uma verdadeira medida de **efetividade** das ações organizacionais.
A missão geralmente é apresentada como uma frase única, mas pode aparecer em múltiplos pontos.
Minha missão enquanto professor: “ajudar as pessoas a melhorar de vida, por meio da preparação para realização de provas de concurso”.
O TCU apresenta como visão de futuro: “Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo”.
- **Visão:** a visão é uma declaração que traduz a situação futura desejada para a organização, por isso é comumente chamada de “visão de futuro”. A visão impulsiona a organização a realizar “um sonho”. Ela permite a visualização da própria organização no futuro, por isso termina servindo como guia para orientar as decisões estratégicas ao longo do tempo. Pelo mesmo motivo, termina sendo muito confundida com os objetivos na hora de responder questões de prova, cuidado.
Conheça a visão do TCU: “Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável”.
- **Valores:** são os princípios básicos que guiam o comportamento organizacional, sendo a base para conduta dos colaboradores, gerentes, etc. Quando são claramente definidos pela organização, permitem que a mesma atue de maneira rápida e decisiva em situações inesperadas, sendo uma baliza para a tomada de decisões conflituosas.
A título de exemplo, vamos conhecer os valores do TCU:

Ética



Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

Justiça

Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.

Efetividade

Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.

Independência

Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.

Profissionalismo

Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.

- **Objetivos estratégicos:** são declarações sobre o que a organização deseja alcançar ou conquistar em um determinado período. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser “gerais”, por serem amplos ao abranger a organização como um todo). Em resumo, devem ser SMART: eSpecificos; Mensuráveis; Atingíveis; Relevantes e Temporais.
- **Metas:** são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo, por áreas e pessoas específicas da organização. São etapas para a concretização dos objetivos. Permitem que seja verificada a **eficácia** dos trabalhos realizados quando as metas de resultados organizacionais são atingidas, e a **eficiência** quando as metas de uso de recursos em processos e projetos são alcançadas. Assim como os objetivos estratégicos, as metas devem ser SMART.
- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus stakeholders no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.

- **Fatores críticos de sucesso:** são os resultados minimamente satisfatórios a serem atingidos para garantir o sucesso do desempenho competitivo da organização. Em outras palavras, são pontos-chave que definem se a organização obteve sucesso ou não. Por isso, são derivados dos próprios objetivos organizacionais.



Veja, no link abaixo, um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITztSZ5PnIA>



(EBSERH/Analista Administrativo) No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

Comentário:

A visão é um conceito ligado a como a organização se vê (e deseja ser vista/reconhecida) no futuro. O conceito ligado ao papel na sociedade e impactos gerados pela organização é a missão.

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

Veja como os conceitos foram trocados:

Missão: propósito de existir e papel na sociedade.

Visão: situação em que ela pretende estar (no período do tempo do plano).

Assim, como os conceitos foram trocados, a questão está errada.

GABARITO: Errado.



(CRM-DF/Serviço Administrativo) A missão é o planejamento estratégico da organização.

Comentário:

A missão é parte do planejamento estratégico, mas isso não quer dizer que são sinônimos: é apenas uma parte!

GABARITO: Errado

(EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)) Assinale a alternativa que apresenta uma das fases básicas da elaboração do planejamento em empresas, correspondendo à definição da razão de ser da empresa.

- a) Visão.
- b) Diagnóstico.
- c) Valores.
- d) Missão.
- e) Pontos fortes e fracos.

Comentário:

A razão de existir de uma organização é a sua missão (letra D). A visão é como a organização deseja ser vista no futuro, o diagnóstico é a compreensão de sua situação atual, os valores são guias para o comportamento organizacional, e os pontos fortes e fracos fazem parte da análise do ambiente interno.

GABARITO: D.



4. UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Além de entender a visão, missão, etc., é importante que você compreenda de forma mais ampla como o planejamento estratégico é realizado na organização.

Existem diversas metodologias para a elaboração do planejamento estratégico e todas elas são passíveis de cobrança na prova. Cada livro que se busca tem informações um pouco diferentes dos outros, então resolvi que abordaremos uma visão mais global, de modo que você possa ampliar seu horizonte e se preparar para o que vier na prova, sem medo.

Para isso, escolhi uma abordagem teórica mais ampla, explicativa e bastante cobrada: a proposta por Djalma de Oliveira². Para ele, as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

- **Fase I - Diagnóstico estratégico**
- **Fase II - Missão da empresa**
- **Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos**
- **Fase IV - Controle e avaliação.**



(EBSERH/Analista Administrativo – Relações Públicas) O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico envolve cinco partes essenciais: objetivos e metas; políticas e procedimentos; recursos; tomada de decisões; e formas de controle.

Comentário:

Questão amplamente subjetiva, que trata como algo “fechado” o planejamento estratégico, dizendo que existiriam cinco partes essenciais.

Como você saber, trata-se do tipo de coisa que existem centenas de visões distintas.

A essa altura, somando-se os conhecimentos que já adquiriu sobre planejamento estratégico, seria possível perceber que todos os elementos mencionados fazem parte dele e, por isso, deveria interpretar a questão como correta.

GABARITO: Certo.

² Preciso reforçar que existem várias outras metodologias. Há, por exemplo, quem afirme que a primeira coisa a ser definida é a visão. Há quem não inclua controle e avaliação como etapa do planejamento estratégico (já que, na essência, é outro processo da administração), etc.



Nas próximas páginas vamos estudar cada das fases do modelo de Djalma de Oliveira.

Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, busca-se responder à pergunta “onde estou?”. É fundamental que o diagnóstico seja realista, completo e impessoal, evitando problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico.

A fase de diagnóstico estratégico pode ser dividida em 5 etapas:

- a) Identificação da Visão
- b) Identificação dos valores
- c) Análise externa
- d) Análise interna
- e) Análise dos concorrentes

Na identificação da visão os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distante. Algumas vezes a visão pode se configurar irrealista, mas isto não gera problemas, pois posteriormente será feita uma análise da empresa frente às oportunidades e ameaças do ambiente, considerando sua visão.

Na identificação dos valores é onde são delineados os princípios, crenças e questões éticas fundamentais que pautarão as ações e decisões da empresa ao longo do tempo. Os valores estão intimamente ligados à cultura organizacional. Veja um exemplo de valores que se deveria esperar de uma organização pública: “Esta organização terá suas ações pautadas pela ética, compromisso com o interesse público, e foco nos resultados”.

Na etapa de análise externa são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Neste sentido, os objetivos da organização devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades. Além disso, deve-se procurar ter alguma garantia de que praticamente todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas. Outro aspecto a considerar é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, o **direto**, que representa o conjunto de fatores que a organização pode identificar, avaliar e medir, e o **indireto**, que pode ser identificado, mas não pode ser avaliado ou medido.

A análise interna, por sua vez, é quando se verificam os pontos fortes e fracos (assim como os pontos neutros) da organização. Ponto neutro é aquele que é identificado internamente, mas não se dispõe de critérios e parâmetros para definir se este ponto é forte ou fraco.

Por fim, chegamos à última etapa da fase I, a **análise dos concorrentes**. Deve ser feita uma análise detalhada da concorrência, com o objetivo de identificar as vantagens competitivas da organização e dos concorrentes.





RESUMINDO

Vou resumir o que é mais importante em provas:

- **Saiba diferenciar visão, missão e valores:** Visão é “como estaremos no longo prazo”, sendo uma afirmação sobre como a organização se vê no futuro. Missão é “o que nós fazemos para a sociedade”, sendo uma afirmação atemporal sobre o propósito ou razão de existir da organização. **Valores**, por sua vez, constituem a base da cultura organizacional.
- **A análise do ambiente externo e interno, em conjunto, costuma ser feita por meio da análise SWOT.** Por vezes essa análise é chamada de Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).
- **A análise dos concorrentes pode utilizar diversas ferramentas** como a análise das cinco forças de Porter.



HORA DE PRATICAR!

(EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar) No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.

Comentário:

Em outras palavras, o planejamento estratégico inclui aspectos externos às organizações? Sim ou não? Sim! Ele considera a relação da organização com o ambiente onde ela está inserida, sendo sistêmico!

GABARITO: Certo.

(DPE-AM/Analista em Gestão – Administração) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.



c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.

d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

Comentário:

Vejam cada alternativa, tendo como pano de fundo o conhecimento sobre planejamento estratégico:

A) certa. Realmente o planejamento estratégico deve considerar o ambiente como um todo e uma visão sistêmica da organização.

B) errada. As decisões envolvem a organização como um todo, e não apenas objetivos financeiros.

C) errada. Ao contrário – é uma atividade tipicamente prospectiva, pois exige pensar o futuro antes que ele aconteça.

D) errada. Planejamento operacional é de curto prazo, o tático é de médio e o estratégico é de longo prazo.

E) errada. O horizonte é de longo prazo.

GABARITO: A.

(Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Administração) A gestão estratégica organiza os contributivos que as diversas áreas têm de dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços demandados pelos respectivos profissionais. Em relação a esse assunto, assinale a alternativa correta quanto aos elementos que integram o planejamento estratégico.

a) Visão; missão; objetivos; análise do microambiente exclusivamente; e, cadeia de valor

b) Visão; missão; análise do macroambiente exclusivamente; objetivos; e, processos mapeados e descritos.

c) Missão; objetivos; metas; análise SWOT; e, cadeia de suprimentos, que diz respeito à análise de ameaças e oportunidades.

d) Visão; missão; objetivos estratégicos; análise SWOT (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas); e, metas a serem cumpridas, com seus respectivos prazos e responsáveis.

e) Missão; objetivos; análise SWOT (que diz respeito à ameaças e oportunidades apenas); cadeia de valor e de suprimentos; e, metas.

Comentário:

Questão interpretativa para você localizar o que faz parte do planejamento estratégico. Identifiquemos juntos os erros em cada alternativa:



- a) errada. O ambiente como um todo deve ser analisado, e não apenas o microambiente.
- b) errada. O ambiente como um todo deve ser analisado, e não apenas o macroambiente.
- c) errada. Ameaças e oportunidades são os elementos externos da matriz SWOT, não se relacionando com a cadeia de suprimento, que é a rede de fornecedores, desde a matéria prima básica até o cliente final.
- d) certa.
- e) errada. Análise swot diz respeito também às forças e fraquezas.

GABARITO: D.

Fase II - Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de existir da organização, bem como seu posicionamento estratégico.

Podemos dividir esta fase nas seguintes etapas:

- a) Estabelecimento da missão da empresa;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Estabelecimento da postura estratégica;
- e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

A primeira etapa é o estabelecimento da missão propriamente dita. A missão é a determinação do motivo central da existência da organização e deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em simplesmente para oferecer algum produto ou serviço ao mercado. Missão é o "para que serve" a organização, sem determinação de prazo! Uma declaração de missão de interessante é a da Coca-Cola: "Buscamos refrescar o mundo em corpo, mente e espírito".

A segunda etapa é o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de atuar.

A terceira etapa é a estruturação e debate de cenários, que representam situações, critérios e medidas que servem para montar o futuro da empresa. Para sua elaboração podem ser utilizadas **técnicas objetivas**, como projeções de dados socioeconômicos, e **técnicas subjetivas**, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização.

Existem duas abordagens gerais para a construção de cenários, a **projetiva**, que "projeta" dados do passado para o futuro, sendo mais ligada a dados quantitativos e um futuro único, e a



prospectiva, que tenta identificar o futuro com base em variações qualitativas e quantitativas, subjetivas ou objetivas, visão global, análises intencionais e outros.

Dado o contexto de mudanças rápidas no ambiente onde as organizações se inserem, a **abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva**, uma vez que aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido.

De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

Em seguida vem o **estabelecimento da postura estratégica**, resultante da análise dos pontos fortes e fracos que qualificam a organização para aproveitar oportunidades e se proteger de ameaças (análise SWOT). A postura estratégica é a maneira mais adequada para a organização alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

A quinta e última etapa da fase de missão da organização é a **etapa de estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas**.

Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a organização adotará para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa. Macropolíticas, por sua vez, são as grandes orientações que servirão como base para as decisões de caráter geral que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.



O mais importante para o seu concurso é saber o que é missão, diferenciando de visão e valores.

Além disso, é bom saber alguns detalhes do uso de cenários. Em essência: a **abordagem prospectiva é preferível à projetiva**. A primeira é mais adaptável aos ambientes em mudança, considera vários cenários de futuro possíveis e todo tipo de informação disponível. A segunda é mais estática, projeta dados passados para o futuro e é mais “matemática”.



(EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública) A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa em um período de cinco anos é alicerçada em um cenário prospectivo.

Comentário:

A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa (ou seja, o planejamento está olhando para frente) terá base prospectiva.

O planejamento projetivo, por outro lado, seria aquele que olha para trás para buscar dados e projetar para o futuro (o que não é apresentado pela questão).

GABARITO: Certo.

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase são utilizados **instrumentos prescritivos**³, que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão, de acordo com tudo o que já foi estabelecido anteriormente no planejamento estratégico. Além destes, também são utilizados **instrumentos quantitativos** com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado segundo as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas;
- c) Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Para melhor entendimento, cabe uma breve explicação sobre o que são cada um destes instrumentos prescritivos:

- **Objetivo:** é o conjunto de resultados futuros que a organização deseja atingir. Idealmente, os objetivos devem ser focados em resultados, e não em atividades. Devem ainda ser consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente, há outra visão que diz que os objetivos estratégicos

³ Como um médico prescreve um medicamento para curar uma doença, os instrumentos prescritivos apontariam o caminho para se chegar onde se deseja.



têm que ser “gerais” – no sentido de abrangentes -, por abranger a organização como um todo). Afirma-se ainda que todo objetivo deve ser SMART: eSpecifico; Mensurável; Atingível; Relevante e Temporal.

- **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, relacionado às áreas funcionais da organização.
- **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, contribuindo para atingir o objetivo.
- **Metas:** correspondem aos passos ou etapas que levam ao cumprimento do objetivo, devidamente quantificadas e com prazos previstos para o seu cumprimento. Também devem ser SMART.



Metas e objetivos devem ser SMART:

eSpecifica

Mensurável

Atingível

Relevante

Temporal

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, e o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente externo. Envolve a organização e seus *stakeholders* no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
- **Diretrizes:** conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- **Projetos:** são os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução.
- **Programas:** são os conjuntos de projetos hegemônicos quanto aos seus objetivos ou finalidades.
- **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos, considerando o assunto que está sendo tratado (planos de ação de marketing, logística, etc.).

Todas estas definições são importantes! Revise se for necessário!



Fase IV - Controle e avaliação.

É nesta etapa que se verifica o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada.

Em sentido amplo, essa etapa envolve processos de:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do realizado com o planejado;
- Avaliação dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios observados em relação ao planejado;
- Tomada de ações corretivas;
- *Feedback* de informações para uso em futuros processos de planejamento.

Vamos ter um cuidado adicional quanto a este tópico:

Apesar de estar incluído dentro do tema “planejamento estratégico”, a banca pode considerar que esta etapa **está dentro da gestão estratégica como parte do controle estratégico!** A seguir dou algumas dicas para responder questões que venham a abordar o tema:

- Procure dicas na própria questão e **não mantenha uma pulga atrás da orelha!**
- Se a questão da prova disser “segundo Djalma de Oliveira” marque que controle e avaliação se incluem no planejamento estratégico.
- Podemos considerar também que o “controle e avaliação **do planejamento estratégico**” estaria dentro de planejamento, se uma eventual questão disser isso.
- Se a questão disser que controle não é planejamento estratégico, também considere certo.

Lembre-se que você vai fazer um concurso público e a vontade da banca é soberana!

O mais provável é que considere termos como os relacionados a seguir como mais ligados à gestão estratégica e não ao planejamento: **implementação, gestão, administração, controle e avaliação da estratégia.**



(EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HRL-UFS)) Dentre outros aspectos, o processo de controle estratégico deve incluir



- a) decisões referentes à estrutura organizacional.
- b) mecanismos para monitorar o progresso.
- c) novos métodos que assegurarão o alcance dos objetivos.
- d) identificação e avaliação de alternativas de ação.
- e) monitoramento e avaliação de tendências do ambiente.

Comentário:

A essência do controle estratégico é a verificação/monitoramento e controle da implementação do plano para tentar garantir que seus objetivos possam ser alcançados.

A única alternativa que faz sentido é a letra B. Algumas pessoas podem se confundir com a letra D e a letra E, pois podem pensar que a identificação de alternativas seria característica do controle, o que não é fato – o controle pode propor ações corretivas, mas o caminho é o do plano (pode-se argumentar, em detalhe, que a identificação de alternativa é o “planejamento dentro do controle”).

Já no que diz respeito à alternativa E, as tendências do ambiente são identificadas no planejamento, e não no controle. Pode-se argumentar que o controle também faria isso, no monitoramento da implementação. Mais uma vez seria “planejamento dentro do controle”, e não a essência do controle.

GABARITO: B.



5. ALGUMAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

São várias as ferramentas utilizadas no planejamento e gestão estratégica.

A cada dia que passa algum professor universitário ou algum consultor de administração cria uma ferramenta e uma nova adaptação das ferramentas existentes.

O que temos que estudar? O que realmente cai em prova!

Sabendo disso, saiba que muitas das ferramentas hoje utilizadas no planejamento estratégico começaram a ser criadas na década de 1970. Os mais importantes para você ter em mente para a prova incluem, mas não se limitam a:

- **Matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG);**
- **Curva de experiência;**
- **Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) / Matriz GE;**
- **Matriz de Atratividade do Mercado e Posição no Mercado;**
- **Matriz de Ansoff;**
- **Análise SWOT;**
- **BSC;**
- **Modelo Porter.**

Estas várias técnicas, ferramentas e conceituais podem ser utilizados para ajudar a empresa a definir o seu posicionamento estratégico. Hoje estudaremos muitas dessas ferramentas, aprofundando na análise SWOT, BSC e Modelo Porter na próxima aula.

Vamos lá!

Matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)

A **matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)** classifica os produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis “participação no mercado” e “crescimento das vendas”, conforme apresentado na matriz abaixo:



		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	 Em questionamento
	Baixo	 Vaca leiteira	  Abacaxi

Para entendê-la, é fundamental saber que os produtos e mercados possuem um ciclo de vida. Quando um novo produto é criado em um novo mercado, este último cresce rapidamente. Depois de um tempo, o mercado reduz o ritmo de crescimento, podendo estabilizar ou até ter uma queda, quando se torna maduro.

É preciso entender que, quando o mercado está crescendo, as empresas tendem a investir muito para poder continuar ocupando a mesma participação do mercado. Assim, a busca de manutenção da participação em um mercado em crescimento exige grandes investimentos.

Produtos em um mercado maduro, por sua vez, exigem menos investimentos para manter a posição do mercado, já que as preferências do consumidor já estão estabelecidas. Apesar disso, para se conseguir "roubar" clientes do concorrente o investimento necessário é altíssimo!

Sabendo disso, vamos entender um pouco mais sobre os produtos na Matriz BCG:

1. Produtos em questionamento

Se nada for feito para mudar a posição de mercado, estes produtos podem absorver grandes investimentos e depois se tornarem "abacaxis". Por outro lado, a empresa deve buscar aumentar esta participação para que o produto passe a se enquadrar na categoria "estrela".

2. Estrela

São os produtos que servem de referência no mercado e que possuem taxas de crescimento potencialmente elevadas. São produtos com algum potencial de rentabilidade, mas que tendem a gerar um equilíbrio financeiro devido aos altos investimentos necessários nesta fase. É preciso manter a participação de mercado para que eles não se tornem "em questionamento". Por outro lado, mantida a participação de mercado, o produto pode se tornar "vaca leiteira", quando o mercado parar de crescer.

3. Vaca leiteira (também chamado de "mina")

Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários e os lucros e a geração de caixa tendem a ser altos.

4. **Abacaxi (também chamada de “Cachorro”)**

Devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Deve ser feita uma avaliação da real necessidade do produto no portfólio da empresa para que sejam feitos planos de recuperação do produto ou mesmo seu abandono. Deve-se tomar cuidado em evitar planos de recuperação elevados para produtos “Abacaxi”. Esta posição também é chamada de “Cachorro” (*dog*, no original).

Curva de experiência

Outro conceito importante é o de **curva de experiência**.

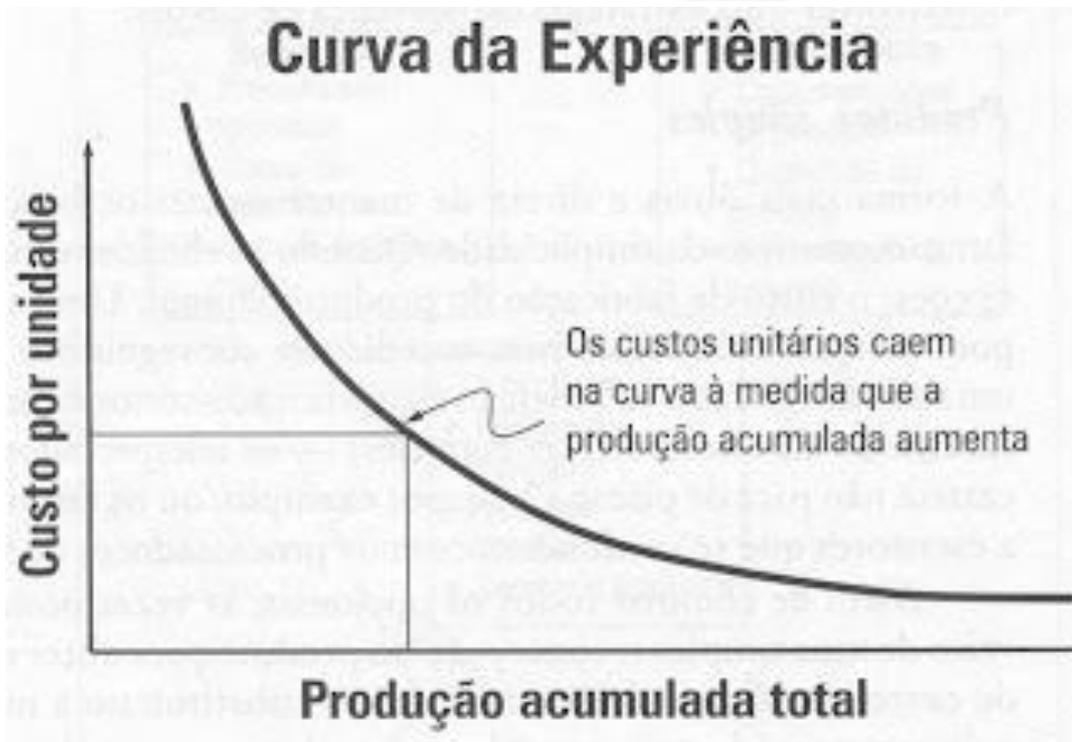
Segundo a **curva de experiência**, os custos unitários de um produto/serviço diminuem com a experiência ou com o volume de produção acumulada de dada empresa. Em outras palavras, **quanto mais se produz, maior a experiência e, por isto, menor o custo!**

Essa experiência vem através da aprendizagem, e a redução de custos decorre, dentre outros, dos seguintes fatores:

- Das economias de escala;
- Da eficácia e especialização do trabalho;
- Da curva de aprendizagem de mão de obra;
- Do desenvolvimento de novos processos e métodos;
- Da padronização; etc.

Vamos visualizar isso??





A principal consequência da curva de aprendizagem é que a empresa que estiver produzindo há mais tempo possuirá ao menor custo unitário. Deste modo, a organização com maior experiência deveria buscar uma maior participação no mercado por meio de uma estratégia de liderança em custo total.

Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) / Matriz GE

Vamos entender agora o que são as **Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)**!

As Unidades Estratégicas de Negócios - UENs -, conceito desenvolvido pela consultoria McKinsey para a General Electric, tornaram-se muito populares na década de 1990.

Uma grande empresa deveria ser dividida em UENs, que agrupariam os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado, sendo responsáveis pela sua gestão, comercialização e controle dos fatores que influenciam sua área de atuação. Cada uma destas unidades deveria se posicionar perante a concorrência de maneira direta (e não por intermédio da empresa “mãe”).

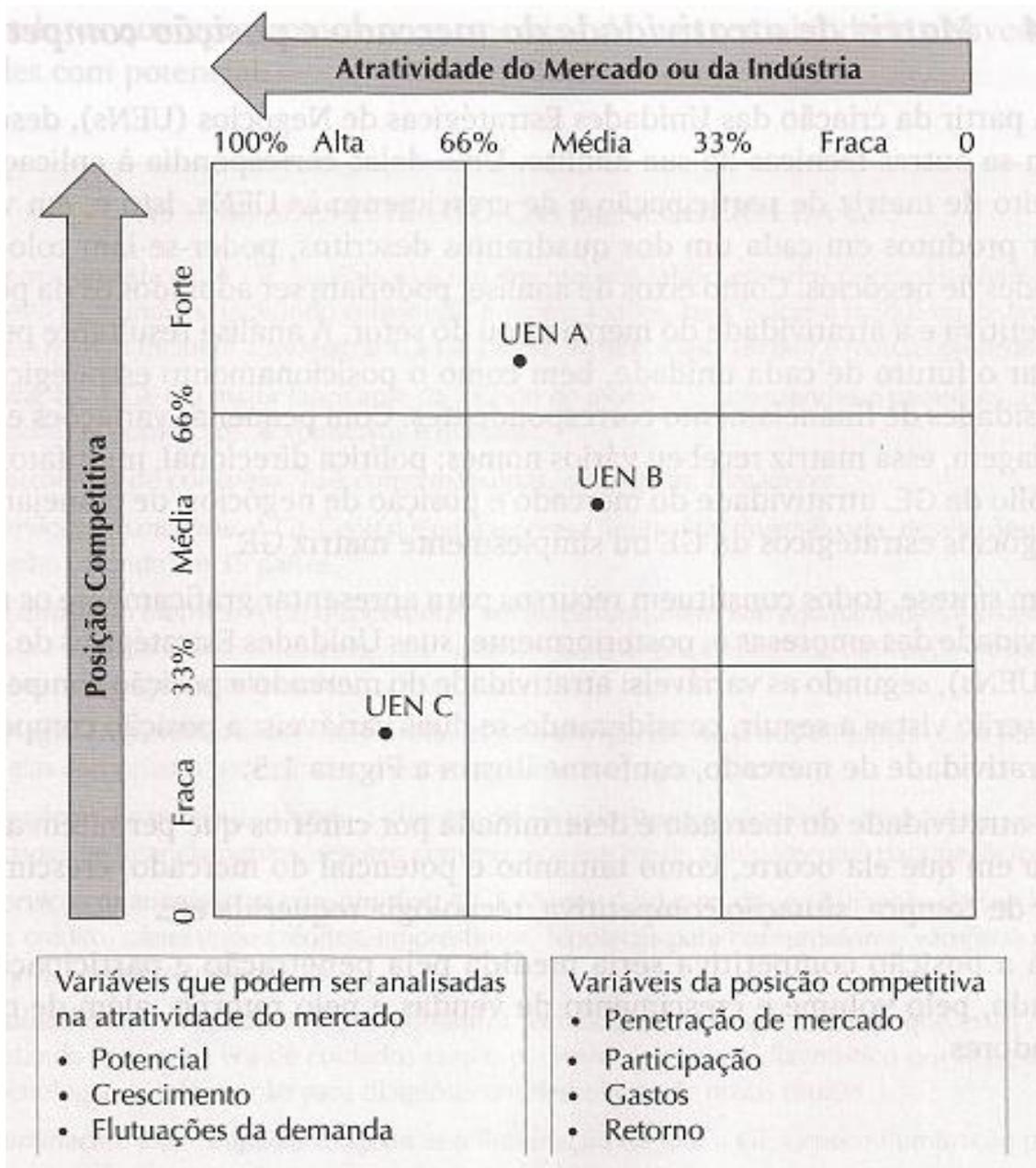
O conceito de UEN provocou mudanças na concepção de funcionamento e planejamento das grandes corporações, alterando as estruturas com a criação de unidades independentes (divisões) e distinguindo dois níveis estratégicos: um que afeta a organização como um todo (corporativo) e outro que se restringe à UEN (divisões).

Algumas técnicas de planejamento estratégico foram desenvolvidas a partir do modelo das UENs, inclusive a **Matriz de Atratividade do Mercado e Posição Competitiva (Matriz GE)**.

Segundo ela, em vez de colocar produtos para análise em uma matriz estratégica, deveriam se colocar as unidades de negócios. Como eixos de análise, deveriam ser utilizadas a “posição competitiva” e a “atratividade do mercado ou setor”. Como consequência, poder-se-ia analisar as várias UENs de uma organização e o resultado desta análise subsidiaria o planejamento estratégico.

Com pequenas variações em sua abordagem, essa matriz recebeu outros nomes como Matriz GE; Matriz de planejamento de negócios estratégicos da GE; Matriz de atratividade do mercado e posição de negócios; Multifatores do portfólio da GE e política direcional.

Vamos ver como estas ideias ficam na Matriz?



Fonte: Tavares (2010).

Outra técnica importante para que as organizações possam planejar alternativas para definir seus objetivos futuros é a matriz de Ansoff, apresentada a seguir:

Matriz de Ansoff

Segundo a Matriz de Ansoff, são quatro as estratégias que as organizações devem seguir em função das dimensões “produtos” e “mercados” serem novos ou já existentes:

1. **Penetração de mercado**

A organização busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes, podendo buscar o crescimento orgânico/direto ou a aquisição de concorrentes.

2. **Desenvolvimento de mercado**

Neste caso a organização busca expandir através da colocação dos produtos existentes em novos mercados.

3. **Desenvolvimento de produtos**

Ocorre quando a organização opta por criar novos produtos, inclusive por meio de segmentação ou modificação de design, para vender no mesmo mercado.

4. **Diversificação**

A última estratégia proposta na Matriz de Ansoff é a diversificação, que consiste na entrada de novos produtos em novos mercados.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação



INDO MAIS
FUNDO!

Há várias outras ferramentas de destaque para o planejamento estratégico da organização, em especial a Matriz SWOT, o BSC e o Modelo Porter. Eles terão uma aula específica com muita teoria e questões comentadas, pois são muito importantes para a sua prova.



6. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Afirma-se que os métodos de planejamento tradicionais são práticos e simples, mas infelizmente não atendem a necessidade real de sistemas complexos, no qual o planejamento e a execução não são, na prática, atividades completamente separadas.

Para isso, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que não separa o planejamento da execução, não opera com receitas prontas e sim com base em análises das situações realmente enfrentadas.

Como num jogo de xadrez, compreende-se o PES como uma atividade no qual um jogador joga contra o outro, analisando a situação em cada caso e buscando a jogada que gere o melhor resultado no momento específico. Note que a efetividade da ação será consequência não só da ação do “jogador”, como também da reação do outro.

Assim, diferentemente do planejamento tradicional, não há um “planejador” ou um “plano” no PES, pois estas figuras se confundem com o próprio executor e a execução.

Lida (2004) apresenta uma síntese das diferenças entre o planejamento tradicional e o PES:

Fator	Plano Tradicional	PES
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas e especialistas	Análise de viabilidade
5. Fatores	Genéricos	Específico
6. Operação	Ação separada da execução	Mediação entre o plano e a ação

Fonte: Lida (2004, p. 115)

O PES é baseado em análise de cenários. Para que seja executado, o ator (tomador de decisões) deve utilizar-se de suas acumulações (conhecimentos, poder, liderança, domínio de recursos, etc.) para dar andamento aos fluxos (ou seja, o trabalho, as ações ou movimentos tomados), dentro das regras do jogo (fronteiras que limitam o “jogo”).

Roic et al (2013) reforçam a importância da compreensão do Triângulo de Governo, introduzido no PES para representar os atores sociais no processo de Planejamento Estratégico Situacional, incluindo:



- Projeto de governo
- Governabilidade
- Capacidade de governo



ESQUEMATIZANDO



Fonte: Hertas (1996, *apud* Roic et al. 2013)

O tema PES certamente é muito mais profundo e subjetivo do que o que estamos vendo aqui, mas prefiro parar por aqui, me limitando a abordar o que realmente cai em provas. Caso fizesse diferente, teríamos que estudar mais centenas de páginas só sobre isso, o que não é desejável para um tema que cai tão pouco.

Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



7. QUESTÕES COMENTADAS



Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Competências de inovação necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização devem ser definidas no planejamento.

Comentário:

O planejamento define o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Assim, como as competências de inovação são necessárias para se atingir os objetivos, são parte dos caminhos para alcançá-lo, sendo parte do planejamento.

GABARITO: Certo.

2. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

Comentário:

Questão mal redigida. Ao falar que um elemento do ambiente externo (flutuações cambiais) são irrelevantes no planejamento estratégico da organização, a questão está redondamente errada, especialmente ao afirmar que isso se daria “independentemente do mercado de atuação”. Se a empresa for importadora ou exportadora, esse elemento é especialmente importante!

GABARITO: Errado.

3. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa em um período de cinco anos é alicerçada em um cenário prospectivo.

Comentário:

A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa (ou seja, o planejamento está olhando para frente) terá base prospectiva.

O planejamento projetivo, por outro lado, seria aquele que olha para trás para buscar dados e projetar para o futuro (o que não é apresentado pela questão).

GABARITO: Certo.

4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Relações Públicas/2018) O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico envolve cinco partes essenciais: objetivos e metas; políticas e procedimentos; recursos; tomada de decisões; e formas de controle.



Comentário:

Questão amplamente subjetiva, que trata como algo “fechado” o planejamento estratégico, dizendo que existiriam cinco partes essenciais.

Como é possível imaginar, trata-se do tipo de coisa que existem centenas de visões distintas. Para resolver uma questão dessas você tem que interpretar se cada um dos elementos apresentados faz sentido ou não dentro do planejamento estratégico e rezar para que o examinador não tenha sido maldoso e simplesmente excluído um dos itens que o autor que serviu de referência (desconhecido) utilizou.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

Comentário:

A visão é um conceito ligado a como a organização se vê (e deseja ser vista/reconhecida) no futuro. O conceito ligado ao papel na sociedade e impactos gerados pela organização é a missão.

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/EBSERH/Analista – Administração/2018) A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.

Comentário:

De fato, a função de planejamento é aquela responsável pela tomada de decisões sobre o que acontecerá na organização, inclusive sobre “quem fará o que, como e em que tempo”. Muita gente quer associar esta última parte às funções “organização” ou “direção” (e essa associação pode ser feita, dependendo da interpretação). Apesar disso, do jeito que está aqui, pode associar diretamente com o planejamento, sem problema.

GABARITO: Certo.

7. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.

Comentário:

Em outras palavras, o planejamento estratégico inclui aspectos externos às organizações? Sim ou não? Sim! Ele considera a relação da organização com o ambiente onde ela está inserida, sendo sistêmico!

GABARITO: Certo.

8. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delineiam as suas decisões.

Comentário:



Veja como os conceitos foram trocados:

Missão: propósito de existir e papel na sociedade.

Visão: situação em que ela pretende estar (no período do tempo do plano).

Assim, como os conceitos foram trocados, a questão está errada.

GABARITO: Errado.

9. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

Comentário:

Questão interpretativa!

O raciocínio aqui é o seguinte: o que se define primeiro, os indicadores ou os objetivos? Os objetivos, é claro!

Afinal de contas, é preciso saber o que se deseja, para depois se pensar em como medir isso!

GABARITO: Errado.

10. (CESPE/STM/TJAA/2018) O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

Comentário:

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo!

GABARITO: Errado.

11. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Comunicação/2018) Embora seja necessário estabelecer claramente os objetivos para se elaborar o planejamento de comunicação, não é necessário estabelecer as prioridades: as atividades seguirão o calendário próprio da instituição ou da empresa.

Comentário:

A questão é sobre planejamento estratégico de comunicação, mas sua lógica serve para qualquer planejamento: claro que é preciso que o planejamento estabeleça quais são as prioridades, ou seja, faça escolhas sobre o que deve ou não ser feito!

GABARITO: Errado.

12. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.

Comentário:

O planejamento estratégico, tático e operacional realmente são integrados, mas o papel do planejamento estratégico é servir como instrumento-chave para desdobramento no tático e no operacional.

GABARITO: Errado.



13. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

Comentário:

Em outras palavras, Missão e Visão servem como base para o estabelecimento de objetivos? Sim, pois elas dão o grande norte do que a organização está querendo fazer, tanto em termos de agregação de valor para a sociedade (missão) quanto em termos de como deseja ser reconhecida (visão).

GABARITO: Certo.

14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.

Comentário:

O examinador tem usado reiteradamente o termo “planejamento organizacional” como sinônimo de planejamento nas organizações. Apesar disso, ele também pode ser entendido como “planejamento no nível organizacional”, ou seja, estratégico, o que gera muita confusão.

Apesar da possível confusão, a mesma não existe nessa questão: criar canais de comunicação (...) não é função de planejamento, pois não é tomada de decisões sobre o futuro desejado e caminhos para alcançá-lo. Assim, a questão está necessariamente errada, apesar da linguagem utilizada ser dúbia.

GABARITO: Errado.

15. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

Comentário:

O planejamento estratégico é a base segundo a qual o planejamento tático é elaborado, este último buscando implementar o estratégico por meio de desdobramentos no nível do departamento, e não o contrário.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/STM/AJ – Serviço Social/2018) O planejamento estratégico garante a priorização dos interesses coletivos em relação aos institucionais, devido à participação horizontal de diferentes grupos de interesses em todas as suas fases.

Comentário:

O planejamento estratégico não garante nada. Ele nem mesmo tenta garantir interesses coletivos em relação aos institucionais, ao contrário, ele busca que os interesses institucionais sejam atingidos e que os interesses individuais se alinhem aos institucionais.

GABARITO: Errado.



17. (CESPE/STM/TJAA/2018) A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

Comentário:

A análise do ambiente organizacional para o planejamento estratégico deve envolver tanto elementos internos quanto externos.

GABARITO: Errado.

18. (CESPE/ABIN/OTI – 4/2018 - adaptada) Planejar é, sobretudo, preencher formulários para o controle administrativo.

Comentário:

Planejar não é preencher formulários. Além disso, planejar não é controlar, mas sim decidir sobre o futuro desejado e sobre os meios para alcançá-lo.

GABARITO: Errado.

19. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

Comentário:

O processo para se chegar a estratégia envolve tanto dados quantitativos quanto qualitativos para a correta tomada de decisões e estabelecimento de cenários.

GABARITO: Errado.

20. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.

Comentário:

O planejamento estratégico privilegia os objetivos de longo prazo, e não de curto prazo. Quanto aos prazos em si, em meses, não se preocupe com isso agora: não há nenhuma concordância dos autores entre o que é curto, médio ou longo prazo.

GABARITO: Errado.

21. (CESPE/STJ/AJ – Psicologia/2018) A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.

Comentário:

Questão interpretativa. Você deveria refletir sobre se os recursos disponíveis para a organização (inclusive humanos) são ou não insumos no processo de planejamento estratégico e sua implementação, e a resposta é que sim!

GABARITO: Certo.



22. (CESPE/TCE-PE/Cargos 1 e 2/2017) O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.

Comentário:

O planejamento estratégico é relevante para o alcance dos resultados organizacionais no longo prazo!

GABARITO: Errado.

23. (CESPE/SEDF/Cargo 2/2017) Os elementos constituintes, os objetivos e os conteúdos de um planejamento devem, obrigatoriamente, estar interligados, mas as estratégias, não, pois estas são flexíveis.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Em qualquer processo de planejamento estratégico tanto os elementos constituintes do planejamento quanto da estratégia devem ser totalmente interligados entre si, para que tenham coerência.

GABARITO: Errado.

24. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa – o pensamento estratégico realmente diz respeito a pensar a organização como um todo na relação com o seu ambiente, estabelecendo o futuro desejado e o caminho para atingi-lo (estratégia).

GABARITO: Certo.

25. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

Comentário:

Planejar é o estabelecimento de onde se deseja chegar e dos caminhos para se chegar lá, conforme definido pela questão!

GABARITO: Certo.

26. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.

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

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão
- d) Posição



e) Processo

Comentário:

A declaração apresenta a razão de existir da organização na sociedade. Trata-se, portanto, de sua missão.

GABARITO: C.

27. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”.

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

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

Comentário:

A declaração mostra a intenção da organização no futuro – visão de futuro. Se fosse mais objetiva e passível de medição, seria objetivo estratégico (cuidado para não confundir).

GABARITO: E.

28. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de alimentação está implementando um sistema de gestão e, para iniciar esse processo, quer estabelecer a missão da empresa e sua visão.

A missão da empresa se constitui de

- a) descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo os objetivos a serem atingidos.
- b) declaração resumida do seu propósito e responsabilidades perante os seus clientes.
- c) capacidade de mensurar a utilidade de seus produtos e serviços com foco nos benefícios gerados para o mercado.
- d) princípios ou crenças, que servem de direcionamento para as atitudes e decisões das pessoas que nela atuam.
- e) objetivos estabelecidos e quantificáveis, que deverão ser atingidos em um determinado período.

Comentário:

A missão de uma organização é a declaração do seu propósito perante a sociedade, sendo compatível com o que está previsto na alternativa B.

Nas demais, temos o seguinte:

- A) visão de futuro.
- c) capacidade de medir a efetividade.
- d) valores.
- e) objetivos.

GABARITO: B.



29. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

Comentário:

Questão longa, na qual a banca apenas elenca um conjunto de coisas que são feitas no planejamento estratégico e pede que você faça a associação ao mesmo.

GABARITO: B.

30. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Administração/2018) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

Comentário:

Vejamos cada alternativa, tendo como pano de fundo o conhecimento sobre planejamento estratégico:

- A) certa. Realmente o planejamento estratégico deve considerar o ambiente como um todo e uma visão sistêmica da organização.
- B) errada. As decisões envolvem a organização como um todo, e não apenas objetivos financeiros.
- C) errada. Ao contrário – é uma atividade tipicamente prospectiva, pois exige pensar o futuro antes que ele aconteça.
- D) errada. Planejamento operacional é de curto prazo, o tático é de médio e o estratégico é de longo prazo.
- E) errada. O horizonte é de longo prazo.

GABARITO: A.



31. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) O processo pelo qual um sistema mantém sua competitividade em seu meio ambiente organizacional, pela determinação de onde a organização está, para onde ela quer ir e como ela deseja chegar lá, é conhecido como

- a) planejamento estratégico.
- b) marketing organizacional.
- c) administração estratégica.
- d) cultura organizacional.
- e) benchmarking.

Comentário:

Fazer a organização ter competitividade para atingir o futuro desejado em seu ambiente é a essência do planejamento estratégico.

GABARITO: A.

32. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:

- I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.
- II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.
- III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.
- IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

Comentário:

Vejamos:

I) errado. A participação de todos é importante, apesar de ser um processo top-down.

II) errado. Todos os elementos ambientais devem ser considerados.

III) certo. Está perfeita!

IV) certo. É preciso que a liderança central da organização tome decisões (lembre-se: é um processo de cima para baixo – top-down).

GABARITO: C.



33. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Suponha que determinada organização tenha contratado uma consultoria especializada para o desenho do seu planejamento estratégico. Na primeira reunião com os consultores contratados, os representantes da organização foram instados a refletir sobre a razão de ser da referida organização, porque ela existe e o que faz, como forma de expressar sua própria essência. Essa abordagem diz respeito à identificação, no âmbito do planejamento estratégico, de um importante aspecto da organização, correspondente

- a) a seus símbolos institucionais.
- b) à sua visão de futuro.
- c) a seus valores.
- d) aos cenários para sua atuação.
- e) à sua missão.

Comentário:

A razão de existir da organização é a sua missão, que está apresentada apenas na alternativa E.

GABARITO: E.

34. (FCC/TRT21/TJAA/2017) Os conceitos de missão e visão de uma organização, comumente utilizados na etapa de diagnóstico institucional em diferentes metodologias de planejamento estratégico e de gestão, correspondem, respectivamente,

- a) ao cenário externo, consistente em ameaças e oportunidades; ao cenário interno, consistente nas forças e fraquezas da organização.
- b) à percepção interna, dos integrantes da organização, sobre seus principais atributos; à percepção externa, dos clientes e da sociedade, sobre as características da organização.
- c) às metas de curto prazo estabelecidas para a organização; às metas e objetivos de longo prazo, ligados à perenidade da organização.
- d) aos objetivos estratégicos da organização, representados por indicadores; às metas representativas dos resultados pretendidos pela organização.
- e) à razão de existir da organização, contemplando sua essência e seus propósitos; ao futuro almejado pela organização, contemplando a forma como pretende ser reconhecida.

Comentário:

A missão representa a razão de existir da organização, enquanto a visão representa a forma que a organização se vê no futuro, o que é compatível apenas com a alternativa E.

GABARITO: E.

35. (FCC/TRT23/AJAA/2016) Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.

Comentário:



Questão escorregadia e interpretativa. Nela, a organização pede que o candidato saiba qual o conceito daquilo que se refere a como a organização “será reconhecida no futuro”, a título exemplificativo.

Ora, a esta altura você já deve ter percebido que se trata de um exemplo de visão de futuro, e não de sua definição.

GABARITO: E.

36. (FCC/PGE-MT/Técnico Administrativo/2016) O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

Comentário:

Trata-se da simples memorização das etapas essenciais do modelo de planejamento de Djalma de Oliveira.

GABARITO: E.

37. (FCC/Prefeitura de Teresina/Administrador/2016) As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

Comentário:

Essa questão exige um conhecimento amplo sobre o conteúdo de planejamento estratégico. Vejamos:



- A) Errada. A análise externa se dá sobre oportunidades e ameaças, e não sobre forças e fraquezas, que são internas.
- B) Certa!
- C) Errada. O diagnóstico inclui fatores internos e externos, controláveis ou não.
- D) Errada. Objetivos são de longo prazo e metas são desdobramentos mais curtos dos objetivos.
- E) Errada. Visão é como a organização se vê no futuro!!

GABARITO: B.

38. (FCC/Eletrbras-Eletrosul/Administrador/2016) Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

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

Comentário:

Vejamos as alternativas:

- a) errada. A visão é como a organização se vê no futuro. A missão é que é a razão de existir.
- b) errada, conforme explicação dada na letra A.
- c) errada. Cenários são representações da realidade, e não indicadores e metas.
- d) certa!
- e) errada. O diagnóstico inclui elementos internos e externos.

GABARITO: D.

39. (FCC/PGE-MT/Analista-Administrador/2016) O planejamento estratégico consiste em uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, desenvolvida a partir dos anos 1960, que tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização, proporcionando uma melhor relação com o ambiente externo no qual se encontra inserida. Uma das etapas relevantes dessa metodologia corresponde

- a) ao diagnóstico institucional, que diz respeito exclusivamente aos aspectos internos da organização.
- b) à definição da visão da organização, que deve expressar com clareza a razão da sua existência.
- c) à identificação da missão a ser perseguida, que corresponde ao consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado.
- d) à utilização de cenários para direcionar os planos da organização, correspondendo a projeções de ambientes futuros.
- e) à criação de valores, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.

Comentário:



Vejamos cada alternativa:

- A) errada. O diagnóstico inclui elementos internos e externos.
- B) errada. A visão é como a organização se vê no futuro.
- C) errada. A descrição dada é condizente com a visão, e não com a missão, que é a razão de existir da organização.
- D) certa. Os cenários são criações sobre como o ambiente poderá ser no futuro, para que a organização possa se planejar para os diferentes casos.
- E) errada. Não tem nada a ver. Os valores são propostos para guiar a cultura organizacional.

GABARITO: D

40. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Uma das etapas relevantes da sua implementação é a definição de questões, objetivos e estratégias, sendo que

- I. a definição dos objetivos organizacionais antecede a das questões estratégicas.
- II. as metas representam as partições dos objetivos a serem alcançadas no curto prazo.
- III. a estratégia corresponde ao caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar os objetivos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Comentário:

Questão com certo grau de necessidade de interpretação.

Vejamos cada item:

I) A banca fala em questões estratégicas, que viriam depois dos objetivos. Na verdade, trata-se de quais os elementos importantes para a estratégia (quais os pontos, ou questões estratégicas), que precisam ser definidos antes mesmo dos objetivos.

II) certo. Metas são desdobramentos dos objetivos, como descrito pelo item.

III) certo. As estratégias são os caminhos diferenciados que a organização escolhe para percorrer e atingir seus objetivos. A descrição proposta pelo item faz sentido.

Assim, II e III estão corretos.

GABARITO: D.

41. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) Existe muita divergência entre os autores a respeito da definição de estratégia. Entretanto, existe concordância sobre alguns aspectos gerais, dentre eles:

- a) a estratégia diz respeito somente à organização;
- b) a estratégia não afeta o bem-estar geral da organização;
- c) as estratégias são puramente deliberadas;
- d) as estratégias só consideram variáveis controláveis;
- e) a estratégia envolve questões de processo.



Comentário:

Questão muito interpretativa, que exigia um conhecimento teórico e prático amplo sobre o significado de estratégia.

Para começar a respondê-la, lembre-se que a estratégia é o caminho diferenciado escolhido para se realizar a visão de futuro e atingir os objetivos.

Com isso, analisemos as alternativas:

- A) Errada. Ela envolve a organização, seus *stakeholders* e o próprio ambiente.
- B) Errada. É claro que ela afeta o bem-estar da própria organização e seus participantes!
- C) Errada. As estratégias podem ser deliberadas, mas também podem ser emergentes.
- D) Errada. As estratégias consideram aspectos controláveis e incontroláveis!
- E) Certa. A estratégia é uma forma de se chegar lá, ou seja, envolve questões de processo (como fazer) por sua própria natureza!

GABARITO: E.

42. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;
- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;
- d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;
- e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Comentário:

O que veio entre aspas no comando da questão é claramente uma declaração de visão de futuro, que aponto o futuro desejado pela organização nos termos do planejamento estratégico, conforme apresentado na alternativa D.

GABARITO: D.

43. (FGV/CODEBA/Técnico Portuário – Apoio Administrativo/2016) O planejamento formal nas organizações prevê a formulação de objetivos que especifiquem os estágios a serem atingidos. Definidos a partir da visão e da missão da organização, os objetivos podem ser classificados de acordo com os níveis organizacionais aos quais estão relacionados.

Assinale a opção em que esses níveis estão listados corretamente.

- a) Executivo, estratégico e tático.
- b) Estratégicos, táticos e operacionais.
- c) Tático, operacional e logístico.
- d) Logístico, tecnológico e estratégico.



e) Intermediário, tático e gerencial.

Comentário:

Os níveis básicos do planejamento são, na ordem de elaboração: estratégico, tático e operacional.

GABARITO: B.

44. (IBFC/EBSERH/Pedagogo/2017) Planejar pode ser concebido como a base de todo negócio. Quanto ao planejamento estratégico que se faz de modo sustentável, leia as afirmativas a seguir:

I. É preciso traçar um direcionamento, um caminho a ser percorrido, definindo posicionamento, mercado, clientes e operações da empresa.

II. A base de todo negócio é o planejamento estratégico.

III. É preciso traçar um direcionamento, um caminho a ser percorrido, e quanto mais estruturado é o seu planejamento, mais possibilidades sua empresa tem de estar preparada para as adversidades do mercado.

IV. No planejamento estratégico é necessário analisar o cenário, ou seja, o contexto de mercado.

V. Planejar estrategicamente requer entender o cliente, suas necessidades a curto, médio e longo prazo.

Estão corretas as afirmativas:

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

Comentário:

Vejamos cada item sobre o planejamento estratégico, dessa questão tão interpretativa.

I) Certo. O planejamento estratégico realmente direciona para o futuro e deve ter como base a compreensão da organização.

II) Certo. O termo “negócio”, neste caso, está sendo utilizado como sinônimo para “empresa” e não o “negócio” que é a atividade da organização, por isso está correto.

III) Certo. Em essência o item diz que a empresa deve estruturar o seu planejamento (em vez de deixá-lo desestruturado), como forma de preparar a organização para o futuro, o que faz sentido.

IV) Certo. A análise de cenários realmente faz parte do planejamento estratégico.

V) Certo. É preciso entender o cliente e suas necessidades. Alguns podem argumentar que as necessidades de curto prazo do cliente não deveriam ser parte do planejamento estratégico, e sim do operacional, mas isso é um erro. Necessidades do cliente (como um todo) fazem parte do ambiente da organização, que precisa ser compreendido no âmbito do planejamento estratégico!

GABARITO: E.

45. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HU-FURG)/2016) Leia a afirmação a seguir e assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna. _____ é o plano mais importante da organização e define a alocação global de seus recursos.

- a) Planejamento estratégico.
- b) Planejamento tático.
- c) Planejamento operacional.
- d) Plano de contingências.



e) Plano de mídia.

Comentário:

O planejamento mais importante, amplo e global da organização, que é o primeiro a ser feito, é o planejamento estratégico.

O planejamento tático é derivado do estratégico, com foco nos departamentos, e o operacional é derivado do tático, com foco nas tarefas/operações.

GABARITO: A.

46. (IBFC/MGS/Assistente Social/2016) O planejamento estratégico é um elemento relevante na elaboração de planos, programas e projetos, conforme Cury (2001). Considerando, por conseguinte, o planejamento estratégico, avalie as afirmativas abaixo:

- I. O planejamento estratégico, dada a sua natureza técnica, veda a participação da população.
- II. Ao realizar o planejamento estratégico o profissional deve adivinhar ou prever o futuro para que possa nele intervir.
- III. Planejar estrategicamente requer ao profissional calcular, influir no futuro.
- IV. O planejamento estratégico também demanda que todos os atores envolvidos no projeto participem do processo de elaboração.

Estão corretas:

- a) Apenas as afirmativas III e IV.
- b) Apenas as afirmativas I e II.
- c) Apenas as afirmativas II e III.
- d) Apenas as afirmativas II e IV.

Comentário:

Questão interpretativa e, ao mesmo tempo, imperfeita, mas era possível respondê-la, por isso não contesto seu gabarito. Vejamos seus itens:

- I) Errado. O planejamento estratégico pode ser participativo.
- II) Errado. Não se trata de adivinhar ou prever, mas sim de criar cenários para intervir e construir o futuro.
- III) Certo. O profissional que faz o planejamento estratégico deve calcular quais os cenários possíveis e estimar probabilidades, além de influenciar no futuro para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.
- IV) Certo. O planejamento estratégico pode ser participativo, mas também pode ser feito de cima pra baixo. Como não existia opção com apenas III como correto, e sabemos que os itens I e II estão errados, não você saberia como responder: certo!

GABARITO: A.

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUPEST – UFSC/2016)) O processo de planejamento estratégico contém etapas. Elas estão sinalizadas abaixo. Assinale a alternativa que não contém uma dessas etapas.

- a) Análise da situação estratégica
- b) Análise ambiente externo
- c) Análise descrição dos cargos
- d) Análise do ambiente interno
- e) Definição do plano estratégico com objetivos e estratégias



Comentário:

O planejamento estratégico pode obedecer diferentes metodologias que envolvem muitas possibilidades. Para responder à questão você tinha que buscar algo que não tem relação com o planejamento estratégico. Neste caso, a resposta está na letra C, que não faz parte de nenhum nível do planejamento.

GABARITO: C.

48. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUPEST – UFSC/2016)) Analise as afirmações abaixo sobre Planejamento Estratégico e assinale a alternativa correta.

- I. Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realiza-lo.
 - II. Planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente.
 - III. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração.
- a) Todas as afirmações estão corretas
 - b) Nenhuma das afirmações está correta
 - c) Somente a afirmação I está correta
 - d) Somente a afirmação II está correta
 - e) Somente a afirmação III está correta

Comentário:

Vejamos cada item:

- I) Certo. É a essência do que é o planejamento estratégico: a definição de objetivos futuros para a organização como um todo e o caminho escolhido para alcança-lo.
- II) Certo. No nível estratégico os planos são para a organização como um todo e congregam a sua relação com o ambiente.
- III) Certo. O planejamento estratégico é típico da alta administração, mas cuidado: ele também pode ser participativo! Mesmo sem ter dito isso, o item continua correto!

GABARITO: A.

49. (IBFC/EBSERH/Pedagogo (HU-FURG)/2016) A ideia de planejamento estratégico nos remete a algumas perguntas como: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá?. Para isso existem etapas de elaboração. A partir dessa constatação, marque a ordem correta das etapas do planejamento estratégico:

- I. Situação atual.
- II. Estratégia.
- III. Metas e objetivos.
- IV. Declaração de visão e missão.
- V. Ambiente interno: forças e fraquezas.
- VI. Feedback e controle.
- VII. Ambiente externo: oportunidades e ameaças.

A ordem correta é:

- a) IV-VII-V-1- III- II-VI.
- b) III-V-VII-1-VI- IV- II.
- c) I- III-V- II- IV-VI-VII.
- d) V-1- VII- II- III-VI- IV.



e) II- IV-VI-1- III-V-VII.

Comentário:

Bela questão.

A banca colocou um modelo pouco cobrado de etapas para o planejamento estratégico (que não tenho ideia de onde saiu!) e pediu que o candidato soubesse a ordem!

Muita gente deve ser se desesperado, mas resolver a questão era simples: a última etapa tinha que ser o feedback e controle, pois esse item tem que ser o último neste tipo de processo (se for considerado como parte dele!).

Sabendo disso, você veria que a única alternativa em que o item VI é o último é a letra A.

GABARITO: A.

50. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Segundo o autor Idalberto Chiavenato, o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros, sendo eles

- a) análise comportamental pretérita, ambiente externo e linha operacional.
- b) visão do futuro, fatores ambientais externos e fatores organizacionais internos.
- c) foco presencial, ambiente externo e tempo de implementação.
- d) capacidade interna, viabilidade externa e foco no passado recente.
- e) análise organizacional externa, foco no presente e tempo de implementação.

Comentário:

A banca costuma cobrar esse assunto com base em detalhes específicos dos mais diferentes autores. **Não** vale a pena sair decorando absolutamente tudo de todos. É impossível. É de surtar. Com base no que realmente importa do assunto é possível responder várias de suas questões malucas, a questão atual é uma dessas.

Sabendo dos vários elementos ligados ao planejamento estratégico, você procuraria a alternativa que faz sentido. A única que faz é a letra B.

GABARITO: B.

51. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Administração/2017) A gestão estratégica organiza os contributivos que as diversas áreas têm de dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços demandados pelos respectivos profissionais. Em relação a esse assunto, assinale a alternativa correta quanto aos elementos que integram o planejamento estratégico.

- a) Visão; missão; objetivos; análise do microambiente exclusivamente; e, cadeia de valor
- b) Visão; missão; análise do macroambiente exclusivamente; objetivos; e, processos mapeados e descritos.
- c) Missão; objetivos; metas; análise SWOT; e, cadeia de suprimentos, que diz respeito à análise de ameaças e oportunidades.
- d) Visão; missão; objetivos estratégicos; análise SWOT (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas); e, metas a serem cumpridas, com seus respectivos prazos e responsáveis.
- e) Missão; objetivos; análise SWOT (que diz respeito à ameaças e oportunidades apenas); cadeia de valor e de suprimentos; e, metas.

Comentário:

Questão interpretativa para você localizar o que faz parte do planejamento estratégico. Identifiquemos juntos os erros em cada alternativa:



- a) errada. O ambiente como um todo deve ser analisado, e não apenas o microambiente.
- b) errada. O ambiente como um todo deve ser analisado, e não apenas o macroambiente.
- c) errada. Ameaças e oportunidades são os elementos externos da matriz SWOT, não se relacionando com a cadeia de suprimento, que é a rede de fornecedores, desde a matéria prima básica até o cliente final.
- d) certa.
- e) errada. Análise swot diz respeito também às forças e fraquezas.

GABARITO: D.

52. (IDECAN/MS/Administrador/2017) O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas. () É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização. () Envolve cada departamento ou setor, em separado. () Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente. () Envolve a organização como um todo e propõe ações globais. A sequência está correta em

A F, F, F, V.

B V, F, F, V.

C V, V, V, F.

D F, F, V, V.

E V, F, F, F.

Comentário:

Vejamos:

- 1) O planejamento estratégico realmente é voltado para o longo prazo/futuro/destino da organização como um todo. Certo.
- 2) O planejamento estratégico envolve os departamentos em conjunto, formando o todo organizacional, e não eles isoladamente. Assim, item errado.
- 3) O planejamento estratégico possui foco no longo prazo, e não no curto prazo. Assim, item errado.
- 4) O planejamento estratégico realmente envolve o todo organizacional e as ações dele derivadas são globais para a mesma. Certo

GABARITO: B.

53. (IDECAN/UFPB/Assistente em Administração/2016) As organizações não funcionam e muito menos alcançam os seus objetivos ao acaso. Na realidade, para que isso aconteça é necessário que as empresas coloquem em prática o primeiro componente do processo administrativo – o planejamento. Sem o planejamento, a empresa funciona às cegas, sem rumo,



com um ciclo de vida que poderá ter uma curta duração. Sobre as seis principais etapas que compõem o processo de planejamento, marque V para as verdadeiras e F para as falsas.

() Definição dos objetivos: estabelecer quais são os caminhos possíveis. () Situação atual: definição de onde estamos agora e o que precisa ser feito. () Alternativas de ação: definição para onde queremos ir. () Premissas em relação ao futuro: o que temos pela frente, definição de cenários. () Escolher a melhor alternativa: definir qual é o melhor caminho a ser seguido. () Implementação do plano escolhido e avaliação dos resultados: seguir o que foi planejado e tomar as ações corretivas se necessário.

A sequência está correta em

A F, F, V, F, V, V.

B V, F, V, F, V, F.

C V, V, F, F, V, V.

D F, V, F, V, V, V.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Temos que avaliar cada item individualmente. Vejamos:

() Definição dos objetivos: estabelecer quais são os caminhos possíveis.

Falso. Definir os objetivos é definir o que se quer no futuro; para onde ir.

() Situação atual: definição de onde estamos agora e o que precisa ser feito.

Verdadeiro: é exatamente isso. É o diagnóstico organizacional.

() Alternativas de ação: definição para onde queremos ir.

Falso. Alternativas de ação são as possibilidades de caminho a seguir para o futuro desejado.

() Premissas em relação ao futuro: o que temos pela frente, definição de cenários.

Verdadeiro: as premissas são elementos do ambiente que acredita-se que se terá que enfrentar.

() Escolher a melhor alternativa: definir qual é o melhor caminho a ser seguido.

Verdadeiro. É aqui que se estabelecia a estratégia desejada.

() Implementação do plano escolhido e avaliação dos resultados: seguir o que foi planejado e tomar as ações corretivas se necessário.

Verdadeiro (porém questionável): implementação realmente é fazer o que foi planejado acontecer. Apesar disso, pode—se dizer também que a implementação é etapa posterior ao planejamento, já não é mais o planejamento por si só. Apesar de questionável, não há possibilidade de resposta com todo o resto do conteúdo do jeito que está e essa alternativa como Falsa, então sabemos que ela foi considerada verdadeira.

GABARITO: D.

54. (IDECAN/Câmara de Aracruz-ES/Agente Administrativo e Legislativo/2016) Segundo um estrategista bastante conhecido, Henry Mintzberg, o planejamento estratégico é um processo



analítico voltado à execução de estratégias já identificadas. O planejamento estratégico resulta na criação de um plano. Por outro lado, o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade. É uma forma de sintetizar os estímulos dos ambientes interno e externo para criar uma perspectiva integrada de empreendimento. **NÃO** se refere a uma característica do pensamento estratégico:

- A Amplo.
- B Oportunista.
- C Semipolarizado.
- D Focado em objetivos.

Comentário:

Você não precisava conhecer ou memorizar a visão específica de Mintzberg para responder à questão. Bastava conhecer o que é o planejamento de nível estratégico para perceber que ele é amplo (sobre a organização como um todo), oportunista (busca aproveitar oportunidades) e focado em objetivos.

Perceberia também que “semipolarizado” não é algo que faça nenhum sentido no conhecimento sobre planejamento e pensamento estratégico como um todo.

GABARITO: C.

55. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A missão é o planejamento estratégico da organização.

Comentário:

A missão é parte do planejamento estratégico, mas isso não quer dizer que são sinônimos: é apenas uma parte!

GABARITO: Errado

56. (QUADRIX/ARF-PR/Assistente Administrativo Operacional/2016) O planejamento empresarial é importante, sobretudo, por alguns fatores essenciais, tais como: o senso de direção, a maximização da eficiência, a redução dos impactos ambientais (internos e externos), a definição dos parâmetros de controle administrativo e a potencialização do autoconhecimento organizacional. Pode-se afirmar, no geral, que existem três níveis de planejamento empresarial: estratégico, tático e operacional. Sobre o planejamento estratégico, leia as afirmativas.

- I. É aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa.
 - II. Colabora com a concepção dos objetivos (metas) e da análise dos fatores internos e externos da companhia.
 - III. Em sua maioria, as decisões estratégicas são tomadas pelos proprietários, CEO, presidente, diretoria, sendo, portanto, responsáveis pelas atividades administrativas de nível tático e atividades de execução operacionais.
- Pode-se afirmar que:
- a) somente I está correta.
 - b) somente II está correta.
 - c) somente III está correta.



- d) há somente duas afirmativas corretas.
- e) todas estão corretas.

Comentário:

Vejamos:

- I) Certo. O Planejamento estratégico realmente é voltado para o longo prazo.
- II) Certo. O planejamento estratégico realmente possui fixação de objetivos, metas, análise de fatores internos e externos. A banca deu uma escorregada ao deixar pressuposto que objetivos e metas são a mesma coisa, mas isso não estava em avaliação na questão (e sim a correlação dos elementos com o planejamento estratégico), por isso está certo.
- III) Errado. Apesar do planejamento estratégico realmente ter suas decisões concentradas (tipicamente) nas figuras apresentadas, eles não são responsáveis pelo nível tático e operacional, onde há lideranças específicas que assumem a responsabilidade.

GABARITO: D.

57. (QUADRIX/CRA-AC/Administrador-Geral/2016) O Banco da Amazônia (BASA) dispõe em sua página na internet a missão: “Promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia, por meio da execução de políticas públicas e oferta de produtos e serviços financeiros”. Como valores, constam, dentre outros: “Ética e transparência, Respeito à diversidade, e Desenvolvimento de Competências e Meritocracia”. Analise as afirmativas a seguir:

- I. Um item como “satisfação dos clientes” pode servir como missão ou visão, mas nunca como valores.
 - II. Quando falamos em valores, estamos discorrendo sobre crenças ou princípios que servem de guia para os colaboradores de uma organização.
 - III. Os valores são independentes e não têm relação com a missão e a visão de uma organização.
- Pode-se afirmar que:
- a) todas estão corretas.
 - b) apenas uma está correta.
 - c) apenas duas estão corretas, sendo uma delas a afirmativa I.
 - d) somente II e III estão corretas.
 - e) nenhuma está correta.

Comentário:

Vamos analisar cada item:

- I) Errado. Não gostei desse item. Isso porque ele não é claro. Como falar em um “item” como “satisfação dos clientes” para ser valor ou missão? Assim, de maneira solta, não faz nenhum sentido, apesar de que seria possível falar em “busca da satisfação dos clientes” como missão, ou “ter clientes satisfeitos” como visão. Além disso, seria possível falar em “trabalhar com foco na satisfação dos clientes” como valor. Assim, o item está errado, mas não está claro se porque falou em “item” e não detalhou, ou se porque não considerou que poderia ser um valor também.
- II) Certo. Está perfeitamente conforme a teoria.
- III) Errado. Todos os elementos do planejamento estratégico estão inter-relacionados entre si, assim como ligados à organização como um todo.

GABARITO: B.



58. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HRL-UFS)/2017) Dentre outros aspectos, o processo de controle estratégico deve incluir

- a) decisões referentes à estrutura organizacional.
- b) mecanismos para monitorar o progresso.
- c) novos métodos que assegurarão o alcance dos objetivos.
- d) identificação e avaliação de alternativas de ação.
- e) monitoramento e avaliação de tendências do ambiente.

Comentário:

A essência do controle estratégico é a verificação/monitoramento e controle da implementação do plano para tentar garantir que seus objetivos possam ser alcançados.

A única alternativa que faz sentido é a letra B. Algumas pessoas podem se confundir com a letra D e a letra E, pois podem pensar que a identificação de alternativas seria característica do controle, o que não é fato – o controle pode propor ações corretivas, mas o caminho é o do plano (pode-se argumentar, em detalhe, que a identificação de alternativa é o “planejamento dentro do controle”.

Já no que diz respeito à alternativa E, as tendências do ambiente são identificadas no planejamento, e não no controle. Pode-se argumentar que o controle também faria isso, no monitoramento da implementação. Mais uma vez seria “planejamento dentro do controle”, e não a essência do controle.

GABARITO: B.

59. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Assinale a alternativa que apresenta uma das fases básicas da elaboração do planejamento em empresas, correspondendo à definição da razão de ser da empresa.

- a) Visão.
- b) Diagnóstico.
- c) Valores.
- d) Missão.
- e) Pontos fortes e fracos.

Comentário:

A razão de existir de uma organização é a sua missão (letra D). A visão é como a organização deseja ser vista no futuro, o diagnóstico é a compreensão de sua situação atual, os valores são guias para o comportamento organizacional, e os pontos fortes e fracos fazem parte da análise do ambiente interno.

GABARITO: D.

60. (AOCP/Câmara de Maringá-PR/Assistente Administrativo/2017) O planejamento estratégico é um processo organizacional e apresenta cinco características fundamentais. Uma delas

- a) é a ação específica e molecular.
- b) é a orientação para o futuro.
- c) é a construção não consensual.
- d) é o exame de condições internas e não externas.
- e) envolve comportamento particular.



Comentário:

Não sei ao certo a referência utilizada pela banca para essas supostas “cinco características fundamentais”, mas era preciso interpretar a questão com base em um conhecimento amplo sobre planejamento estratégico, sabendo que se trata de um processo amplo e sistemático de tomada de decisão sobre a organização como um todo, de forma sistêmica, no longo prazo, considerando seus ambientes.

Assim, claramente o planejamento estratégico não é específico e molecular – é amplo e geral. É orientado para o futuro (letra B é o gabarito).

Pode ser considerado como uma construção de consenso entre os *stakeholders*.

Considera ambiente interno e externo.

Envolve o comportamento da organização como um todo.

GABARITO: B.

61. (AOCP/CASAN/Administrador/2016) Quais são os processos abrangidos pela administração estratégica?

- a) Processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia.
- b) Processos de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.
- c) Processos de pontos fortes, pontos fracos dos sistemas internos e ameaças e oportunidades do ambiente.
- d) Processos de produção, de marketing, de recursos humanos, de materiais e logística e de operações.
- e) Processos de análise da situação estratégica, definição de objetivos e estratégias e estratégias funcionais e operacionais.

Comentário:

A administração estratégica é o processo de planejamento em conjunto com sua implementação/execução e controle. Não há o que falar além disso e, por isso, fica claro que a resposta à questão está unicamente na alternativa A.

GABARITO: A.

62. (AOCP/CASAN/Secretária/2016) A missão é a expressão da razão de existência de uma organização. Analisando a missão da CASAN, apresentada a seguir, é possível caracterizar a missão de uma empresa como sendo:

“Nossa missão é fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.” (Missão CASAN)

- a) o conjunto de valores organizacionais apresentados pela empresa.
- b) a visão da empresa.
- c) aquela que pode ser pensada como um cenário ou uma perspectiva.
- d) exclusivamente idealizada pelo líder.
- e) aquela que precisa conter as referências principais que nortearão as estratégias da organização.

Comentário:

Questão interpretativa. Sobre a missão, sabe-se que ela é a razão de existir da organização, portanto é a base para a construção de sua estratégia, o que está presente apenas na alternativa E. O restante é conversa fiada.

GABARITO: E.



8. LISTA DE QUESTÕES.



Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Competências de inovação necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização devem ser definidas no planejamento.
2. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.
3. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa em um período de cinco anos é alicerçada em um cenário prospectivo.
4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Relações Públicas/2018) O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico envolve cinco partes essenciais: objetivos e metas; políticas e procedimentos; recursos; tomada de decisões; e formas de controle.
5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.
6. (CESPE/EBSERH/Analista – Administração/2018) A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.
7. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.
8. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em



um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delineiam as suas decisões.

9. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

10. (CESPE/STM/TJAA/2018) O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

11. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Comunicação/2018) Embora seja necessário estabelecer claramente os objetivos para se elaborar o planejamento de comunicação, não é necessário estabelecer as prioridades: as atividades seguirão o calendário próprio da instituição ou da empresa.

12. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.

13. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.

15. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

16. (CESPE/STM/AJ – Serviço Social/2018) O planejamento estratégico garante a priorização dos interesses coletivos em relação aos institucionais, devido à participação horizontal de diferentes grupos de interesses em todas as suas fases.

17. (CESPE/STM/TJAA/2018) A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.
18. (CESPE/ABIN/OTI – 4/2018 - adaptada) Planejar é, sobretudo, preencher formulários para o controle administrativo.
19. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.
20. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.
21. (CESPE/STJ/AJ – Psicologia/2018) A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.
22. (CESPE/TCE-PE/Cargos 1 e 2/2017) O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.
23. (CESPE/SEDF/Cargo 2/2017) Os elementos constituintes, os objetivos e os conteúdos de um planejamento devem, obrigatoriamente, estar interligados, mas as estratégias, não, pois estas são flexíveis.
24. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.
25. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.
26. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.
A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de
- Cultura
 - Força



- c) Missão
- d) Posição
- e) Processo

27. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”.

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

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

28. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de alimentação está implementando um sistema de gestão e, para iniciar esse processo, quer estabelecer a missão da empresa e sua visão.

A missão da empresa se constitui de

- a) descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo os objetivos a serem atingidos.
- b) declaração resumida do seu propósito e responsabilidades perante os seus clientes.
- c) capacidade de mensurar a utilidade de seus produtos e serviços com foco nos benefícios gerados para o mercado.
- d) princípios ou crenças, que servem de direcionamento para as atitudes e decisões das pessoas que nela atuam.
- e) objetivos estabelecidos e quantificáveis, que deverão ser atingidos em um determinado período.

29. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica



30. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Administração/2018) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

31. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) O processo pelo qual um sistema mantém sua competitividade em seu meio ambiente organizacional, pela determinação de onde a organização está, para onde ela quer ir e como ela deseja chegar lá, é conhecido como

- a) planejamento estratégico.
- b) marketing organizacional.
- c) administração estratégica.
- d) cultura organizacional.
- e) benchmarking.

32. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:

- I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.
- II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.
- III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.
- IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.



33. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Suponha que determinada organização tenha contratado uma consultoria especializada para o desenho do seu planejamento estratégico. Na primeira reunião com os consultores contratados, os representantes da organização foram instados a refletir sobre a razão de ser da referida organização, porque ela existe e o que faz, como forma de expressar sua própria essência. Essa abordagem diz respeito à identificação, no âmbito do planejamento estratégico, de um importante aspecto da organização, correspondente

- a) a seus símbolos institucionais.
- b) à sua visão de futuro.
- c) a seus valores.
- d) aos cenários para sua atuação.
- e) à sua missão.

34. (FCC/TRT21/TJAA/2017) Os conceitos de missão e visão de uma organização, comumente utilizados na etapa de diagnóstico institucional em diferentes metodologias de planejamento estratégico e de gestão, correspondem, respectivamente,

- a) ao cenário externo, consistente em ameaças e oportunidades; ao cenário interno, consistente nas forças e fraquezas da organização.
- b) à percepção interna, dos integrantes da organização, sobre seus principais atributos; à percepção externa, dos clientes e da sociedade, sobre as características da organização.
- c) às metas de curto prazo estabelecidas para a organização; às metas e objetivos de longo prazo, ligados à perenidade da organização.
- d) aos objetivos estratégicos da organização, representados por indicadores; às metas representativas dos resultados pretendidos pela organização.
- e) à razão de existir da organização, contemplando sua essência e seus propósitos; ao futuro almejado pela organização, contemplando a forma como pretende ser reconhecida.

35. (FCC/TRT23/AJAA/2016) Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.

36. (FCC/PGE-MT/Técnico Administrativo/2016) O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:



Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

37. (FCC/Prefeitura de Teresina/Administrador/2016) As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

38. (FCC/Eletrbras-Eletrosul/Administrador/2016) Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

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

39. (FCC/PGE-MT/Analista-Administrador/2016) O planejamento estratégico consiste em uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, desenvolvida a partir dos anos



1960, que tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização, proporcionando uma melhor relação com o ambiente externo no qual se encontra inserida. Uma das etapas relevantes dessa metodologia corresponde

- a) ao diagnóstico institucional, que diz respeito exclusivamente aos aspectos internos da organização.
- b) à definição da visão da organização, que deve expressar com clareza a razão da sua existência.
- c) à identificação da missão a ser perseguida, que corresponde ao consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado.
- d) à utilização de cenários para direcionar os planos da organização, correspondendo a projeções de ambientes futuros.
- e) à criação de valores, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.

40. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Uma das etapas relevantes da sua implementação é a definição de questões, objetivos e estratégias, sendo que

- I. a definição dos objetivos organizacionais antecede a das questões estratégicas.
- II. as metas representam as partições dos objetivos a serem alcançadas no curto prazo.
- III. a estratégia corresponde ao caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar os objetivos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

41. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) Existe muita divergência entre os autores a respeito da definição de estratégia. Entretanto, existe concordância sobre alguns aspectos gerais, dentre eles:

- a) a estratégia diz respeito somente à organização;
- b) a estratégia não afeta o bem-estar geral da organização;
- c) as estratégias são puramente deliberadas;
- d) as estratégias só consideram variáveis controláveis;
- e) a estratégia envolve questões de processo.

42. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;



- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;
- d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;
- e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

43. (FGV/CODEBA/Técnico Portuário – Apoio Administrativo/2016) O planejamento formal nas organizações prevê a formulação de objetivos que especifiquem os estágios a serem atingidos. Definidos a partir da visão e da missão da organização, os objetivos podem ser classificados de acordo com os níveis organizacionais aos quais estão relacionados.

Assinale a opção em que esses níveis estão listados corretamente.

- a) Executivo, estratégico e tático.
- b) Estratégicos, táticos e operacionais.
- c) Tático, operacional e logístico.
- d) Logístico, tecnológico e estratégico.
- e) Intermediário, tático e gerencial.

44. (IBFC/EBSERH/Pedagogo/2017) Planejar pode ser concebido como a base de todo negócio. Quanto ao planejamento estratégico que se faz de modo sustentável, leia as afirmativas a seguir:

- I. É preciso traçar um direcionamento, um caminho a ser percorrido, definindo posicionamento, mercado, clientes e operações da empresa.
- II. A base de todo negócio é o planejamento estratégico.
- III. É preciso traçar um direcionamento, um caminho a ser percorrido, e quanto mais estruturado é o seu planejamento, mais possibilidades sua empresa tem de estar preparada para as adversidades do mercado.
- IV. No planejamento estratégico é necessário analisar o cenário, ou seja, o contexto de mercado.
- V. Planejar estrategicamente requer entender o cliente, suas necessidades a curto, médio e longo prazo.

Estão corretas as afirmativas:

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

45. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo (HU-FURG)/2016) Leia a afirmação a seguir e assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna. _____ é o plano mais importante da organização e define a alocação global de seus recursos.

- a) Planejamento estratégico.
- b) Planejamento tático.



- c) Planejamento operacional.
- d) Plano de contingências.
- e) Plano de mídia.

46. (IBFC/MGS/Assistente Social/2016) O planejamento estratégico é um elemento relevante na elaboração de planos, programas e projetos, conforme Cury (2001). Considerando, por conseguinte, o planejamento estratégico, avalie as afirmativas abaixo:

- I. O planejamento estratégico, dada a sua natureza técnica, veda a participação da população.
- II. Ao realizar o planejamento estratégico o profissional deve adivinhar ou prever o futuro para que possa nele intervir.
- III. Planejar estrategicamente requer ao profissional calcular, influir no futuro.
- IV. O planejamento estratégico também demanda que todos os atores envolvidos no projeto participem do processo de elaboração.

Estão corretas:

- a) Apenas as afirmativas III e IV.
- b) Apenas as afirmativas I e II.
- c) Apenas as afirmativas II e III.
- d) Apenas as afirmativas II e IV.

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUPEST – UFSC/2016)) O processo de planejamento estratégico contém etapas. Elas estão sinalizadas abaixo. Assinale a alternativa que não contém uma dessas etapas.

- a) Análise da situação estratégica
- b) Análise ambiente externo
- c) Análise descrição dos cargos
- d) Análise do ambiente interno
- e) Definição do plano estratégico com objetivos e estratégias

48. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HUPEST – UFSC/2016)) Analise as afirmações abaixo sobre Planejamento Estratégico e assinale a alternativa correta.

- I. Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realiza-lo.
 - II. Planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente.
 - III. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração.
- a) Todas as afirmações estão corretas
 - b) Nenhuma das afirmações está correta
 - c) Somente a afirmação I está correta
 - d) Somente a afirmação II está correta
 - e) Somente a afirmação III está correta

49. (IBFC/EBSERH/Pedagogo (HU-FURG)/2016) A ideia de planejamento estratégico nos remete a algumas perguntas como: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá?. Para isso existem etapas de elaboração. A partir dessa constatação, marque a ordem correta das etapas do planejamento estratégico:



- I. Situação atual.
- II. Estratégia.
- III. Metas e objetivos.
- IV. Declaração de visão e missão.
- V. Ambiente interno: forças e fraquezas.
- VI. Feedback e controle.
- VII. Ambiente externo: oportunidades e ameaças.

A ordem correta é:

- a) IV-VII-V-1- III- II-VI.
- b) III-V-VII-1-VI- IV- II.
- c) I- III-V- II- IV-VI-VII.
- d) V-1- VII- II- III-VI- IV.
- e) II- IV-VI-1- III-V-VII.

50. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) Segundo o autor Idalberto Chiavenato, o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros, sendo eles

- a) análise comportamental pretérita, ambiente externo e linha operacional.
- b) visão do futuro, fatores ambientais externos e fatores organizacionais internos.
- c) foco presencial, ambiente externo e tempo de implementação.
- d) capacidade interna, viabilidade externa e foco no passado recente.
- e) análise organizacional externa, foco no presente e tempo de implementação.

51. (IADES/Fundação Hemocentro de Brasília – DF/Administração/2017) A gestão estratégica organiza os contributivos que as diversas áreas têm de dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços demandados pelos respectivos profissionais. Em relação a esse assunto, assinale a alternativa correta quanto aos elementos que integram o planejamento estratégico.

- a) Visão; missão; objetivos; análise do microambiente exclusivamente; e, cadeia de valor
- b) Visão; missão; análise do macroambiente exclusivamente; objetivos; e, processos mapeados e descritos.
- c) Missão; objetivos; metas; análise SWOT; e, cadeia de suprimentos, que diz respeito à análise de ameaças e oportunidades.
- d) Visão; missão; objetivos estratégicos; análise SWOT (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas); e, metas a serem cumpridas, com seus respectivos prazos e responsáveis.
- e) Missão; objetivos; análise SWOT (que diz respeito à ameaças e oportunidades apenas); cadeia de valor e de suprimentos; e, metas.

52. (IDECAN/MS/Administrador/2017) O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas e nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados. Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas. () É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização. ()



Envolve cada departamento ou setor, em separado. () Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente. () Envolve a organização como um todo e propõe ações globais. A sequência está correta em

A F, F, F, V.

B V, F, F, V.

C V, V, V, F.

D F, F, V, V.

E V, F, F, F.

53. (IDECAN/UFPB/Assistente em Administração/2016) As organizações não funcionam e muito menos alcançam os seus objetivos ao acaso. Na realidade, para que isso aconteça é necessário que as empresas coloquem em prática o primeiro componente do processo administrativo – o planejamento. Sem o planejamento, a empresa funciona às cegas, sem rumo, com um ciclo de vida que poderá ter uma curta duração. Sobre as seis principais etapas que compõem o processo de planejamento, marque V para as verdadeiras e F para as falsas.

() Definição dos objetivos: estabelecer quais são os caminhos possíveis. () Situação atual: definição de onde estamos agora e o que precisa ser feito. () Alternativas de ação: definição para onde queremos ir. () Premissas em relação ao futuro: o que temos pela frente, definição de cenários. () Escolher a melhor alternativa: definir qual é o melhor caminho a ser seguido. () Implementação do plano escolhido e avaliação dos resultados: seguir o que foi planejado e tomar as ações corretivas se necessário.

A sequência está correta em

A F, F, V, F, V, V.

B V, F, V, F, V, F.

C V, V, F, F, V, V.

D F, V, F, V, V, V.

54. (IDECAN/Câmara de Aracruz-ES/Agente Administrativo e Legislativo/2016) Segundo um estrategista bastante conhecido, Henry Mintzberg, o planejamento estratégico é um processo analítico voltado à execução de estratégias já identificadas. O planejamento estratégico resulta na criação de um plano. Por outro lado, o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade. É uma forma de sintetizar os estímulos dos ambientes interno e externo para criar uma perspectiva integrada de empreendimento. NÃO se refere a uma característica do pensamento estratégico:

A Amplo.

B Oportunista.

C Semipolarizado.



D Focado em objetivos.

55. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A missão é o planejamento estratégico da organização.

56. (QUADRIX/ARF-PR/Assistente Administrativo Operacional/2016) O planejamento empresarial é importante, sobretudo, por alguns fatores essenciais, tais como: o senso de direção, a maximização da eficiência, a redução dos impactos ambientais (internos e externos), a definição dos parâmetros de controle administrativo e a potencialização do autoconhecimento organizacional. Pode-se afirmar, no geral, que existem três níveis de planejamento empresarial: estratégico, tático e operacional. Sobre o planejamento estratégico, leia as afirmativas.

I. É aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa.

II. Colabora com a concepção dos objetivos (metas) e da análise dos fatores internos e externos da companhia.

III. Em sua maioria, as decisões estratégicas são tomadas pelos proprietários, CEO, presidente, diretoria, sendo, portanto, responsáveis pelas atividades administrativas de nível tático e atividades de execução operacionais.

Pode-se afirmar que:

- a) somente I está correta.
- b) somente II está correta.
- c) somente III está correta.
- d) há somente duas afirmativas corretas.
- e) todas estão corretas.

57. (QUADRIX/CRA-AC/Administrador-Geral/2016) O Banco da Amazônia (BASA) dispõe em sua página na internet a missão: “Promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia, por meio da execução de políticas públicas e oferta de produtos e serviços financeiros”. Como valores, constam, dentre outros: “Ética e transparência, Respeito à diversidade, e Desenvolvimento de Competências e Meritocracia”. Analise as afirmativas a seguir:

I. Um item como “satisfação dos clientes” pode servir como missão ou visão, mas nunca como valores.

II. Quando falamos em valores, estamos discorrendo sobre crenças ou princípios que servem de guia para os colaboradores de uma organização.

III. Os valores são independentes e não têm relação com a missão e a visão de uma organização.

Pode-se afirmar que:

- a) todas estão corretas.
- b) apenas uma está correta.
- c) apenas duas estão corretas, sendo uma delas a afirmativa I.
- d) somente II e III estão corretas.
- e) nenhuma está correta.

58. (AOCP/EBSERH/Analista Administrativo – Administração (HRL-UFS)/2017) Dentre outros aspectos, o processo de controle estratégico deve incluir



- a) decisões referentes à estrutura organizacional.
- b) mecanismos para monitorar o progresso.
- c) novos métodos que assegurem o alcance dos objetivos.
- d) identificação e avaliação de alternativas de ação.
- e) monitoramento e avaliação de tendências do ambiente.

59. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Assinale a alternativa que apresenta uma das fases básicas da elaboração do planejamento em empresas, correspondendo à definição da razão de ser da empresa.

- a) Visão.
- b) Diagnóstico.
- c) Valores.
- d) Missão.
- e) Pontos fortes e fracos.

60. (AOCP/Câmara de Maringá-PR/Assistente Administrativo/2017) O planejamento estratégico é um processo organizacional e apresenta cinco características fundamentais. Uma delas

- a) é a ação específica e molecular.
- b) é a orientação para o futuro.
- c) é a construção não consensual.
- d) é o exame de condições internas e não externas.
- e) envolve comportamento particular.

61. (AOCP/CASAN/Administrador/2016) Quais são os processos abrangidos pela administração estratégica?

- a) Processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia.
- b) Processos de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.
- c) Processos de pontos fortes, pontos fracos dos sistemas internos e ameaças e oportunidades do ambiente.
- d) Processos de produção, de marketing, de recursos humanos, de materiais e logística e de operações.
- e) Processos de análise da situação estratégica, definição de objetivos e estratégias e estratégias funcionais e operacionais.

62. (AOCP/CASAN/Secretária/2016) A missão é a expressão da razão de existência de uma organização. Analisando a missão da CASAN, apresentada a seguir, é possível caracterizar a missão de uma empresa como sendo:

“Nossa missão é fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.” (Missão CASAN)

- a) o conjunto de valores organizacionais apresentados pela empresa.
- b) a visão da empresa.
- c) aquela que pode ser pensada como um cenário ou uma perspectiva.



- d) exclusivamente idealizada pelo líder.
- e) aquela que precisa conter as referências principais que nortearão as estratégias da organização.



9. GABARITO



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



10. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BENOME, João B V. **Princípios da Administração**. IESDE, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.
- LIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 18/09/2018
- MATIAS-PEREIRA. José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf> . Acesso em: 18/09/2018.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. **O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público: reflexões teóricas**. Disponível em:< [unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As organizações o individuo e a gestão participativa.pdf](http://unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20indiv%C3%ADduo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf)>. Acesso em 12/01/2015.



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.