

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Curso Estratégia de Administração III TCM-SP (Agente de Fiscalização - Diversas áreas) - 2019

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Planejamento

1 – Introdução	2
2 – Análise Estatística	2
3 – Análise das Questões	3
3.1 – Planejamento	3
4 – Questionário de Revisão.....	12
5 – Conclusão.....	19



1 – INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Iniciaremos agora mais um **Passo Estratégico de Administração para o cargo de Agente de Fiscalização – Diversas Áreas do TCM/SP.**

Hoje abordaremos o assunto **Planejamento.**

Vamos ao relatório?

2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os parâmetros e detalhes referentes à análise estatística e ao levantamento de dados da amostra utilizada estão detalhados no primeiro relatório da disciplina. Algumas peculiaridades da amostra utilizada – como questões removidas e/ou incluídas – também estão devidamente explanadas na parte introdutória da *Análise Estatística* daquele relatório.

Vejamos como a FGV cobrou o assunto nos últimos anos.

Assunto	Qtde	%
O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).	82	73,2%
Indicadores de desempenho, tipos de indicadores, variáveis componentes dos indicadores. Avaliação de programas e projetos; tipos de avaliação; análise custo-benefício e análise custo-efetividade	18	16,1%
Formulação de programas e projetos. Planejamento e avaliação nas políticas públicas; aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros.	12	10,7%
Total	112	100,0%
Média	37,3	33,3%

Com base nos dados acima, vemos que **o tópico Planejamento obteve incidência muito acima de média esperada de 33,3% por tópico**, sendo o assunto mais cobrado, **devendo constar no topo de sua lista de estudo.**



3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como as bancas cobram esse tópico. Vamos às questões.

3.1 – PLANEJAMENTO

1. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O processo de planejamento de uma organização deve-se orientar pelo estabelecimento dos meios necessários para a realização dos objetivos organizacionais traçados para o período de vigência do plano. Nesse processo:

- a) o nível estratégico trata das decisões relacionadas às unidades administrativas, no qual se desdobram as diretrizes estratégicas para cada setor da organização;
- b) o nível tático trata das decisões da organização, que a envolvem como um todo e têm um alcance a longo prazo;
- c) o nível operacional toma as decisões de curto prazo, que cuidam da tradução das orientações táticas para os planos de execução das atividades cotidianas;
- d) o nível tático estabelece as atividades e recursos que serão utilizados para realizar os objetivos estratégicos da organização;
- e) o nível estratégico toma as decisões cujo impacto acontecem no médio prazo e servem de orientação para a base da pirâmide de gestão.

Comentários

A opção A e E se referem ao nível tático. A opção B se refere ao nível estratégico. Já a opção D se refere ao nível operacional.

Gabarito: C

2. (FGV - Analista (IBGE)/Recursos Materiais e Logística/2016)

O planejamento, como função administrativa, pode ser aplicado segundo formas e metodologias distintas nas organizações. Nesse sentido, segundo sua abrangência e temporalidade, pode ser classificado segundo três níveis organizacionais, que são:



- a) estratégico, prático e operacional;
- b) estratégico, tático e operacional;
- c) teórico, prático e operacional;
- d) teórico, tático e programático;
- e) horizontal, vertical e matricial.

Comentários

Planejamento Estratégico: é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.

Planejamento Tático: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático. O planejamento tático servirá como uma ponte entre os planejamentos estratégico e operacional.

Planejamento Operacional: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

Gabarito: B

3. (FGV - Auditor (ALBA)/Auditoria/2014)

O planejamento de uma organização abrange o estabelecimento de objetivos e a forma de alcançá-los, por meio dos planos. Esses planos, principalmente em organizações



maiores e mais estruturadas, costumam ser classificados em três tipos: estratégicos, táticos e operacionais. Esses planos abrangem diferentes questões e são de coordenação e responsabilidade de níveis hierárquicos distintos na empresa.

Assinale a opção que indica uma situação que deve ser abordada no nível tático.

- a) Definição da missão da organização.
- b) Definição de um cronograma para um projeto.
- c) Definição do orçamento disponibilizado ao marketing.
- d) Definição da quantidade de compra de determinada matéria-prima.
- e) Definição de como a empresa almeja ser no futuro.

Comentários

Planos não se confundem com Planejamento e podem ser:

Planos estratégicos, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.

Planos funcionais ou administrativos, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos.

Planos operacionais, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Gabarito: C

4. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.

II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.

III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.



Está correto o que se afirma em

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

Comentários

Para Chiavenato, “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

Gabarito: C

5. (FGV - Analista de Gestão (COMPESA)/Assistente Social/2014)

As organizações públicas e privadas têm utilizado os recursos do Planejamento Estratégico para direcionar seus objetivos organizacionais. Sobre a etapa preliminar do planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ela deve identificar o “terreno” ou o “cenário” em que se desenvolverá a ação.
- II. Ela deve identificar o perfil, os recursos e as técnicas das forças sociais em confronto.
- III. Ela deve avaliar os métodos usados na resolução dos problemas dos atores envolvidos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários



Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são percorridas as seguintes fases.

Fase I - Diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico é a primeira fase dentro do planejamento estratégico e busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Assim, percorre as seguintes etapas:

a - Identificação da Visão

b - Identificação dos Valores

c - Análise externa

d - Análise interna

e - Análise dos concorrentes.

Dessa maneira, vemos que as afirmativas I e II descrevem ações ocorridas durante o diagnóstico estratégico. A afirmativa III descreve uma ação ocorrida na última fase de elaboração e implementação do planejamento estratégico, a fase de controle e avaliação.

Gabarito: D

6. (FGV - Especialista Legislativo (ALERJ)/2017)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;
- b) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”;



- c) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”;
- d) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”;
- e) “Promover o intercâmbio Cultural”.

Comentários

Missão: a missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*

Visão: ou **visão de futuro**, é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*

As opções A, C, D e E se referem a missões de organizações. O nosso gabarito fica por conta da alternativa B.

Gabarito: B

7. (FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/2016)

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.



Comentários

Acabamos de ver que **missão** é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*

Gabarito: A

8. (FGV - Analista (IBGE)/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.

Comentários

A **visão** é como a entidade se vê no longo prazo. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *Direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico.*

Gabarito: D

9. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)



A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.
- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

Comentários

A análise SWOT (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para: **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que **o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços** (**fator externo favorável, oportunidade**) para inovar e



utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos (fator interno, força) de cuidados médicos domiciliares (home care).

Gabarito: D

10.(FGV - Analista (IBGE)/Planejamento e Gestão/2016)

Neste momento duas organizações estão construindo os seus respectivos planos estratégicos e optaram pela Matriz SWOT (Matriz FOFA, em português) como ferramenta para a análise de seus ambientes de atuação. Ambas identificaram a variação cambial como fator que afeta ou poderá afetar os seus ambientes de negócios. Sendo assim, a variação cambial pode ser considerada:

- a) uma oportunidade ou uma fraqueza;
- b) uma fraqueza ou uma ameaça;
- c) uma força ou uma fraqueza;
- d) uma oportunidade ou uma força;
- e) uma ameaça ou uma oportunidade.

Comentários

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para: **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

A variação cambial é um fator externo que pode favorecer (oportunidade) ou prejudicar (ameaça) a consecução dos objetivos organizacionais.

Gabarito: E



4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos dos tópicos organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes do respectivo assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. Quais são as funções administrativas do processo organizacional?
2. O que é Planejamento?
3. Quais são as etapas do planejamento?
4. Quais são os níveis do planejamento?
5. Quais são as principais características do planejamento estratégico?
6. Quais são as fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico?
7. Detalhe a etapa do diagnóstico estratégico.
8. Diferencie os conceitos de Negócio, Missão, Visão e Valores.
9. O que é a análise SWOT (ou FOFA)?
10. É correto dizer que gestão estratégica e planejamento estratégico são sinônimos?
11. O que é o Balanced Scorecard? Qual sua importância no planejamento organizacional?
12. O que são Mapas Estratégicos?
13. Quais são e como são agrupadas as Escolas do Planejamento Estratégico (Administração Estratégica)?
14. Quais são as 5 forças do Modelo de Porter?
15. Quais são as estratégias competitivas existentes para Porter?
16. O que é o planejamento por Cenários?
17. Qual a diferença entre tendências e eventos?
18. Qual a diferença entre objetivos, metas e planos?



1. Quais são as funções administrativas do processo organizacional?

Atualmente, a doutrina identifica quatro funções administrativas:

- 1) Planejamento;
- 2) Organização;
- 3) Direção; e
- 4) Controle.

2. O que é Planejamento?

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

3. Quais são as etapas do planejamento?

Embora não haja consenso sobre o tópico, são fases do planejamento:

- Definição dos objetivos*
- Delimitação da situação atual
- Desenvolvimento de premissas sobre o futuro
- Análise e escolha de alternativas
- Implementação do plano e avaliação dos resultados

* há autores que entendem que o planejamento se inicia com análise dos ambientes internos e externos.

4. Quais são os níveis do planejamento?

Planejamento Estratégico: é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.



Planejamento Tático: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático. O planejamento tático servirá como uma ponte entre os planejamentos estratégico e operacional.

Planejamento Operacional: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

5. Quais são as principais características do planejamento estratégico?

Para Matos (1999), o planejamento estratégico tem como características:

- É relacionado à adaptação a um ambiente mutável;
- É orientado para o futuro;
- É compreensivo;
- É um processo de construção de consenso; e
- É uma forma de aprendizagem organizacional.

6. Quais são as fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico?

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

7. Detalhe a etapa do diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico é a **primeira fase dentro do planejamento estratégico**. Esta fase busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”.

Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas dentro do diagnóstico estratégico:



- a - Identificação da Visão
 - b - Identificação dos Valores
 - c - Análise externa
 - d - Análise interna
 - e - Análise dos concorrentes.
- } Análise SWOT (FOFA)

8. Diferencie os conceitos de Negócio, Missão, Visão e Valores.

- **Negócio:** é a principal atividade desenvolvida pela organização
- **Missão:** a missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*
- **Visão:** ou **visão de futuro**, é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*
- **Valores:** são os **princípios norteadores** da conduta da entidade. Os valores determinam a **base da cultura organizacional**.

9. O que é a análise SWOT (ou FOFA)?

A análise SWOT (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

- **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo)
- **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade

10. É correto dizer que gestão estratégica e planejamento estratégico são sinônimos?

A **Gestão Estratégica** é um conceito mais amplo, que engloba tanto o **planejamento estratégico** quanto a sua **implementação**.



Qualquer termo que dê a ideia de execução, de correção, de monitoramento ou qualquer outra etapa posterior ao planejamento (que por definição é prévio à execução), deve ser associado à Gestão Estratégica.

11. O que é o *Balanced Scorecard*? Qual sua importância no planejamento organizacional?

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma tecnologia gerencial construída por Robert Kaplan e David Norton cuja principal finalidade é a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas além da financeira. Assim, auxilia na condução da empresa ao permitir a **compreensão e a mensuração de todos os aspectos** que influenciam no negócio. As perspectivas abordadas pelo BSC são:

- **Perspectiva financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;
- **Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.
- **Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

12. O que são Mapas Estratégicos?

Mapas Estratégicos são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando **objetivos estratégicos** às **variáveis gerenciadas pelo Balanced Scorecard**.

Por meio do Mapa Estratégico, consegue-se resumir graficamente, em uma única página, a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

13. Quais são e como são agrupadas as Escolas do Planejamento Estratégico (Administração Estratégica)?

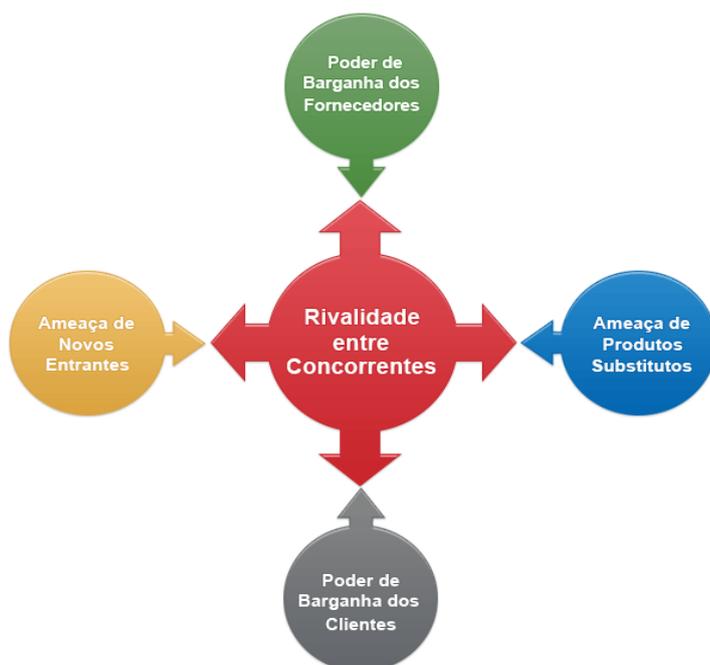
Segundo Mintzberg, as dez Escolas do Planejamento Estratégico são divididas em 3 grupos, quais sejam:



- **Escolas Prescritivas:** Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;
- **Escolas Descritivas:** Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental; e
- **Escola Configurativa:** Escola da Configuração.

14. Quais são as 5 forças do Modelo de Porter?

Formuladas no âmbito da Escola do Posicionamento, as cinco forças competitivas do modelo de Porter são as características estruturais básicas do mercado em que a organização se insere e que determinam a sua atratividade e a sua rentabilidade, conforme diagrama a seguir:



15. Quais são as estratégias competitivas existentes para Porter?

As estratégias competitivas eficazes podem ser enquadradas em uma das três **estratégias competitivas genéricas** apontadas por Porter:

- **Liderança no custo total:** Essa estratégia está intimamente ligada à liderança na redução de custos (curva de experiência)
- **Diferenciação:** Essa estratégia consiste em elaborar/evidenciar aspectos do produto considerados únicos pelo cliente.

- Enfoque (ou foco): Nessa estratégia a empresa busca atender as necessidades específicas de um público alvo, atingindo suas fontes principais de satisfação. O foco não é o mercado de forma geral, mas uma parcela específica dele.

16. O que é o planejamento por Cenários?

O planejamento por cenários tem como premissa a ideia de que o futuro pode ser impactado de diversas maneiras e, assim, a organização deve analisar **os cenários futuros** possíveis com o intuito de **melhor realizar as escolhas no presente**.

Há autores que citam dois tipos de planejamento por cenários:

- **projetivo**, que constrói apenas um cenário (projeção das tendências atuais); e
- **prospectivo**, que constrói diversos cenários, desde que estes tenham **relevância, plausibilidade, clareza e foco**.

Há alguns métodos para a construção de cenários futuros, tendo destaque os métodos da:

- Lógica Indutiva;
- Análise Prospectiva; e
- Análise de Impactos de Tendências Probabilísticas.

17. Qual a diferença entre tendências e metas?

Tendências são séries métricas que se **modificam gradualmente ao longo do tempo**, apresentando variações de **longo prazo** e causando **mudanças contínuas** no sistema.

Eventos são fenômenos categóricos que **podem ocorrer ou não**, em determinado momento no futuro, **repentina e inesperadamente**, ocasionando **impacto importante** no comportamento do sistema.

18. Qual a diferença entre objetivos, metas e planos?

Objetivo é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).

Meta é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).

Plano é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.



5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui mais um **Passo Estratégico de Administração para o cargo de Agente de Fiscalização – Diversas Áreas do TCM/SP.**

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

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

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinicius de Oliveira



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.