



**By @kakashi\_copiador**

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

*@prof.stefan.fantini*

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---

# PLANEJAMENTO

O planejamento é a primeira das funções administrativas. Trata-se da função que estabelece os objetivos e define os meios (recursos e tarefas) necessários para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, o planejamento define “o que” deve ser feito (objetivos), e “como” deve ser feito (planos).

Para Oliveira<sup>1</sup> “planejamento é a função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas – a serem alcançados pelas empresas e de delinear ações – estratégias – para se alcançar estes resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a este procedimento administrativo.”



Não confunda planejamento, com **plano**.

Os **planos** são as principais consequências (**resultados**) do planejamento. São os **produtos** que o processo de planejamento gera. Eles identificam os meios (recursos, tarefas e ações) a serem percorridos. Os planos funcionam como “norteadores”, facilitando o alcance dos objetivos.

Os planos **podem ser temporários ou permanentes**.

-**Planos temporários**: São planos que **se extinguem quando os objetivos são alcançados**. Também são **conhecidos como planos de finalidade singular**. Por exemplo: cronogramas, calendários, projetos, etc.

-**Planos permanentes**: São planos que **possuem as decisões programadas, portanto, influenciam na organização**. Por exemplo: Missão, políticas organizacionais, procedimentos, etc.

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: edição compacta*. São Paulo, Atlas: 2009, p.61.

## 1 - Filosofias do Planejamento

Todo planejamento está subordinado a uma filosofia de ação. Por exemplo, o planejamento pode visar à estabilidade, buscando a continuidade do “comportamento atual” em um ambiente previsível e estável; ou então, pode buscar assegurar a “reação adequada” a frequentes mudanças, em um ambiente imprevisível e instável. Partindo desse pressuposto, Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento:

**Planejamento conservador:** É o planejamento que tem como objetivo a manutenção da situação atual, ou seja, busca a estabilidade em um ambiente previsível e estável. Assim, o foco está em conservar as práticas já existentes. Esse planejamento visa a identificar e sanar problemas internos, ou seja, não está preocupado em explorar novas oportunidades externas.

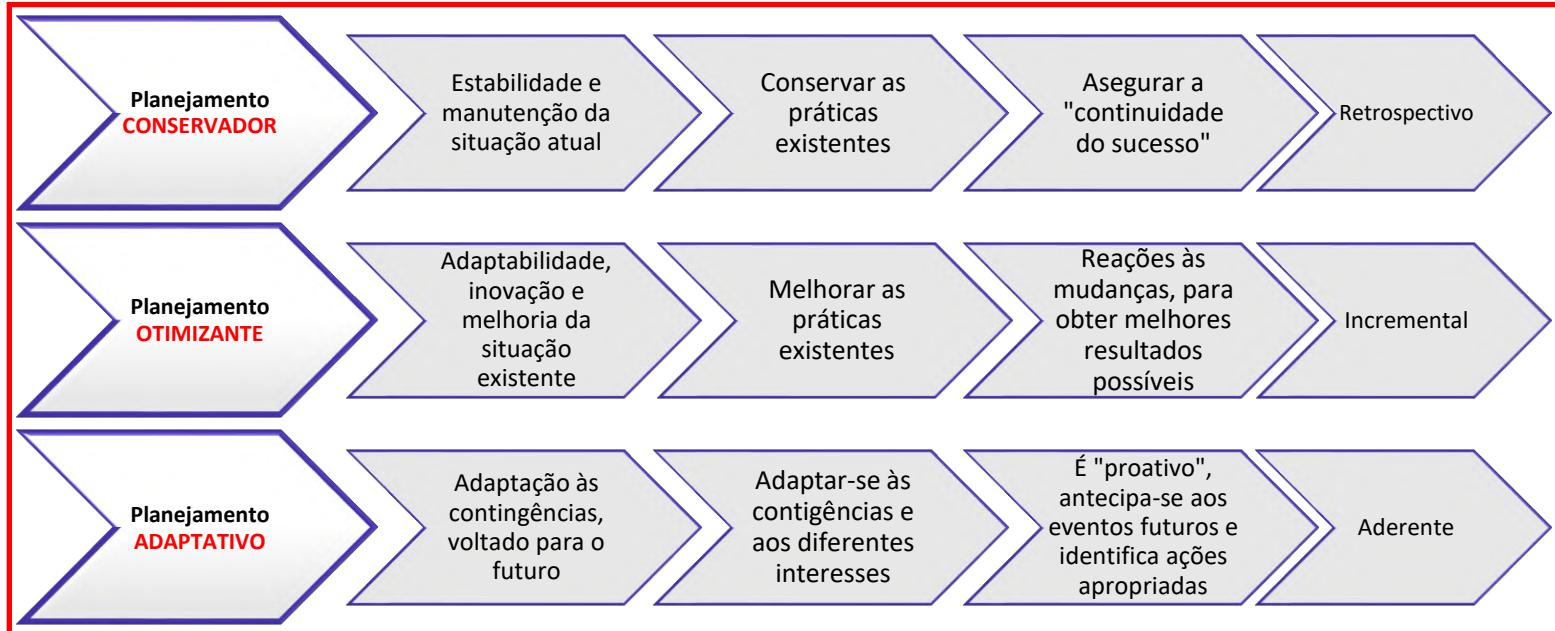
O planejamento conservador busca atingir resultados positivos e “suficientes” (não está preocupado em alcançar “os melhores resultados possíveis”). Sua base é predominantemente retrospectiva, isto é, as experiências passadas da organização são aproveitadas e projetadas para o futuro.

**Planejamento otimizante:** Trata-se do planejamento que tem por objetivo a adaptabilidade e a inovação. O foco está em melhorar as práticas existentes. Está voltado para adaptação (reação às mudanças) e inovação dentro da própria organização.

O planejamento otimizante busca alcançar os melhores resultados possíveis, através do aumento do desempenho ou da diminuição da utilização de recursos. Sua base é predominantemente incremental, ou seja, busca a melhoria contínua das atividades.

**Planejamento adaptativo:** Esse planejamento é voltado para o futuro da organização. Tem por objetivo adaptar-se às contingências ambientais. É um planejamento “proativo”, focado nas contingências. Busca “antecipar eventos” e identificar as ações necessárias em um ambiente imprevisível, instável e dinâmico.

O planejamento adaptativo busca adaptar-se aos diferentes interesses envolvidos, no intuito de que a organização se desenvolva “naturalmente”. Ele busca reduzir o “planejamento retrospectivo” (típico do planejamento conservador) e sua base é predominantemente aderente, isto é, busca adaptar-se às demandas ambientais e preparar-se para as contingências futuras.



**(UFPR – Câmara de Quitandinha-PR - 2018)**

Todo planejamento está subordinado a uma filosofia de ação. Segundo Ackoff, há um tipo de filosofia do planejamento – cuja base é predominantemente incremental, no sentido de melhorar continuamente, tornando as operações melhores a cada dia que passa – voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização, no qual as decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. Geralmente está baseado em uma preocupação em melhorar as práticas atualmente vigentes na organização. Esse conceito refere-se ao tipo de filosofia do planejamento:

- a) conservador.
- b) otimizante.
- c) adaptativo.

d) de contingências.

e) retrospectivo.

#### **Comentários:**

É o planejamento otimizante que tem por objetivo a **adaptabilidade** e a **inovação**. O foco está em **melhorar as práticas existentes**.

O planejamento otimizante busca alcançar os **melhores resultados possíveis**, através do aumentando do desempenho ou da diminuição da utilização de recursos.

**O gabarito é a letra B.**

---

#### **(UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)**

Para Russell L. Ackoff, todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. Esse autor aponta a existência de três tipos de filosofias do planejamento, quais sejam:

a) Planejamento otimizante, adaptativo e conservador.

b) Planejamento conservador, autocrático e otimizante.

c) Planejamento democrático, conservador e liberal.

d) Planejamento liberal, otimizante e autocrático.

#### **Comentários:**

Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento: **Conservador, Otimizante e Adaptativo**.

**O gabarito é a Letra A.**

---

#### **(QUADRIX – COFECI – Auxiliar Administrativo - 2017)**

O planejamento conservador é o planejamento que visa à adaptabilidade e à inovação da organização, preocupando-se com a melhoria das operações e das práticas vigentes na empresa.

#### **Comentários:**

Pelo contrário! O planejamento **conservador** visa à **estabilidade e manutenção da situação atual**.

É o planejamento **otimizante** que busca a adaptabilidade e inovação, com foco na melhoria das práticas vigentes.

**Gabarito: errada.**

---

## 2 - Princípios do Planejamento

Segundo Oliveira<sup>2</sup> para que sejam alcançados os resultados esperados, o planejamento deve respeitar alguns princípios. Segundo ele, os princípios podem ser separados em gerais e específicos.

### 2.1 - Princípios Gerais

**Princípio da contribuição aos objetivos:** O planejamento deve sempre buscar os objetivos máximos da organização. Os objetivos devem ser “hierarquizados”, com o objetivo de que todos eles sejam cumpridos em sua totalidade.

**Princípio da precedência do planejamento sobre as demais funções:** O planejamento é a função que aparece no início do processo administrativo. É a função administrativa que vem antes das outras.

**Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** Por ser a função administrativa mais abrangente e mais influente, o planejamento pode provocar diversas modificações nas características e nas atividades da organização. As modificações podem ocorrer em pessoas, tecnologia, sistemas, etc.

**Princípio das maiores Eficiência, Eficácia e Efetividade:** O planejamento deve buscar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.



Vamos relembrar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade? ☺

**Eficiência:** Significa fazer bem alguma coisa. Fazer uma atividade de forma correta. Utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível. Está associado à produtividade e ao desempenho; ao modo de se fazer algo. O foco é INTERNO e relaciona-se aos MEIOS e aos CUSTOS envolvidos. É a medida de avaliação da utilização dos recursos.

**Eficácia:** Significa fazer a coisa certa. Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os objetivos ou as metas traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é EXTERNO e relaciona-se aos FINS. É a medida de avaliação do alcance dos resultados.

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas: 2018, p.6-8.

**Efetividade:** Está relacionado ao **impacto** das ações. É alcançar os resultados pretendidos, de forma a **alterar a realidade**. Não basta alcançar os objetivos; **deve haver transformação**. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **IMPACTOS (benefícios gerados)** das ações desenvolvidas. É a medida de avaliação do **impacto gerado**.

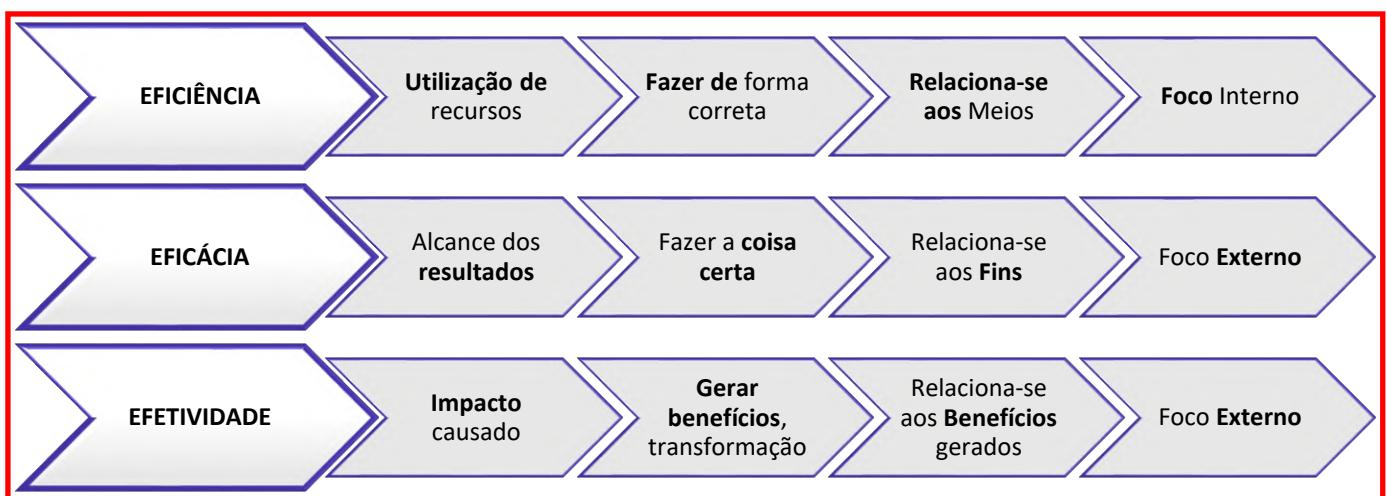
Por exemplo:

Uma campanha de desarmamento tem o objetivo de recolher 1.000 armas, utilizando, para este fim, 100 servidores públicos, ao custo total de 200 mil reais. Com isso, espera-se que as mortes por arma de fogo sejam reduzidas em 50%.

Se esta campanha conseguir recolher, de fato, as 1.000 armas, utilizando 150 servidores ao custo de 300 mil reais, foi uma campanha **eficaz** (atingiu o objetivo de recolher 1.000 armas), mas **ineficiente** (utilizou 50% a mais dos recursos e dos servidores que estavam previstos).

Por outro lado, se esta campanha conseguir recolher apenas 500 armas, utilizando 20 servidores ao custo de 40 mil reais, foi uma campanha bastante **eficiente** (gastou, proporcionalmente, bem menos do que o esperado). Contudo, foi uma campanha **ineficaz** (pois não atingiu o objetivo de recolher as 1.000 armas).

Por fim, em ambos os casos, se a campanha conseguir reduzir 50% das mortes por arma de fogo, será uma campanha **efetiva** (produziu impacto positivo na sociedade). Por outro lado, se o número de mortes se mantiver constante, terá sido uma campanha **inefetiva**.



## 2.2 - Princípios Específicos

**Planejamento participativo:** O planejamento deve ser desenvolvido com a **participação das diversas áreas envolvidas no processo**. O principal benefício do planejamento não é a elaboração do “plano” (resultado do planejamento), mas sim todo o processo desenvolvido.

**Planejamento coordenado:** O planejamento deve inter-relacionar todos os aspectos da organização que estiverem envolvidos no processo. Em outras palavras, todos os aspectos envolvidos no processo devem atuar interdependentemente.

**Planejamento integrado:** Os planejamentos de todos os escalões da organização devem ser integrados. Busca-se, assim, que todos os níveis da organização sejam integrados e coesos.

**Planejamento permanente:** Os ambientes são dinâmicos e mutáveis, portanto, o planejamento vai perdendo a sua utilidade com o tempo. Assim, o planejamento deve ser permanentemente realizado, em outras palavras, deve ser constantemente “revisto/refeito”, para se adaptar ao ambiente.

### 2.3 - Outros Princípios

Alguns doutrinadores ainda elencam outros princípios, quais sejam:

**Princípio da Inerência:** O planejamento é “inerente” à natureza organizacional. É uma função indispensável à organização. Ele deve estar presente em todos os níveis e setores.

**Princípio da Universalidade:** Busca-se prever todas as variáveis possíveis e todas as consequências, levando em consideração todos os pontos de vista. Evita-se, assim, ter uma visão unilateral das coisas.

**Princípio da Unidade:** As diversas “facetas” do planejamento devem ser integradas em um conjunto coerente.

**Princípio da Previsão:** É voltado para o futuro. Consiste em elaborar previsões, para verificar quais eventos poderão ocorrer no curto, médio e longo prazo.

**Princípio da Flexibilidade:** Devem ser feitos ajustes constantes, no intuito de que o planejamento se adapte às diferentes situações que forem surgindo. Desta forma, o planejamento deve ser flexível, ou seja, adaptável a essas alterações e novas situações.



**(FUMARC – Câmara Municipal de Mariana – Técnico em Administração - 2014)**

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento no que se refere ao processo de planejamento. Três deles estão representados abaixo. A EXCEÇÃO é o princípio da

a) contribuição aos objetivos.

b) maior penetração e abrangência.

c) precedência do planejamento.

d) produtividade executiva.

#### **Comentários:**

Os quatro princípios gerais do planejamento são: **Contribuição aos objetivos; Precedência do planejamento; Maior influência (ou penetração) e abrangência** e; Maiores eficiência, eficácia e efetividade.

**O gabarito é a Letra D.**

---

#### **(UFPR – UFPR – Assistente em Administração - 2018)**

Assinale a alternativa que descreve um dos princípios específicos que o planejamento necessita respeitar para que os resultados obtidos pela sua implementação sejam aqueles previamente determinados.

a) O princípio da integração (ou planejamento integrado), que visa manter a coesão entre os diferentes níveis da organização.

b) O princípio da contribuição aos objetivos, ou seja, o planejamento sempre deve visar aos objetivos máximos da organização.

c) O princípio da precedência do planejamento, implicando que essa atividade deve ser realizada antes das demais.

d) O princípio da maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar diversas modificações nas características e atividades organizacionais.

e) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

#### **Comentários:**

A questão quer que o candidato saiba diferenciar os **princípios gerais** dos **princípios específicos**.

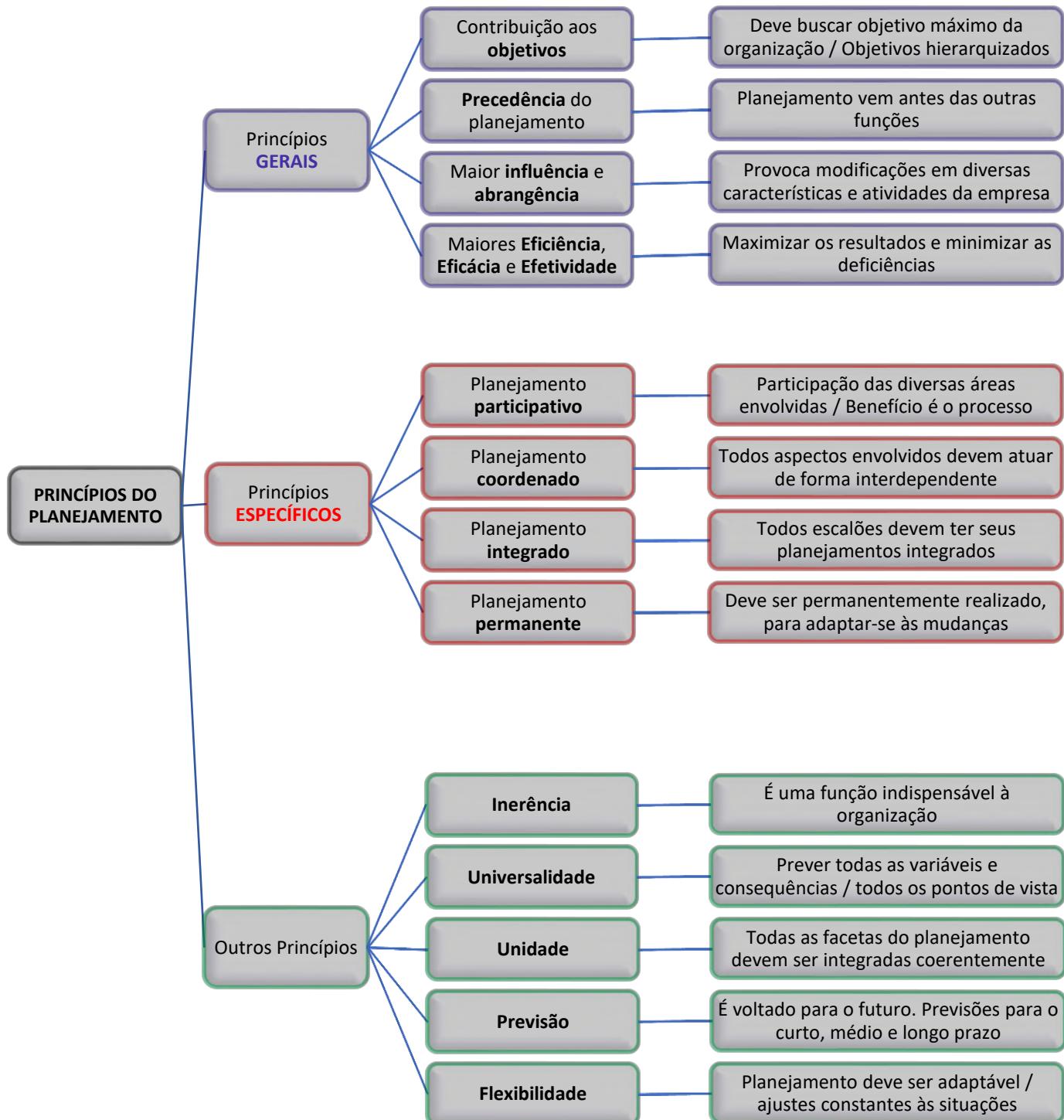
A única alternativa que traz um **princípio específico** do planejamento é a letra A.

As alternativas B, C, D e E trazem **princípios gerais** do planejamento.

Destaque-se que todas as alternativas trazem conceitos corretos para os princípios citados.

**O gabarito é a Letra A.**

---



### 3 - Vantagens do Planejamento

Chiavenato<sup>3</sup> destaca alguns benefícios proporcionados pelo planejamento. Vejamos quais são esses benefícios:

**Aumento do Foco:** O planejamento possibilita o aumento do foco, isto é, **possibilita o aumento da “convergência dos esforços”**. Em outras palavras, permite **focalizar esforços**.

**Aumento da Flexibilidade:** O planejamento possibilita, também, o aumento da flexibilidade. Ou seja, **aumenta a capacidade da organização de ajustar-se e adaptar-se às novas situações que vão surgindo com o tempo**.

**Melhora na coordenação:** O planejamento **melhora a coordenação das atividades**, para que os todos os objetivos “hierarquizados” sejam mais facilmente alcançados.

**Melhora no controle:** É o planejamento que determina os objetivos a serem alcançados. Os objetivos devem ser claramente estabelecidos. Isso **ajuda a medir e controlar se os resultados estão de acordo com os objetivos** definidos pelo planejamento.

**Administração do tempo:** O planejamento ajuda o administrador a **direcionar as atividades e manter-se no caminho daquilo que realmente importa** (objetivos). Sem planejamento, a administração sai do seu caminho e começa a perder tempo com atividades que não são necessárias e essenciais ao atingimento dos objetivos

Sobral e Peci (2008), por sua vez, também destacam algumas **vantagens** do planejamento, dentre as quais pode-se citar:

- Específica um “rumo”** (um “senso de direção”), isto é, **dá um “norte” para a organização**.
- Maximização da **Eficiência**.
- Definição dos **parâmetros de controle**.
- Funciona como fonte de **motivação e comprometimento**.
- Aumenta o **“autoconhecimento” organizacional**.
- Reduz o impacto ambiental**, pois obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp. 361-362.



### (INAZ do Pará – CRF-PE – Analista - Administrador - 2018)

O processo de planejamento possibilita aos gestores não focar somente no curto prazo, mas também no futuro da organização. Sobre as vantagens do planejamento, é incorreto afirmar:

- a) Da um “norte” para a empresa.
- b) Ajuda na motivação e no comprometimento.
- c) Ajuda no autoconhecimento da empresa.
- d) Define os parâmetros de controle.
- e) Aumenta a integração dos grupos informais.

#### Comentários:

A questão trouxe algumas das vantagens do planejamento destacadas por *Sobral e Peci*.

Dentre as alternativas, a única que não trouxe uma vantagem do planejamento foi a letra E (*aumenta a integração dos grupos informais*).

O planejamento está relacionado com a **organização formal**. Portanto, não faz qualquer sentido dizer que o planejamento aumenta a integração dos grupos informais. O foco do planejamento é a **organização formal**.

#### O gabarito é a Letra E.

---

### (CONSULPLAN – CFESS – Assistente Técnico Administrativo - 2017)

O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização. Concretamente, podem ser destacadas as seguintes vantagens e benefícios do planejamento, EXCETO:

- a) Proporcionar senso de direção.
- b) Definir parâmetros de controle.
- c) Atuar como fonte de motivação e comprometimento.

d) Possibilitar a execução de uma variedade de atividades.

#### Comentários:

De acordo com *Sobral e Peci*, o planejamento traz algumas vantagens, tais como:

- Específica um “rumo” (um **senso de direção**), isto é, dá um “norte” para a organização.
- Maximização da Eficiência
- Definição dos **parâmetros de controle**
- Funciona como **fonte de motivação e comprometimento**
- Aumenta o “autoconhecimento” organizacional
- Reduz o impacto ambiental, pois obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais.

A única alternativa que trouxe um conceito que não se relaciona às vantagens do planejamento é a letra D.

**O gabarito é a Letra D.**

---

## 4 - Processo de Planejamento (Etapas do planejamento)

O processo de planejamento, segundo **Chiavenato<sup>4</sup>**, é composto de **06 etapas sequenciais**:

**Definição dos objetivos**: Se traduz em definir os objetivos, isto é, **aonde quer se chegar**.

**Diagnóstico da situação atual em relação aos objetivos**: Consiste em **avaliar a situação atual** e compará-la com a **situação desejada**, para que seja possível estabelecer o que precisa ser feito para atingir os objetivos. Trata-se de analisar a situação do ambiente.

**Desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras**: Consiste em “**criar cenários**”. A organização atua em um ambiente dinâmico e complexo, portanto, **deve criar diversos cenários futuros alternativos**, para que se tenham opções na hora de enfrentar diferentes situações.

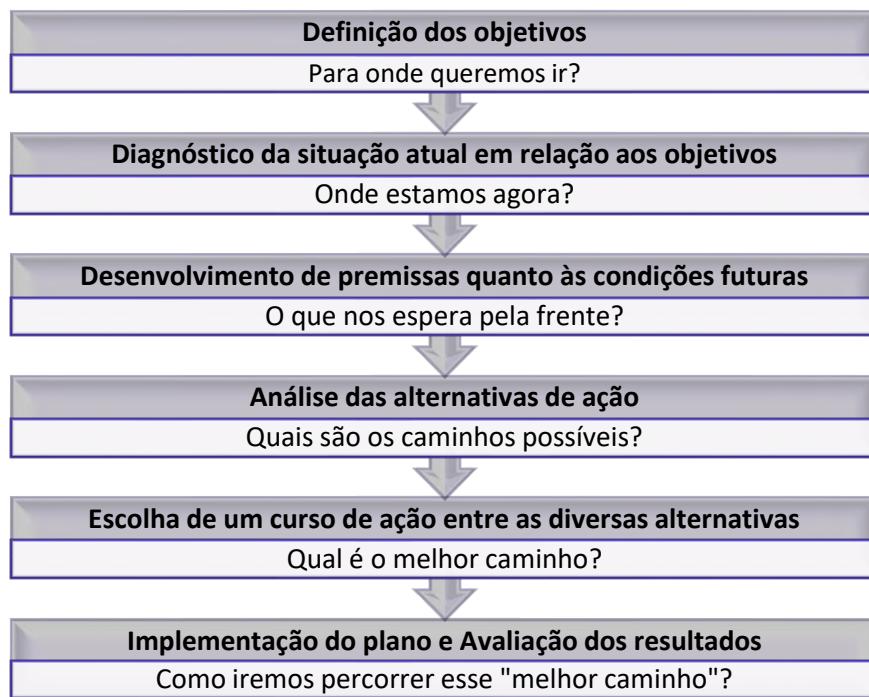
---

<sup>4</sup> Id. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp. 359-360.

**Análise das alternativas de ação:** Consiste em identificar, relacionar e analisar quais são os caminhos e ações que podem ser tomados para atingir os objetivos.

**Escolha de um curso de ação entre as diversas alternativas:** É a etapa em que se decide qual caminho será percorrido. As demais alternativas (demais caminhos) são abandonados, e a alternativa escolhida torna-se um plano para o alcance dos objetivos.

**Implementação do plano e Avaliação dos resultados:** É colocar o plano em prática! Fazer tudo aquilo que o plano prevê e avaliar os resultados, para assegurar que os objetivos propostos sejam atingidos.



Fonte: Chiavenato (2018), adaptado.



**(AOCP – Câmara de Maringá-PR – Assistente Administrativo - 2017)**

O planejamento é uma função administrativa. O primeiro passo do planejamento

- a) consiste na definição de objetivos para a organização.
- b) diz respeito a um olhar especial, mas sem visualizar desafios futuros.
- c) é a ação preventiva, pois haverá a revisão dos objetivos traçados.
- d) é implantar e executar ações randômicas.
- e) é a tomada de ações e decisões não contínuas.

#### Comentários:

A primeira etapa do planejamento é a **definição dos objetivos**. É estabelecer para onde se quer ir.

**O gabarito é a Letra A.**

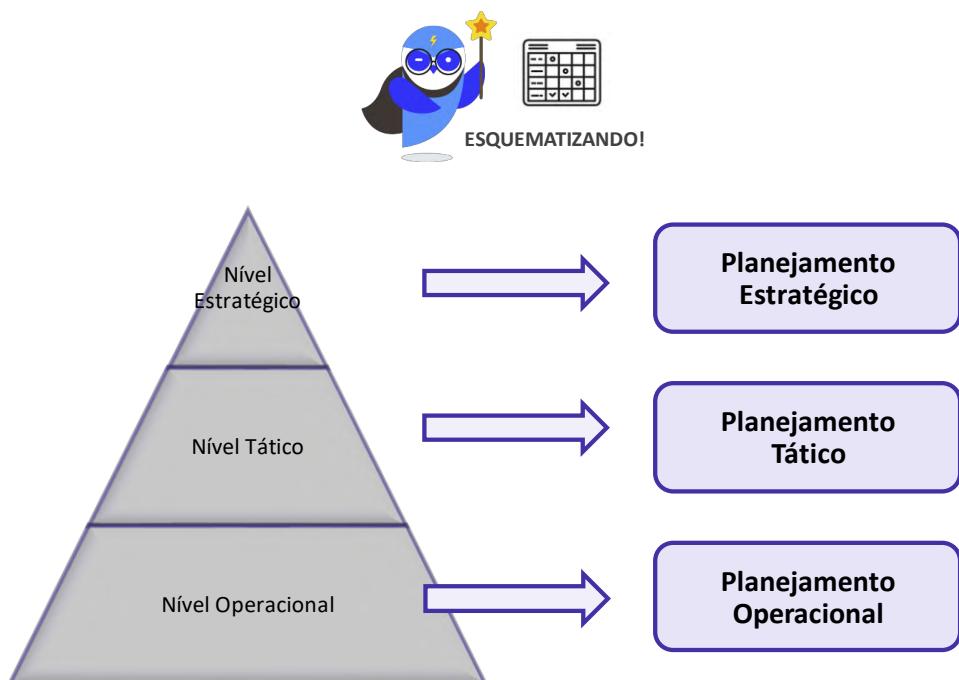
---

## 5 - Tipos de Planejamento (Níveis de planejamento)

De tudo que falamos até agora, esse é o assunto que mais aparece em provas.

O planejamento é dividido de forma **hierarquizada**, ou seja, de acordo com o nível da organização que o elabora.

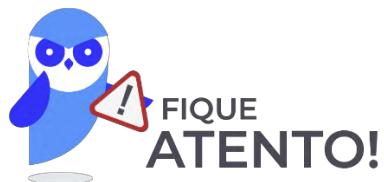
Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**. Vejamos cada um deles:



## 5.1 Planejamento Estratégico

Também chamado de **Planejamento Institucional**, é aquele realizado no **nível institucional** ou estratégico, **pela alta cúpula da organização** (presidentes e diretores). Ele envolve a **organização como um todo** e tem por objetivo nortear os caminhos que a organização deve seguir.

Esse tipo de planejamento **leva em consideração tanto o ambiente interno**, controlável (forças e fraquezas), **quanto o ambiente externo**, não controlável (ameaças e oportunidades). Portanto, por estar **orientado ao ambiente externo** (mutável e não controlável) há um alto nível de incertezas.



Por ser o único tipo de planejamento que leva em consideração o ambiente externo, alguns autores dizem que o planejamento estratégico é **voltado “principalmente” ao ambiente externo**, ou então que é **“fortemente” voltado ao ambiente externo**.

O planejamento estratégico é **voltado para o longo prazo**; é orientado para o **futuro**.

Como é um planejamento muito “genérico” e abrangente, se faz **necessário** que o planejamento estratégico se **desdobre em planejamento tático** e este, por sua vez, **em planejamento operacional**.

## 5.2 Planejamento Tático

O planejamento estratégico se desdobra em diversos planejamentos táticos. O planejamento tático é **realizado pelo nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento). Ele **envolve uma determinada unidade** (departamento, área, divisão) da organização.

Ele **busca traduzir as estratégias “genéricas”** e abrangentes, **e transformá-las em ações específicas e direcionadas** para determinada unidade da organização. É o “elo de ligação” entre o **planejamento estratégico e o planejamento operacional**.

O planejamento tático é **voltado para o médio prazo**.

Segundo Chiavenato<sup>5</sup>, os planos táticos geralmente envolvem:

**Planos de produção:** Relacionado aos métodos, tecnologias e equipamentos necessários à realização das atividades.

**Planos financeiros:** Relacionado à captação e aplicação dos recursos financeiros. Envolve, também, a busca pela redução dos custos e aumento dos lucros.

**Planos de marketing:** Envolve as condições de venda e colocação dos produtos no mercado, bem como o atendimento ao cliente.

**Planos de Recursos Humanos:** Relaciona-se ao recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários.

### 5.3 Planejamento Operacional

Trata-se de um desdobramento do planejamento tático. O planejamento operacional é realizado pelo nível administrativo mais baixo da organização (supervisores). Ele se preocupa com "o que" e "como" fazer.

Esse tipo de planejamento está direcionado para as atividades básicas do dia a dia, ou seja, está orientado para as tarefas rotineiras.

Cada plano operacional pode se subdividir em diversos "subplanos". Os planos operacionais estão voltados para a eficiência (foco nos "meios"). Isso pois, o foco na eficácia (foco nos "fins") é preocupação dos planos estratégico e tático.

O planejamento operacional é orientado para o curto prazo.

Chiavenato (2018), destaca que os planos operacionais podem ser classificados em:

**Procedimentos:** relacionados com os métodos.

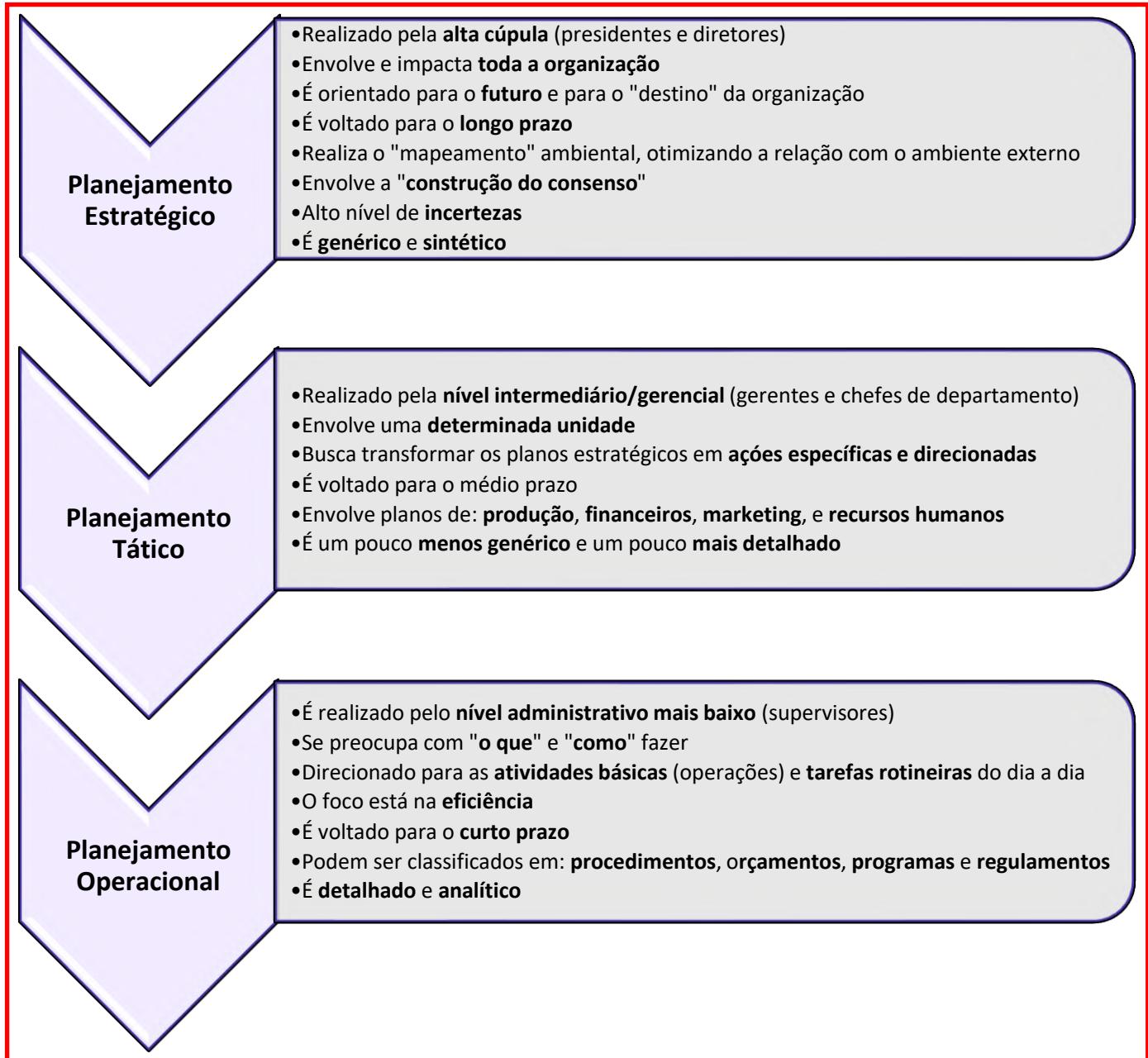
**Orçamentos:** relacionados com dinheiro.

**Programas:** relacionados com o tempo.

**Regulamentos:** relacionados com o comportamento das pessoas.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 366-368.





### (COMPERVE – SESAP – Assistente - 2018)

O planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre recursos e tarefas necessários para alcançar esses objetivos adequadamente. Como principal decorrência do planejamento, os planos servem como guia e balizamento para a realização dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o plano tático

- a) corresponde ao mapeamento ambiental e à avaliação das forças e das limitações da organização.
- b) traduz e interpreta as decisões estratégicas em planos concretos em níveis departamentais.
- c) envolve toda a organização, sendo direcionado a longo prazo, e focaliza o futuro e a ação global.
- d) comprehende cada tarefa/atividade, sendo direcionado a curto prazo, e focaliza o presente e a ação específica.

#### **Comentários:**

Letra A: errada. É o **planejamento estratégico** que se preocupa em fazer o mapeamento ambiental e avaliar as forças e fraquezas da organização.

Letra B: correta. Perfeito! De fato, o planejamento tático traduz e interpreta as decisões estratégicas, transformando-as em planos concretos a nível departamental.

Letra C: errada. A assertiva trouxe características do **planejamento estratégico**: envolve toda a organização, é voltado para o longo prazo, é de ação global e focaliza o futuro organizacional.

Letra D: errada. Tratam-se de características do **planejamento operacional**.

#### **O gabarito é a Letra B.**

### (FGV – IBGE – Analista - 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:

O planejamento é dividido de acordo com o nível da organização que o elabora. Nesse sentido, o planejamento pode ser dividido em: Planejamento **Estratégico**, Planejamento **Tático** e Planejamento **Operacional**.

O gabarito é a Letra B.

---

## ESTRATÉGIA

### 1 – O que é Estratégia?

Para Djalma Oliveira<sup>6</sup> “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.”



Oliveira reúne, ainda, uma série de conceitos de Estratégia, na visão de diversos renomados autores. Vejamos alguns deles:

Estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.193

<sup>7</sup> (Chandler Jr., 1962) *apud* OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

**Estratégia** é o **conjunto de objetivos** da empresa e a **forma de alcançá-los**.<sup>8</sup>

**Estratégia** é o plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os **objetivos** básicos da empresa **serão alcançados**.<sup>9</sup>

**Estratégia** é a forma de **pensar no futuro**, integrada no processo decisório, com base em um **procedimento formalizado e articulador de resultados** e em uma programação previamente estabelecida.<sup>10</sup>

**Estratégia** é a **busca de uma posição competitiva favorável** em uma indústria, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.<sup>11</sup>



Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos** e **levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

<sup>8</sup> (Buzzell, Gilligan e Wilson, 1977) **apud** OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>9</sup> (Glueck, Kaufman e Walleck, 1980) **apud** OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>10</sup> (Mintzberg, 1983) **apud** OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.192

<sup>11</sup> (Porter, 1985) **apud** OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. pp.192-193

## 2 – “Cinco Ps” de Mintzberg

Segundo Mintzberg<sup>12</sup>, a estratégia poder ser vista **sob 05 ângulos diferentes**: **plano** (plan), **estratagema (armadilha)** (ploy), **padrão** (pattern), **posição** (position) e **perspectiva** (perspective).

**Plano**: Enquanto plano, a estratégia indica a **direção a ser seguida**. Serve como um “guia”. É algo estruturado, que representa formalmente a estratégia para a empresa. É o “planejamento” em si. Vale dizer que nem sempre todas as ações planejadas serão realizadas; isto é, somente algumas das ações planejadas serão efetivamente implementadas.

**Estratagema (armadilha ou pretexto)**: Como stratagema, a estratégia é uma ação ardilosa, que é realizada para enfrentar e “enganar” os concorrentes. A organização induz seus concorrentes a terem uma percepção equivocada de suas ações estratégicas. Por exemplo: na série “La Casa de Papel” os bandidos ameaçam, por diversas vezes, tomar algumas atitudes. Na verdade, eles não iriam tomar essas atitudes anunciadas. Contudo, eles fazem essas ameaças apenas para “desorientar” a polícia. Da mesma forma, uma empresa pode ameaçar construir uma nova fábrica (ou então, comprar um novo terreno anunciando que irá construir uma nova fábrica), apenas para desencorajar um concorrente a expandir seus negócios.

**Padrão**: Como padrão, a estratégia é a **consciência do comportamento** (pretendida ou não) ao longo do tempo. Ou seja, são os padrões de comportamento seguidos pelos membros da empresa. Serve para orientar as ações desempenhadas pela empresa. Trata-se do “modelo” a ser seguido. Por exemplo: a estratégia de Henry Ford em oferecer o automóvel “modelo T” apenas na cor preta.

**Posição**: Enquanto posição, a estratégia demonstra como a empresa se posiciona perante o ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes, etc.) e interno (acionistas, empregados, etc.). Trata-se do posicionamento da empresa perante o mercado. A estratégia torna-se o “elo de ligação” entre os aspectos externos e os aspectos internos.

**Perspectiva**: Como perspectiva, a estratégia demonstra como a empresa é, e como a empresa faz as coisas. Trata-se da “personalidade” da empresa. Se refere ao ponto de vista da organização, ou seja, como a empresa visualiza o mundo. Trata-se de um olhar da organização “voltado para dentro” (para dentro da própria organização e para dentro da cabeça dos “estrategistas”).

---

<sup>12</sup> MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alzir Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. pp. 20-23



### (IBFC – EBSERH – Analista Administrativo - 2016)

Leia as afirmações sobre estratégia e assinale a alternativa incorreta

- a) Estratégia é planejamento, como sendo a definição mais comum.
- b) Estratégia é modelo, isto é, um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- c) Estratégia é posicionamento, isto é, o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.
- d) Estratégia é armadilha, isto é, uma manobra específica destinada a abalar o concorrente, sendo muito mais a ameaça do que a execução da manobra propriamente dita.
- e) Estratégia é controle, isto é, é olhar para o alto e para dentro da empresa.

#### Comentários:

Segundo Mintzberg, a estratégia poder ser vista sob 05 ângulos diferentes: **plano** (planejamento), **estratagema** (armadilha), **padrão** (modelo), **posição** (posicionamento) e **perspectiva** (perspective).

Conforme se observa, a única alternativa que não traz um dos “Cinco Ps” de Mintzberg é a letra E (Controle).

**O gabarito é a Letra E.**

### 3 - Elementos Básicos das Estratégia

Djalma Oliveira<sup>13</sup> propõe que a estratégia possui **03 elementos básicos**:

**Objetivos**: tratam-se dos **objetivos organizacionais a serem alcançados**.

**Políticas**: se referem as **políticas organizacionais que orientam as estratégias a serem desenvolvidas**.

<sup>13</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. p.11

**Projetos:** trata-se da alocação dos recursos organizacionais em atividades sequenciais, dentro dos limites traçados pelas políticas, para que os objetivos sejam alcançados.

## 4 – Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente

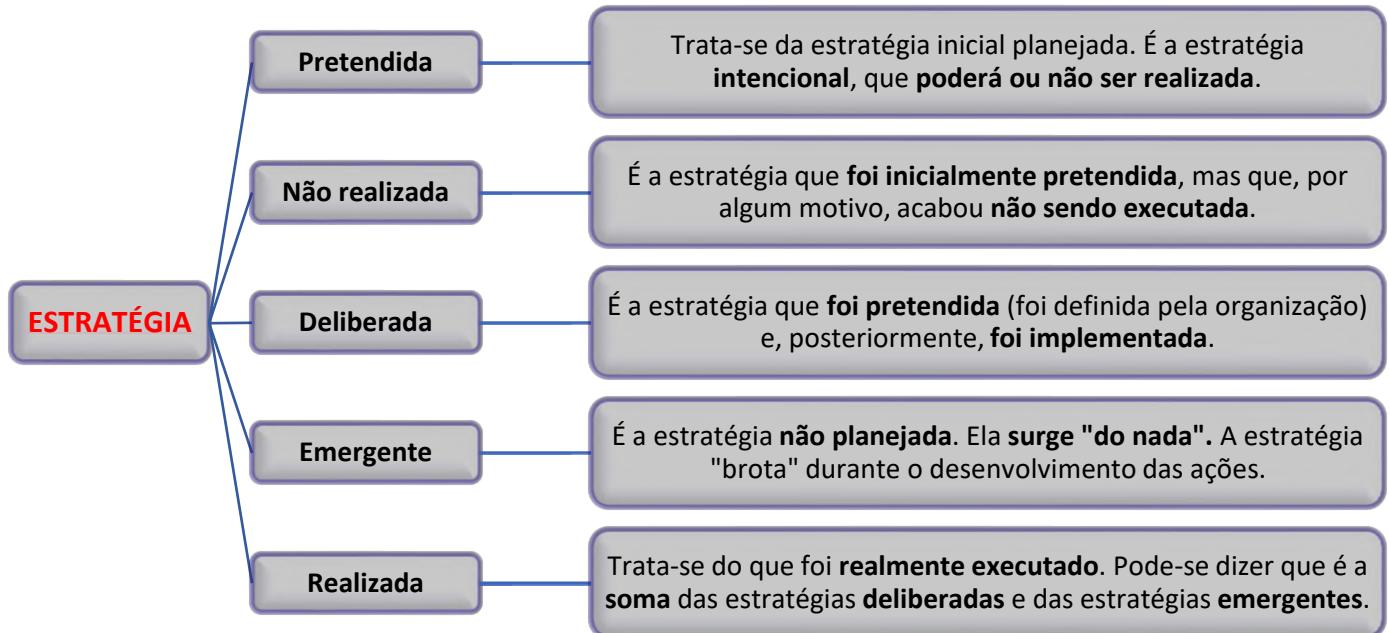
Conforme vimos, nem todas as estratégias que foram planejadas são realmente implementadas. Em outras palavras, **nem todas estratégias pretendidas são, de fato, realizadas.**

De outro lado, **podem existir estratégias que não foram pretendidas** (estratégias não intencionais), **mas que acabam sendo realizadas.**

Nesse sentido, Mintzberg explica o seguinte:

- Se a estratégia foi pretendida (estratégia intencional) e foi realizada, trata-se de uma **estratégia deliberada**.
- Se a estratégia foi pretendida (estratégia intencional) e não foi realizada, trata-se de uma **estratégia não realizada**.
- Por fim, se a estratégia não foi pretendida (estratégia não intencional) e, por algum motivo, acaba sendo realizada, trata-se de uma **estratégia emergente**.





(FCC – TRE-SE – Analista Judiciário – 2015 - Adaptada)

A estratégia consiste nas estratégias deliberadas, pretendidas, emergentes, realizadas e não realizadas de uma organização.

**Comentários:**

Isso mesmo. A banca está se referindo ao modelo de Mintzberg. Segundo o autor, as estratégias consistem em estratégias **pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas**.

**Gabarito: correta.**

**(FGV – MPE-RJ – Analista do Ministério Público - 2016)**

Um gestor de uma organização da administração direta, durante seu período de férias, inspirou-se em uma obra de arte que observou em um museu para criar uma nova estratégia para gerenciar suas equipes de trabalho e, sem saber se irá funcionar, ainda não a implementou totalmente.

Essa pode ser definida como uma estratégia:

- a) deliberada;
- b) emergente;
- c) planejada;
- d) pretendida;
- e) realizada.

**Comentários:**

Perceba que a estratégia foi criada “do nada”, ou seja, durante o período de férias do gestor.

A equipe desse gestor já estava desempenhando suas ações, de acordo com estratégias pretendidas (estratégias inicialmente planejadas).

Contudo, durante as férias, o gestor teve novas ideias e, assim que voltou ao serviço, começou a implementar essa nova estratégia (mesmo que não totalmente), durante o desenvolvimento das ações que já estavam sendo realizadas.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, durante o desenvolvimento das ações, e já começou a ser implementada).

**O gabarito é a Letra B.**

---

**(CESGRARION – Liquigás – Profissional Júnior - 2018)**

Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal negócio. O sucesso foi tão surpreendente que as atividades de corretagem de frete e aduana cresceram 220% nesses seis meses, sem que o empresário percebesse tal fato ao longo do processo.

Nesse caso, a estratégia desenvolvida pelo empresário mostrou-se como sendo do tipo

- a) deliberada

- b) estratagema
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida

#### Comentários:

Conforme narrado pelo enunciado da questão, o negócio surgiu “do nada”. De início, o empresário importava produtos diretamente para os consumidores finais. Depois, “do nada” (isto é, sem planejamento, sem intenção), surgiu um novo negócio, qual seja: prestar consultoria para outros importadores.

Trata-se, portanto, de uma estratégia **emergente** (surgiu “do nada”, é uma estratégia não planejada que foi implementada)

O gabarito é a Letra C.

---

## 5 – Transformação Estratégica

A estratégia apresenta **05 fases**:

**Fase pioneira:** É a fase inicial da estratégia. Ocorre, por exemplo, quando uma organização é criada ou quando a organização busca atuar em novos negócios ou serviços.

**Fase de crescimento:** É quando a organização consegue obter sucesso e se observa um crescimento progressivo.

**Fase de maturidade:** Aqui, a organização já atingiu o seu grau máximo de mercado. Ela começa a ficar “engessada”. Surge aquele pensamento: “se até agora deu tudo certo, por que irei mudar?”. O gestor não analisa se a estratégia ainda está de acordo com o ambiente (interno e externo) e com os objetivos organizacionais.

**Fase de readequação estratégica:** É a hora da organização readequar a sua estratégia às novas demandas. Ou seja, a organização deve verificar as condições ambientais e repensar a sua estratégia, para deixá-la melhor alinhada aos “novos desafios” (ao ambiente, que está em constante mudança).

**Fase de transformação contínua:** O ambiente está em constante mutação. Portanto, o ambiente continuará sofrendo mutações. Ou seja, depois que a organização se “readequou” às mudanças ambientais, o ambiente continuará mudando. Assim, é necessário que a

organização esteja sempre se transformando. Isto é, é necessário que a organização realize transformações contínuas, com o objetivo de estar sempre se adaptando às mudanças ambientais.

## 6 – Estratégias de Miles e Snow

Chiavenato<sup>14</sup> explica que, de acordo com Miles e Snow, as estratégias são classificadas em **04 tipos:**

**Estratégia defensiva:** preocupa-se com a defesa e estabilidade, ou seja, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável, um conjunto limitado de produtos é dirigido para um segmento estreito do mercado total. Para afastar os concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

**Estratégia exploradora (ofensiva):** é uma estratégia agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. À vista disso, é importante manter a flexibilidade, tanto em tecnologia como em arranjos organizacionais.

**Estratégia analítica:** é uma estratégia dual e hibrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

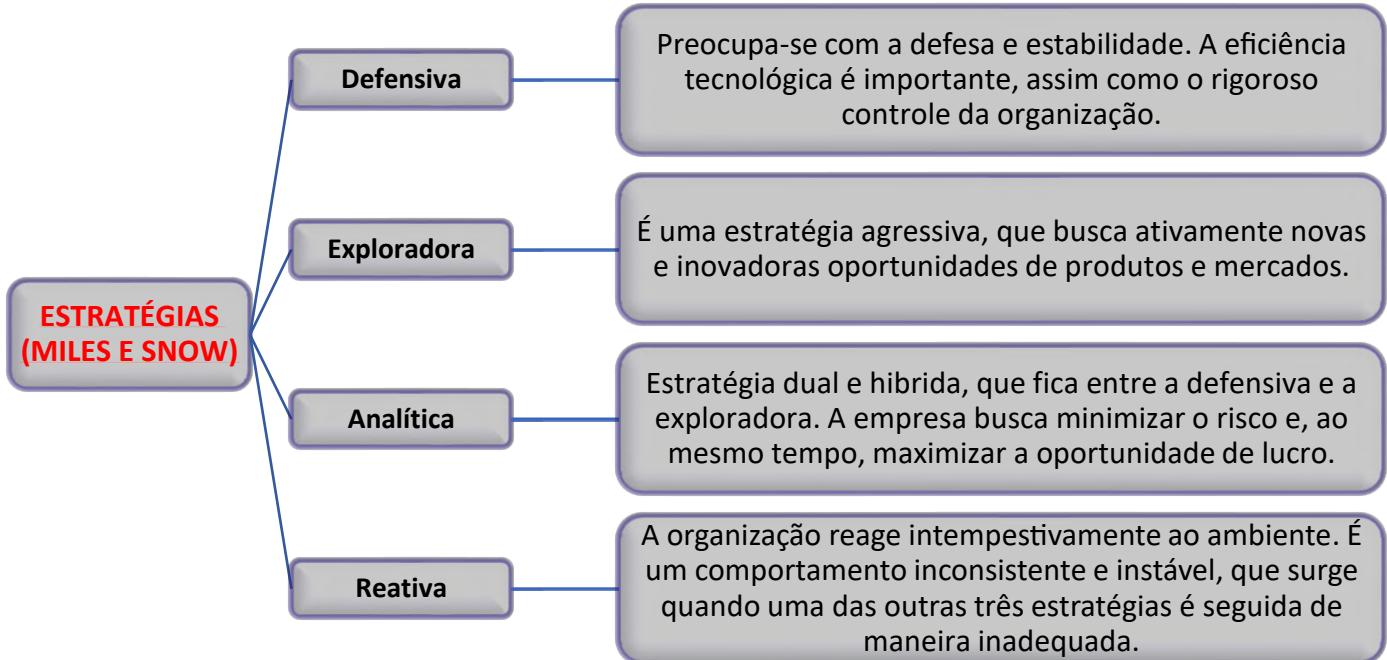
**Estratégia reativa:** ao contrário das outras três alternativas, a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada. Constitui um sinal de fracasso.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas*, volume II, 7ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp. 593-594



ESQUEMATIZANDO!



#### (FCC – TRT 16<sup>a</sup> Região – Analista Judiciário)

Ao elaborar seus processos de planejamento, as organizações definem objetivos e deliberam estratégias com a finalidade de alcançá-los. Sobre as estratégias organizacionais é correto afirmar que há

- Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que se encontram constantemente buscando oportunidades de mercado e regularmente estão experimentando responder tendências.
- Estratégia Reativa, utilizada por organizações que operam em dois tipos de domínio de produto/mercado: um relacionamento estável e outro instável.

- c) Estratégia Analítica, são aquelas cujos administradores percebem a ocorrência de mudanças e incertezas no ambiente, mas não possuem a habilidade necessária para responder eficazmente, carecendo de uma consistente relação estrutura- estratégia.
- d) Estratégia Exploradora, utilizada por organizações que possuem um estreito domínio de produto/mercado, não se preocupando com a busca de oportunidades fora do seu domínio atual.
- e) Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que raramente necessitam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, em sua estrutura ou nos seus métodos de operação. Elas dedicam a sua maior atenção na constante melhora da eficiência das operações existentes.

#### **Comentários:**

A banca está se referindo aos tipos de estratégia de Miles e Snow. Vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: errada. A assertiva trouxe características da estratégia **exploradora (ofensiva)**.

Letra B: errada. Nada disso. A assertiva misturou diversos conceitos. Na estratégia reativa a organização reage intempestivamente (extemporaneamente) ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual, que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada.

Letra C: errada. Nada disso. A estratégia analítica é uma estratégia dual e híbrida, que fica entre a defensiva e a exploradora. A empresa busca minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.

Letra D: errada. Pelo contrário! A estratégia exploradora busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

Letra E: correta. Isso mesmo! A estratégia defensiva preocupa-se com a estabilidade, portanto, não necessitam fazer grandes mudanças em suas tecnologias. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.

**O gabarito é a letra E.**

---

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De todos os tipos de planejamento, o planejamento estratégico é, sem dúvida, o mais cobrado em provas. Portanto, vamos estudá-lo de forma mais aprofundada.

O planejamento estratégico é o grande responsável por estabelecer a direção a ser seguida pela organização, ou seja, é ele que define como a organização aplicará as estratégias para atingir os seus objetivos. É o planejamento estratégico que possibilita um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se do planejamento mais abrangente da organização.

Chiavenato (2018) ressalta que o planejamento estratégico possui as seguintes características:

- É orientado para o futuro: é voltado para o longo prazo.
- É comprensivo: ou seja, envolve toda a organização.
- É um processo de “construção de consenso”: isto é, busca atender às necessidades de todos os interesses envolvidos na organização.
- É uma forma de “aprendizagem organizacional”: busca ajustar-se ao ambiente complexo, instável e mutável, portanto, é uma tentativa constante de adaptação e "aprendizagem organizacional".
- Se baseia em três aspectos: visão de futuro, fatores organizacionais internos e fatores ambientais externos.

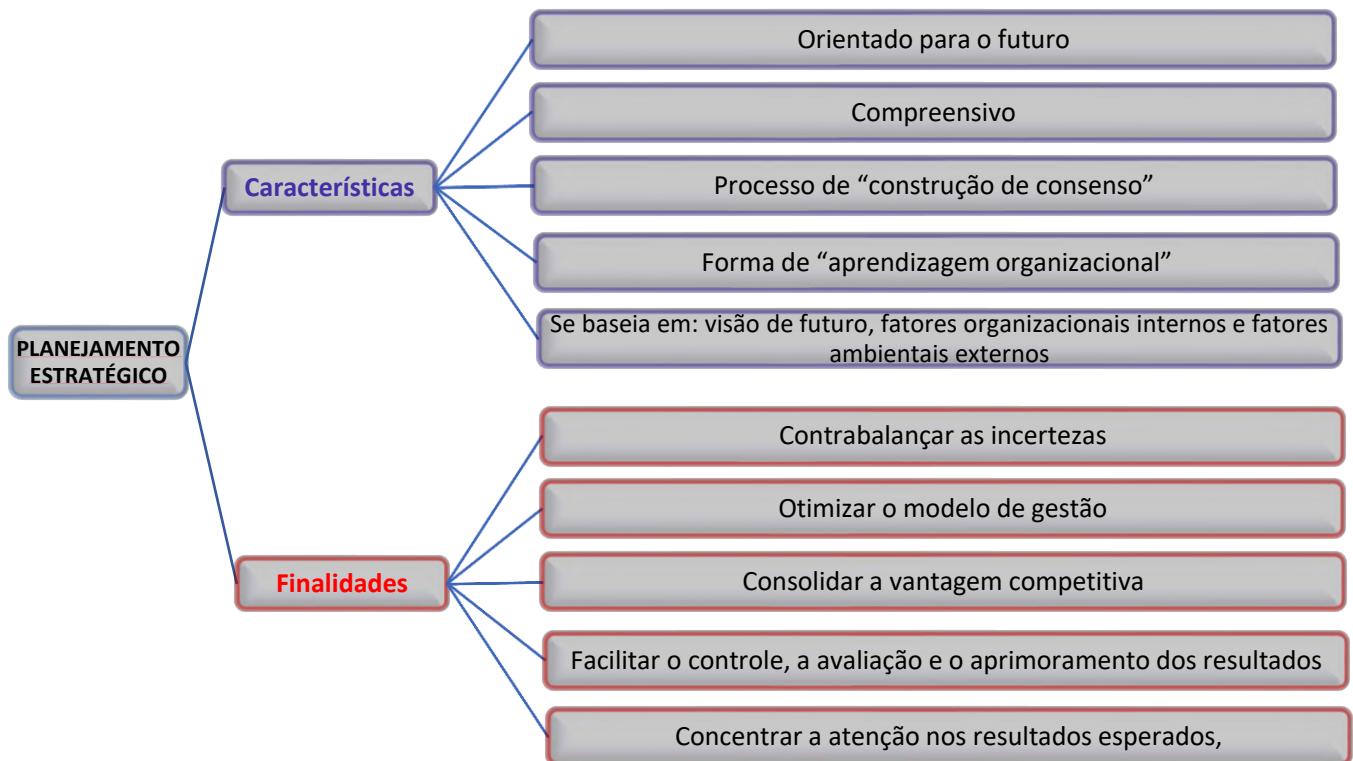
O planejamento estratégico não baseia suas decisões em dados concretos, uma vez que está diretamente relacionado com o ambiente externo (mutável e complexo). Portanto, está sujeito a muitas incertezas.

O planejamento estratégico é um processo contínuo de adaptação a um ambiente externo instável e mutável.

Djalma Oliveira (2018) arrola algumas finalidades do planejamento estratégico, dentre as quais destacam-se:

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos.
- Otimizar o modelo de gestão da empresa.
- Consolidar a vantagem competitiva da organização.
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados.

-Concentrar a **atenção nos resultados esperados**, representados pelos objetivos, desafios e metas.



## 1 - Gestão Estratégica

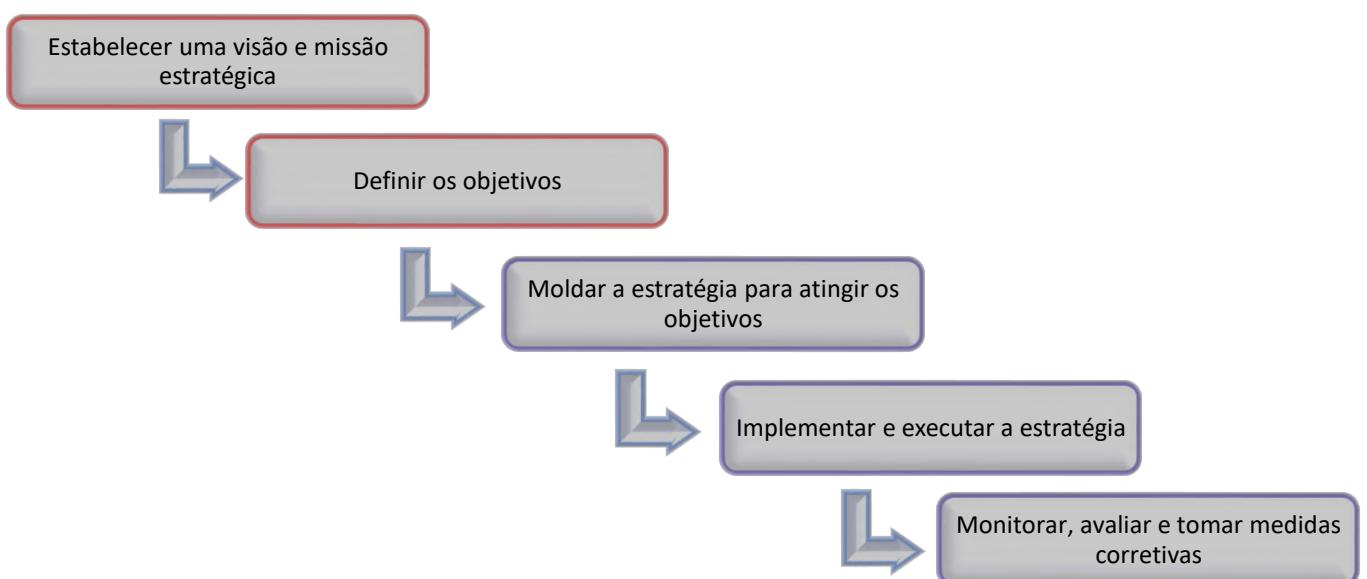
É importante que você não confunda **Gestão Estratégica** (ou Administração Estratégica) com **Planejamento Estratégico**.

De acordo com Costa<sup>15</sup> “o conceito de **gestão estratégica** é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre

<sup>15</sup> COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007, pp. 55-56.

adequados às realidades externas e internas da organização". Para ele, "a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura".

Tavares<sup>16</sup>, por sua vez, explica que "o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas". O processo de gestão estratégica é composto por diversas etapas, conforme demonstrado a seguir<sup>17</sup>:



Pode-se dizer, portanto, que a gestão estratégica é mais ampla e abrangente, ela envolve uma visão sistêmica da organização e comprehende a soma de todas as funções organizacionais (planejamento, organização, direção e controle) a nível estratégico. Nesse sentido, as duas primeiras etapas da gestão estratégica ("Estabelecer uma visão e missão estratégica" e "Definir os objetivos") comprehendem o planejamento estratégico.

Em outras palavras, podemos dizer que o planejamento estratégico faz parte da gestão estratégica (está "inserido" na gestão estratégica).

A gestão estratégica, por ser muito mais abrangente e envolver, além do planejamento estratégico, a implementação e o controle da estratégia organizacional, é conduzida de forma mais descentralizada. Por outro lado, o planejamento estratégico é centralizado na alta cúpula da organização.

<sup>16</sup> TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2010, pp. 55-56.

<sup>17</sup> SERRA, Fernando Ribeiro, FERREIRA, Manuel Portugal, TORRES Alexandre Pavan, TORRES Maria Cândida, **Gestão estratégica**, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2014, p. 41.

## 2 - Missão x Visão x Valores x Negócio

É o planejamento estratégico que define a missão, a visão, os valores e o negócio da organização. Vejamos o conceito de cada um desses termos.

### 2.1 - Missão

Missão é a “**razão de ser**” (ou “razão de existir”) da organização, em outras palavras, é o **motivo pelo qual a organização foi criada**. Ela representa a **identidade da organização**.

A missão deve indicar com clareza o “por que” a organização existe. É **atemporal (permanente)**.

É a missão que **indica quais benefícios** a organização **trará para a sociedade**, ou seja, os **impactos** que a organização causará na sociedade. Ela **indica qual o papel da organização na sociedade e como a organização pretende atuar** em seu dia a dia.

A missão da organização deve responder à seguinte pergunta: “**por que a organização existe?**”

Para facilitar o entendimento, trouxe a missão de algumas organizações:

Fiat: “*Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio*”.

Netflix: “*Permitir que o acesso aos filmes e programas de TV favoritos seja ridiculamente fácil*”.

Uber: “*Dar acesso a transporte confiável para todas as pessoas, em todos os lugares*”.

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: “*Fiscalizar e orientar para o bom e transparente uso dos recursos públicos em benefício da sociedade*”.



Recentemente, o **CESPE/CEBRASPE** considerou correto um conceito bastante **abrangente** de **missão**. Vejamos:

**(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)**

O estabelecimento da visão e da missão ocorre no planejamento estratégico. Na missão, estão descritos o propósito e os valores da organização, seu escopo de atuação e o público que ela pretende atender.

#### **Comentários:**

A partir desse conceito mais abrangente adotado pelo CESPE, podemos notar que a missão abrange, além da “razão de ser” da organização, os valores, o negócio (escopo de atuação) e o público alvo que a organização pretende atender.

Portanto, FIQUE ATENTO!

---

#### **Gabarito: correto.**

---

## **2.2 - Visão**

É a “**visão de futuro**” da organização. Trata-se de **como a organização “se vê” no futuro** (no longo prazo). É a visão que **indica os objetivos “finais” da organização**, ou seja, aqueles “sonhos” que se pretende transformar em realidade. **Ela exprime o que a organização “deseja ser” no futuro.**

A visão **deve traduzir o consenso dos membros** da organização sobre o futuro que se deseja. Ela **deve ser bastante clara e coerente com a missão da organização**.

Diferentemente da missão, a visão **não é permanente**.

A visão da organização deve responder à seguinte pergunta: **“o que eu quero ser?”**

Seguem alguns exemplos de visão:

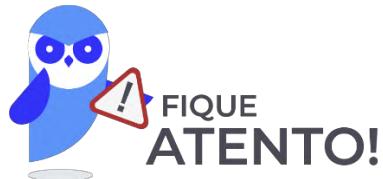
Fiat: “*Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.*”

Netflix: “*Ser o melhor serviço de distribuição de entretenimento do mundo, licenciando conteúdo de entretenimento ao redor do mundo, criando mercados acessíveis para criadores de conteúdo e ajudando criadores de conteúdo a terem uma audiência global*”.

Uber: “*Ser a empresa com o transporte mais inteligente com menos carros e maior acesso*”

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo: “*Ser uma Instituição de referência no controle da efetividade na aplicação dos recursos públicos*”

Perceba que são frases que indicam a forma como a organização quer “ser vista pelos outros”, ou seja, são frases que exprimem a vontade da organização de ser “referência” no seu ramo de atividades.



Quando você estiver diante de alguma questão que exija a diferenciação entre missão e visão, pense no “**tempo**”.

Se for algo no **tempo “presente”**, estaremos diante da **missão** (trata-se da “razão de ser” da organização, ou seja, podemos dizer que a organização “já é isso”).

Se for algo relacionado ao **tempo “futuro”**, estaremos diante da **visão** (trata-se de “o que a organização quer ser”, isto é, o que a organização “deseja ser” no futuro; como ela “se vê” no futuro).

### 2.3 - Valores

Os valores são o **conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento** da organização. São a **base para a tomada de decisão**.

Eles indicam **como os membros da organização devem se comportar**.

Vejamos alguns exemplos:

Fiat: “*satisfação do cliente, valorização e respeito às pessoas, atuar como parte integrante da FCA, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente*”.

Netflix: “*produtividade, criatividade, inteligência, honestidade, comunicação, paixão, altruísmo, confiança e paixão*”.

McDonald's: “*A experiência dos consumidores está no centro de tudo o que fazemos; Temos um compromisso com as nossas pessoas; Acreditamos no Sistema McDonald's: Franquiados, Companhia e Fornecedores; Gerimos e desenvolvemos o nosso negócio de forma ética; Retribuímos às nossas comunidades; Desenvolvemos o nosso negócio com rentabilidade. Procuramos melhorar continuamente*”.

## 2.4 - Negócio

O negócio da organização é **o que a organização faz**. Ele **representa o "ramo de atividades"** no qual a empresa atua. Está relacionado às atividades principais da organização em um momento específico.

O negócio da organização responde à seguinte pergunta: **"o que a organização faz?"**



Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"><li>• Razão de ser</li><li>• "Por que a Organização existe?"</li><li>• Indica os impactos causados na sociedade</li><li>• É permanente (atemporal)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão de futuro</li><li>• "O que eu quero ser?"</li><li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li><li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li><li>• É temporário</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios básicos</li><li>• Crenças</li><li>• Base para a tomada de decisões</li><li>• Indica como os membros devem se comportar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Representa o "ramo de atividades"</li><li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li><li>• "O que a organização faz?"</li></ul>



**(FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)**

Na elaboração do planejamento estratégico de um órgão público, os responsáveis pela condução do trabalho estão desempenhando a etapa conhecida por definição da visão. Assinale a opção que apresenta as características dessa etapa.

- Apresentação dos princípios e crenças basilares do órgão.
- Panorama dos desafios e oportunidades vigentes no setor.
- Exposição das forças e fraquezas valorizadas pelo órgão.

d) Declaração da posição almejada pelo órgão no futuro.

e) Descrição da razão de existência do órgão.

#### **Comentários:**

A questão quer que o candidato indique a alternativa que traz as características da **visão organizacional**.

Para isso, devemos encontrar qual alternativa traz a ideia de “como a organização se vê no futuro”, ou seja, de como a organização “deseja ser” no futuro. A única alternativa que traz essas ideias é a **letra D**.

Perceba que a **letra A** traz as características dos **valores** organizacionais, e a **letra E** indica o conceito de **missão** organizacional.

**O gabarito é a letra D.**

---

**(FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 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:**

Essa é uma boa questão para sedimentar o conhecimento e diferenciar missão de visão que, normalmente, são os conceitos que trazem maiores confusões.

A única alternativa que traz uma declaração de **visão** é a **letra B**. Perceba que a assertiva exprime a vontade da organização de ser **reconhecida como referência** de organização educacional e do terceiro setor. É uma frase que responde muito bem à pergunta: “O que eu quero ser?”.

As demais alternativas (A, C, D e E) se referem à **missão**, à “razão de ser” da organização. Perceba que todas elas respondem à seguinte pergunta: “Por que a organização existe?”.

**O gabarito é a Letra B.**

---

### 3 - Outras definições importantes

**Objetivo Estratégico:** É o resultado final que a organização pretende alcançar. É o estado futuro desejado. São os fins que a organização pretender alcançar, e para os quais direcionará todos os seus esforços e recursos. É orientado para o longo prazo.

O objetivo estratégico deve levar em consideração à missão e a visão da organização.

**Objetivos Funcionais:** São objetivos “parciais” (objetivos intermediários). Relacionam-se às áreas funcionais da organização (área financeira, recursos humanos, etc.). Tratam-se daqueles resultados que devem ser atingidos para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

**Desafios:** Desafio é uma ação que exige um esforço extra, possui prazo estabelecido e é quantificável. Traduz-se em uma modificação da situação atual, e contribui para que sejam alcançados os resultados definidos pelos objetivos.

**Metas:** São “etapas” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Em outras palavras, pode-se dizer que os objetivos são desmembrados em diversas metas, as quais devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e dos desafios.

As metas são voltadas para o curto prazo, devem ser quantificáveis e devem refletir a realidade da organização. Por serem uma “segmentação” (uma “partição”) dos objetivos, permitem avaliar o grau de realização dos objetivos.

Pode-se dizer que a meta é um “**objetivo quantificado**”. As metas envolvem percentuais a serem atingidos e prazos.



Tanto os **objetivos** quanto as **metas** devem possuir as seguintes características: e**S**pecíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. (mnemônico: **SMART**). Na verdade, o acrônimo "SMART" deriva do inglês (Specific, Mensurable, Attainable, Relevant, Timely). Contudo, conforme você percebeu, também se aplica muito bem aos termos em português! ☺

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Especifico (Specific)</b></li><li>• Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas</li></ul>
<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mensurável (Mensurable)</b></li><li>• Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas</li></ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Atingível (Attainable)</b></li><li>• Os objetivos e metas devem ser alcançaveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, consequentemente, abandono ao plano estabelecido</li></ul>
<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relevante (Relevant)</b></li><li>• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.</li></ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Temporal (Timely)</b></li><li>• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados</li><li>• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo</li></ul>

**Estratégia:** É o caminho ou a ação mais adequada a ser tomada para alcançar os objetivos, os desafios e as metas estabelecidas. A estratégia deve estar alinhada à missão e à visão da organização.

**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.

A política é a base de sustentação para o planejamento estratégico. Ela fornece as orientações para as tomadas de decisões. Embora seja um parâmetro de tomada de decisões para toda a organização, normalmente, é estabelecida para cada área funcional da empresa.

**Diretrizes:** Tratam-se do conjunto interativo e estruturado dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

**Projetos:** São os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução. Os prazos para execução são preestabelecidos.

**Programas:** São os conjuntos de projetos que possuem um mesmo objetivo ou finalidade. Em outras palavras, o programa é um conjunto de projetos que possuem um “objetivo maior” em comum.

**Planos de ação:** São os conjuntos das partes comuns de diferentes projetos, relacionados a um assunto específico.

Por exemplo, imagine que o projeto X e o projeto Y necessitem de um mesmo tipo de Software para a execução das atividades.

Assim, ao invés de ser realizada a aquisição desse software de forma separada, é montado um “plano de ação” de tecnologia, para que esse software seja adquirido, de uma vez só (com o mesmo fornecedor), para ambos os projetos. Busca-se, assim, aumentar a eficiência e reduzir os custos.

**Fatores Críticos de Sucesso:** São os fatores fundamentais para que a organização obtenha o sucesso desejado em seus resultados. São aspectos internos (controláveis) ou externos (não controláveis) que influenciam no alcance dos resultados e são de extrema importância para a obtenção dos resultados.

**Resultados:** São os resultados finais que se pretende alcançar em determinado período (por exemplo, em um dia, em semanas, em meses ou em anos).

**Benchmarking:** É um processo de análise das práticas adotadas por empresas concorrentes, as quais são consideradas fortes e, na maioria das vezes, líderes de mercado.

Consiste em estudar e comparar as práticas adotadas pela organização, em relação às “melhores” práticas adotadas no mercado.

Em outras palavras, benchmarking é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de empresas ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.<sup>18</sup>

**Stakeholders:** São as “partes” interessadas de uma organização. Tratam-se de grupos ou pessoas que possuem algum interesse nos processos ou resultados gerados pela organização ou que são afetadas por ela.

Dividem-se em:

---

<sup>18</sup> (Spendolini, 1993) apud CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014.

**Stakeholders primários:** Afetam e influenciam diretamente a organização. Por exemplo: clientes, empregados, fornecedores, etc.

**Stakeholders secundários:** São aquelas pessoas ou grupos que impactam indiretamente a organização. Ou seja, apesar de não estarem relacionados diretamente à organização, exercem algum tipo de influência sobre ela. Por exemplo: órgãos reguladores, mídia, etc.

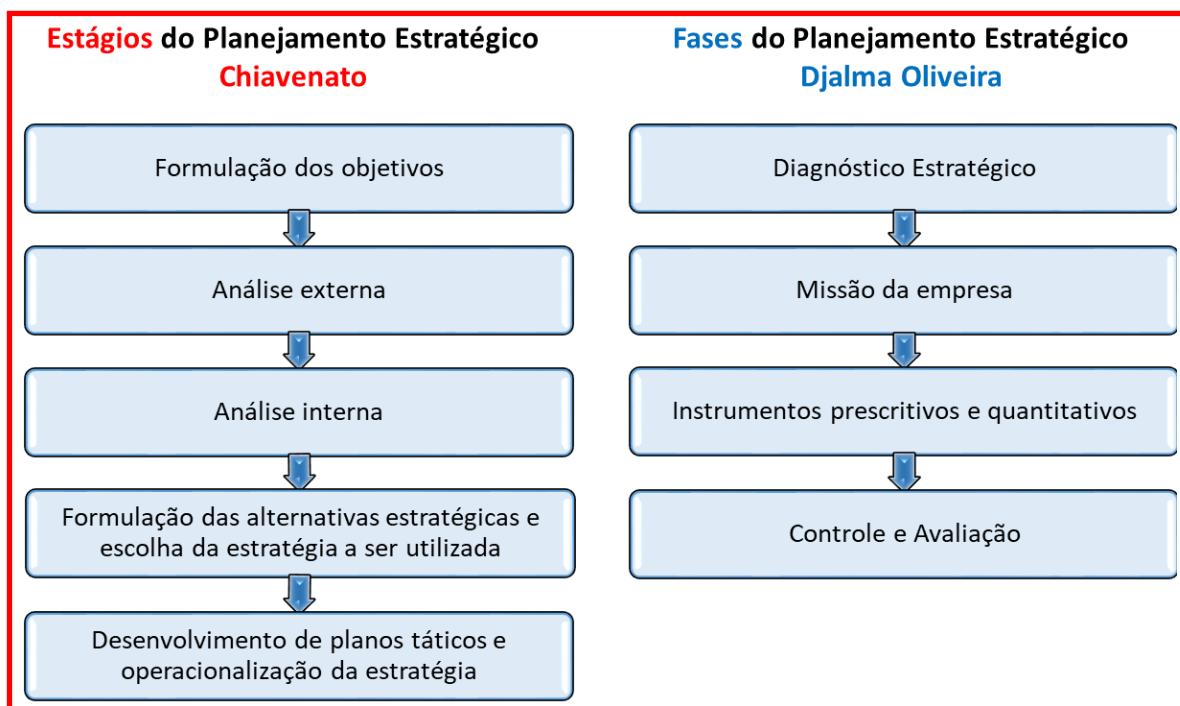


Não confunda **Stakeholders** (partes interessadas) com **Shareholders**.

**Shareholders** são os acionistas de uma organização, ou seja, aquelas pessoas que possuem uma “parte” da organização.

## 4 - Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

É importante que você saiba que **não há consenso** sobre as etapas do processo de planejamento estratégico. De um lado, Djalma Oliveira defende uma posição; de outro lado, Chiavenato adota outra. Como ambos são autores muito prestigiados pelas bancas, precisamos conhecer as duas posições. Vejamos cada uma delas:



Perceba também que, enquanto Chiavenato nomeia as etapas como “estágios”, Djalma Oliveira prefere utilizar o termo “fases”.

Vejamos cada um dos estágios do planejamento propostos por **Chiavenato**.

**Formulação dos objetivos organizacionais:** Consiste em **definir aonde quer se chegar** (estabelecer os objetivos finais de longo prazo), e indicar a direção que a organização deve seguir.

**Análise externa do ambiente:** Consiste em **analisar as ameaças e oportunidades** que o ambiente externo causa à organização.

**Análise interna da organização:** Trata-se de **identificar as forças e as fraquezas** da organização, mediante a análise da organização como um todo. Nesse estágio pode ser utilizado o benchmarking, no intuito de comparar as práticas adotadas pela organização, com aquelas “melhores práticas” adotadas pelas empresas concorrentes.

**Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada:** Consiste em **identificar, relacionar e analisar quais são os caminhos e ações que podem ser tomados** para atingir os objetivos. Depois, decide-se qual caminho será percorrido.

**Desenvolvimento de planos táticos e dos planos operacionais (operacionalização da estratégia):** Conforme vimos anteriormente nesse aula, como o planejamento estratégico é muito “genérico” e abrangente, se faz necessário que os planos estratégicos se desdobrem em planos táticos e estes, por sua vez, em planos operacionais. Trata-se da **parte mais detalhada do processo de planejamento estratégico**.

Analisemos, agora, cada uma das fases do planejamento estratégico propostas por **Djalma Oliveira**.<sup>19</sup>

### **Fase I – Diagnóstico estratégico**

Nesta fase, analisam-se **aspectos externos e internos**, para que seja possível determinar “como a organização está”.

Essa fase divide-se em cinco etapas:

**1- Identificação da visão:** Nessa etapa os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Destaque-se

---

<sup>19</sup> Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, pp. 44-60

que, algumas vezes, a visão pode ser um pouco “irrealista”. Contudo, essa situação não é preocupante pois, posteriormente, serão analisadas as ameaças e oportunidades externas.

**2- Identificação dos valores:** Trata-se da etapa onde **são definidos os valores organizacionais**. Os valores são o conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização. Eles indicam como os membros da organização devem se comportar. São a base para a tomada de decisão e servem de sustentação para as políticas da organização.

**3- Análise Externa:** Nessa etapa **são analisadas as ameaças e as oportunidades** do ambiente externo. O ambiente externo pode ser dividido em duas partes:

Ambiente **direto**: são os fatores identificados pela organização e cujo grau de influência recebido e/ou proporcionado pode ser avaliado e medido pela organização.

Ambiente **indireto**: são os fatores que a organização pode identificar. Contudo, o grau de influência recebido e/ou proporcionado, no momento, não pode ser avaliado e medido pela organização.

**4- Análise Interna:** Trata-se da etapa onde **são analisadas as forças (pontos fortes), as fraquezas (pontos fracos) e os pontos neutros** da organização.

O ponto neutro é uma variável identificada pela organização que, no momento, não pode ser classificada como força ou fraqueza. Isso pois não há critérios e parâmetros de avaliação que permitem essa classificação. Vale mencionar que a maioria das questões de prova “ignora” os pontos neutros, levando em consideração apenas as forças e as fraquezas.

**5- Análise dos concorrentes:** Trata-se da etapa que permite identificar as **vantagens competitivas da própria organização e dos concorrentes**. Em verdade, faz parte da análise externa (etapa 3). Contudo, devido a sua relevância, merece ser analisada de forma detalhada.

## **Fase II – Missão da empresa**

Nessa fase deve ser **definida a “razão de ser” da organização**, bem como são estabelecidos o posicionamento e a postura estratégica da organização.

Essa fase é composta das seguintes etapas:

**1- Estabelecimento da missão da empresa:** Missão é a “razão de existir” da organização, em outras palavras, o motivo pelo qual a organização foi criada.

**2- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais:** Os propósitos são a explicitação, dentro da missão, dos setores em que a organização já atua, ou está analisando a possibilidade de atuar (entrada no setor).

**3- Estruturação e debate de cenários:** Os cenários consistem em situações, critérios e medidas que servem de base para preparar o futuro da organização.

**4- Estabelecimento da postura estratégica:** Nessa etapa, estabelece-se como a empresa se posiciona em seu ambiente. A postura estratégica representa a maneira mais adequada para a organização atingir seus objetivos dentro da missão organizacional.

**5- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:** Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá percorrer para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas.

Macropolíticas, por sua vez, consistem nas grandes orientações que servirão de base para a sustentação das decisões de caráter geral que a organização deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

### **Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Nessa fase devem ser respondidas as seguintes perguntas: “Onde se quer chegar?” e “Como chegar na situação desejada?”

Os **instrumentos prescritivos** buscam definir o que deve ser feito pela organização para que sejam alcançados os propósitos estabelecidos na missão. Deve-se levar em consideração a postura estratégica, as macropolíticas, os valores, bem como as ações macroestratégicas previamente definidas.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através das seguintes etapas:

- 1- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas**
- 2- Estabelecimento de estratégias e políticas**
- 3- Estabelecimento dos projetos e planos de ação**

Os **instrumentos quantitativos**, por sua vez, buscam definir quais são os recursos necessários para alcançar os objetivos. Relaciona-se ao planejamento orçamentário, e às projeções econômico-financeiras necessárias à execução dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas.

#### **Fase IV – Controle e Avaliação**

É a fase responsável por monitorar as atividades e assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Trata-se da fase onde é verificado “como está caminhando” o planejamento estratégico.

Djalma Oliveira destaca que, em sentido amplo, essa fase envolve os processos de:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho** (destaque-se que os indicadores de desempenho são “estruturados” e definidos na Fase I - Diagnóstico Estratégico; Aqui, ocorre apenas o estabelecimento e análise dos indicadores que já foram estruturados e definidos na fase I);
- avaliação de desempenho dos profissionais;**
- comparação do desempenho com o que foi anteriormente planejado;**
- análise dos desvios;**
- tomada de **ações corretivas**;
- avaliação da eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva**; e
- adição de informações (feedback)** ao processo de planejamento, **para subsidiar processos futuros de planejamento**.



Se a questão disser “segundo Djalma Oliveira”, você pode marcar com confiança que essa fase de “Controle e Avaliação” faz parte do **planejamento estratégico**.

Contudo, a banca pode considerar que a fase de “Controle e Avaliação” faz parte da **gestão estratégica** (e não do planejamento estratégico).

De fato, o mais comum é a banca relacionar conceitos como “controle”, “avaliação”, e “implementação”, à **gestão estratégica**.

Portanto, fique atento!



PRESTE MAIS  
ATENÇÃO!



Irei esclarecer algo que causa bastante confusão, e deixa os alunos bastante “perdidos”.

De início, é importante que você tenha em mente que as etapas do Planejamento “genérico” e do Planejamento Estratégico são coisas diferentes.

Quando falamos em etapas do Planejamento (“genérico”), não há grandes problemas.

Contudo, conforme já adiante no início deste tópico, **não há consenso** sobre as etapas do processo de planejamento **estratégico**.

Em se tratando de planejamento **estratégico**, a maior parte das bancas adota o posicionamento defendido por Djalma Oliveira (ou seja, de que a primeira etapa é o **Diagnóstico**).

Contudo, devemos conhecer também os estágios defendidos por Chiavenato, para que não sejamos pegos de surpresa na hora da prova.

Trarei algumas questões para ilustrar esse entendimento. Vejamos:

**(CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2015)**

**Embora não exista uma metodologia universalmente aceita**, é muito utilizado o planejamento **estratégico** em quatro fases básicas, quais sejam: elaboração do diagnóstico estratégico; definição da missão da empresa; determinação de instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

**Comentários:**

A assertiva está correta.

Perceba que, primeiro, o CESPE deixou claro que não existe consenso nas etapas de planejamento estratégico. Depois, afirmou que as etapas “mais utilizadas” são as quatro fases propostas por Djalma Oliveira (corroborando a ideia de que as fases de Djalma Oliveira são as mais utilizadas pelas bancas).

**Gabarito: correta.**

---

**(CESPE – MPU – Técnico do MPU - 2018)**

Em um processo de planejamento estratégico, **deve-se** primeiramente realizar a análise da situação do ambiente para, em seguida, definirem-se os objetivos a serem alcançados.

#### **Comentários:**

A assertiva está errada.

Em um primeiro momento você poderia pensar o seguinte: “*Ora, será que o CESPE mudou o entendimento? Será que agora o CESPE entende como correta as etapas defendidas por Chiavenato (onde a “definição dos objetivos” é a primeira etapa)?*”

Não, meu amigo! O que tornou a questão errada foi a utilização da palavra “**deve-se**”. Conforme vimos, o próprio CESPE já elaborou questões nas quais defende a ideia de que **não há consenso** nas etapas de planejamento estratégico. Portanto, a utilização do termo “deve-se”, traz a ideia de **imposição**, e torna a assertiva errada.

#### **Gabarito: errada.**

---

#### **(CESPE – MPOG – Analista Judiciário - 2015)**

O planejamento estratégico **pode** ser desenvolvido por meio das seguintes etapas: determinação dos objetivos; análise ambiental externa; análise organizacional interna; formulação das alternativas estratégicas e escolha das estratégias; elaboração do planejamento e sua implantação mediante planos táticos e planos operacionais.

#### **Comentários:**

A assertiva está correta! Perceba que o CESPE, desta vez, trouxe as etapas do planejamento estratégico defendidas por Chiavenato.

Diferentemente da questão anterior, o CESPE utilizou a palavra “**pode**” (dando uma ideia de “**opção**”; e não de “**imposição**”).

Portanto, de fato, o planejamento estratégico **pode** ser desenvolvido por meio das etapas indicadas por Chiavenato.

#### **Gabarito: correta.**

---

Perceba que o CESPE não defende nenhuma das posições (nem de Chiavenato, nem de Djalma Oliveira). O CESPE defende a ideia de que não existe consenso nas etapas de planejamento estratégico. Vamos ver mais uma questão em que o CESPE deixa isso bem claro:

#### **(CESPE – SERPRO – Analista - 2008)**

Há consenso entre as metodologias de que o planejamento estratégico deve ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização.

**Comentários:**

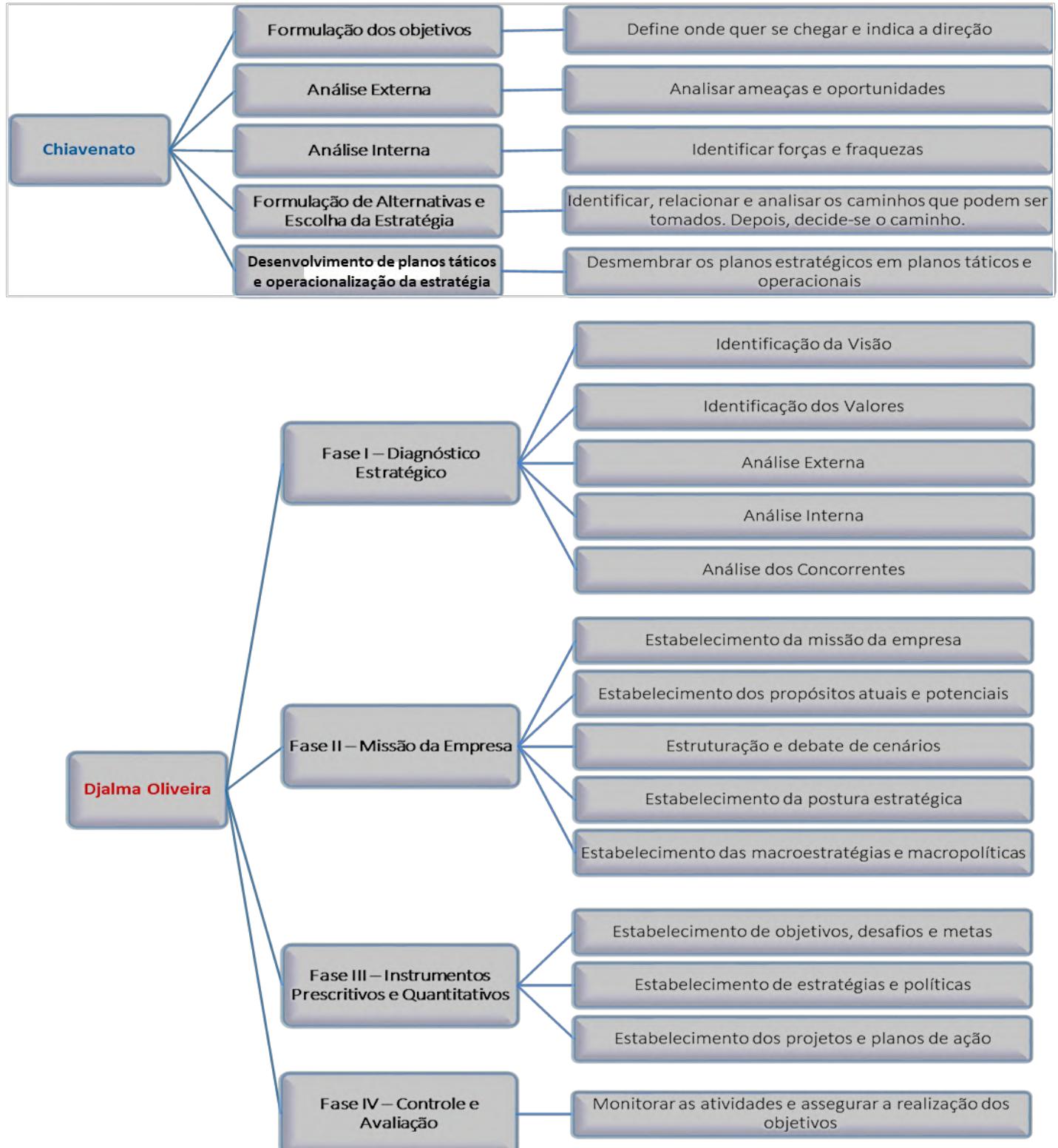
Errado! **Não há consenso** entre as etapas de planejamento estratégico!

**Gabarito: errada.**

---



- 1 - Não há consenso** entre as etapas de planejamento estratégico.
- 2 - Ambas** as metodologias (Chiavenato e Djalma Oliveira) podem ser consideradas corretas.
- 3 - Se a banca disser que **deve** ser utilizada **obrigatoriamente** (ideia de **imposição**) alguma das metodologias, a questão **estará errada!****
- 4 - Se a banca disser que **pode** ser utilizada (ideia de **opção**) alguma das metodologias, a questão provavelmente **estará correta.****



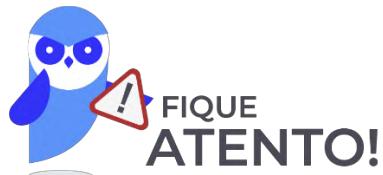
# PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

O futuro da organização é imprevisível e incerto. Portanto, no intuito de minimizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de “cenários”.

Para Paludo<sup>20</sup>, cenários são projeções de ambientes futuros (em outras palavras, são “futuros potenciais”). Para ele, cenários são uma forma de organizar de maneira lógica o maior número de informações possíveis sobre o futuro. Trata-se de uma técnica qualitativa em que a projeção, a predição e a imaginação fazem parte do processo.

Chiavenato<sup>21</sup>, por sua vez, explica que cenários são “estudos do futuro para se construir diferentes imagens e visões alternativas favoráveis ou desfavoráveis do ambiente futuro de negócios e suas interligações”.

Djalma Oliveira<sup>22</sup> destaca que os cenários “representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”.



É importante que você saiba que construir cenários **não é a mesma coisa que “fazer previsões”**.

Isso pois, tudo que acontece fora do ambiente organizacional não está sob o controle da organização. Portanto, não é possível “prever o futuro”

Os **cenários** são baseados em **incertezas**; portanto, resultam em diversos caminhos distintos. As **previsões**, por outro lado, são pautadas pela **racionalidade**; portanto, indicam um único caminho.

O planejamento baseado em cenários não busca definir com precisão os acontecimentos futuros; mas sim projetar diversos cenários (ambientes e situações futuras), com o objetivo de fazer com que os administradores estejam preparados a diferentes possibilidades e possam tomar as melhores decisões em cada situação que surgir.

<sup>20</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Geral e Pública para AFRF e AFT*, 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017, p.4.

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014, p. 110.

<sup>22</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33<sup>a</sup> edição. São Paulo, Atlas: 2015, p. 53.

Planejar baseado em cenários não é “prever o futuro”, mas sim **criar diversos cenários** (positivos, neutros e negativos), no intuito de se criar o maior número **possível de situações futuras potenciais**, para que a organização esteja preparada para o que vier a acontecer no futuro.

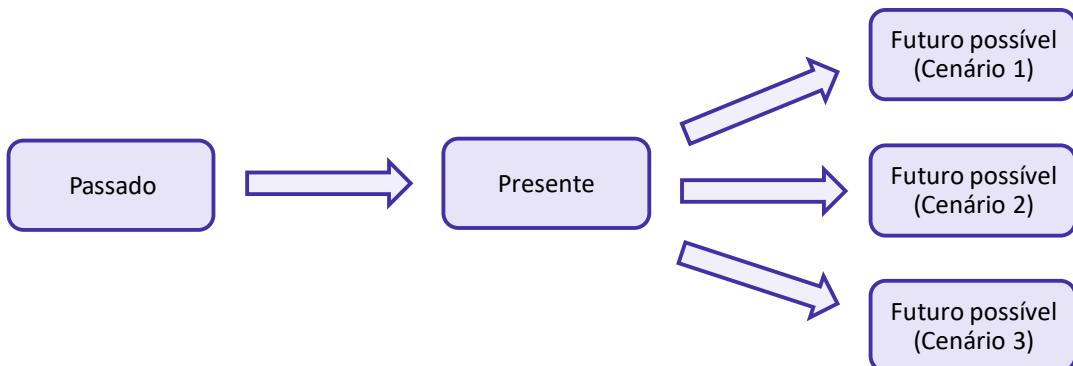
**Por exemplo:** Imagine que você começou a estudar agora para o concurso de Auditor Fiscal da Receita Federal. Então, o seu plano é estudar todas as matérias antes do próximo edital ser publicado. Contudo, isso levaria bastante tempo. Então, você começa a construir alguns cenários, tais como: “*E se o edital sair daqui 2 meses?*” Então estudarei apenas as matérias de direito. “*E se o edital sair daqui a 6 meses?*” Então não revisarei o que já estudei, e focarei apenas nas matérias que ainda não estudei. “*E se o edital sair daqui a 2 anos?*” Então dará tempo de revisar tudo que já estudei.

Djalma Oliveira, assim como outros autores, dividem o planejamento por cenários em duas abordagens: **projetiva e prospectiva**.<sup>23</sup>

A **abordagem projetiva** busca projetar o futuro baseando-se em **experiências reais passadas**. Essa abordagem **cria um único cenário futuro e certo**. Para tanto, utiliza-se de **variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas**.



A **abordagem prospectiva**, por sua vez, **baseia-se nas ações atuais para criar diversos cenários futuros e incertos**. A abordagem prospectiva utiliza **variáveis qualitativas, quantificáveis ou não quantificáveis, objetivas ou subjetivas e conhecidas ou desconhecidas**.



Vale destacar, também, que existem cenários de **primeira geração** e cenários de **segunda geração**:

**Cenários de primeira geração:** São chamados de **cenários ambientais**. São construídos com o objetivo de melhorar o entendimento das variáveis ambientais do meio externo. São **exploratórios**.

<sup>23</sup> Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, 33ª edição. São Paulo, Atlas: 2015, 124-125.

**Cenários de segunda geração:** São chamados de **cenários estratégicos**. São construídos com informações incertas e formam a base para a tomada de decisões estratégicas focadas no futuro.

De acordo com Gomes & Gomes (2012)<sup>24</sup>, “Cenários é uma ferramenta de planejamento poderosa, principalmente porque o futuro é imprevisível. Usar cenários é ensaiar o futuro antes de o futuro chegar. Ao reconhecer sinais de aviso e a história que está emergindo, podem-se evitar surpresas, adaptar-se e agir efetivamente.”

## 1 - Métodos para Construção de Cenários

Existem diversos métodos para a construção de cenários. Dentre os principais, gostaria de destacar os seguintes:

**Lógica intuitiva:** É uma metodologia que **foca nas visões de mundo dos gestores**. É um instrumento de “percepção” de futuro. Essa metodologia entende que as decisões envolvem diversos fatores, os quais, na maioria das vezes, não estão sob controle da organização. **Não utiliza análises qualitativas**.

**Análise do impacto das tendências:** É uma metodologia que **utiliza modelos probabilísticos e estatísticos**, aliados a uma base de dados, para avaliar a probabilidade de ocorrência de determinado cenário. **Não são avaliadas as inter-relações entre os fatores analisados**. Considera-se apenas aqueles fatores que têm maiores informações históricas disponíveis.

**Análise do Impacto cruzado:** Esse método **analisa o inter-relacionamento de todas as tendências e eventos significativos identificados, utilizando-se o cruzamento de probabilidades**. Consiste em cruzar os fatores identificados e as expectativas elaboradas por especialistas. A partir daí, forma-se um modelo matricial ao qual são atribuídos valores numéricos, no intuito de estabelecer o cenário mais “aceitável” e vários outros com probabilidade de ocorrência.

**Análise prospectiva:** Trata-se de método de elaboração de cenários **composto basicamente por seis etapas**, quais sejam: **delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; listagem dos condicionantes do futuro; análise morfológica; testes de consistência, ajuste e disseminação; revisão e disseminação**.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Gomes, Luiz Flávio Autran Monteiro. Gomes, Carlos Francisco Simões. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*, 5ª edição – Rio de Janeiro: Método, 2017, p.5.

<sup>25</sup> Kato, Jerry M., *Um modelo para a construção de cenários aplicado à Indústria de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil*, Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.182, jul./dez. 2007

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

Enquanto o Planejamento Estratégico “tradicional” é do tipo prescritivo, normativo e genérico, o **Planejamento Estratégico Situacional** (PES) é elaborado sob o ponto de vista de determinado “player” (jogador), e considera que as **ações dependem das circunstâncias**.

O Planejamento Estratégico “tradicional” baseia-se em um cenário “estático” (ou então de comportamentos pré-determinado – tem um “viés determinista”) e planejado, ou seja, não leva em consideração que os outros jogadores irão agir (e se levar, considera que o comportamento dos outros *players* é pré-determinado).

De diferente modo, o **PES aprecia a situação continuamente**, ao longo da execução do plano, considerando as ações dos outros *players*. Para o PES, **o planejamento deve ser feito continuamente**.

O PES surge como um **contraponto ao Planejamento “tradicional”**.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que o técnico da seleção brasileira de futebol diga para os jogadores o seguinte: “Daniel Alves, você irá tocar a bola para o Casemiro, que correrá pelo meio do campo, dará 6 passos e tocará a bola para o Neymar, que então deverá dar 4 passos e cruzar a bola para o Gabriel Jesus que, por fim, matará a bola no peito e chutará para dentro do gol”.

Nesse momento, Neymar interrompe e diz: “OK Técnico, mas e o time adversário? Permitirá que a gente faça tudo isso?”

Pois bem, meu amigo! Nesse caso, o técnico da seleção é o Planejamento Estratégico “tradicional” (considera os demais jogadores como “estáticos”); Neymar, por sua vez, é o Planejamento Estratégico Situacional (leva em consideração que os demais jogadores irão agir e que as ações dependerão das circunstâncias).

Perceba que no PES a figura de “**planejador**” e “**executor**” **se confundem**. As “jogadas” dependem das circunstâncias. Portanto, o PES deixa de lado aquela visão “tradicional” de que planejamento e execução são funções separadas.

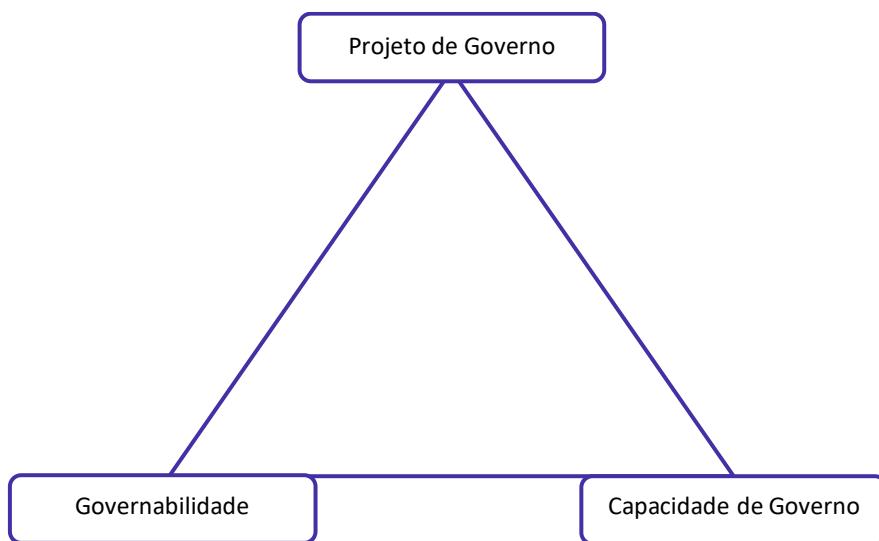
Para o PES, **planejamento e execução devem caminhar juntos**, não existindo “receitas de bolo prontas”. A análise das situações e ações dos demais jogadores que indica os caminhos a serem tomados. Nesse sentido, o PES é pautado pela **análise de cenários**, tendo em vista que o método comprehende que existem diversos cenários futuros possíveis.

Lida<sup>26</sup> sintetiza, na tabela a seguir, as diferenças entre o Planejamento Tradicional e o PES:

Fator	Planejamento Tradicional	PES
Objeto do plano	Passivo	Ativo e Complexo
Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
Concepção do plano	Normativo-Prescritivo	Jogadas sucessivas
Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da viabilidade
Fatores	Genéricos	Específicos
Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

De acordo com Huertas (1996) e Adum e Coelho (2007) “o **Planejamento Estratégico Situacional é uma metodologia de planejamento estratégico de governo, desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, que ao preencher algumas lacunas do planejamento tradicional e do estratégico corporativo, acaba por servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição**”.<sup>27</sup>

Matus<sup>28</sup> destaca que a situação de um governante perante a realidade pode ser sintetizada pelo o que ele chama de **triângulo de governo**, o qual é composto pelo tripé: **projeto de governo, capacidade de governo e governabilidade**.



<sup>26</sup> LIDA, Itiro. *Planejamento Estratégico Situacional* - 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. p.115. Acessado em: 08/07/2019.

<sup>27</sup> (Huertas, 1996 e Adum e Coelho, 2007) *apud* 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](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf). Acessado em: 08/07/2019.

<sup>28</sup> MATUS, Carlos. O Plano como Apostila -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). p. 35. Acessado em: 08/07/2019.

Vejamos os aspectos de cada um desses vértices<sup>29</sup>:

**Projeto de governo:** Refere-se à existência de projetos e ao conteúdo da proposta de governo, que começa pela **seleção de problemas** e pela **definição de como enfrentá-los**. Trata-se do plano elaborado para que toda a equipe envolvida alcance os objetivos.

**Capacidade de governo:** Corresponde à **capacidade pessoal e institucional de governo**; ao capital intelectual; à experiência; à perícia; à capacidade de formular projetos, políticas e normas legais, pelas condições técnicas e administrativas. Trata-se da *expertise* do administrador. Em outras palavras, **consiste no acúmulo de conhecimentos e experiências necessários para a implementação e execução do plano**.

**Governabilidade:** Corresponde ao **grau de controle que o governo possui das circunstâncias externas**, que têm poder de afetar os resultados do projeto; à relação entre o peso das variáveis que o governo controla e as que não controla; à capacidade de articular e de mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos. Em outras palavras, representa as variáveis dos recursos necessários à implementação do plano.

Você lembra das “**etapas**” do Planejamento “tradicional” que estudamos anteriormente nessa aula? Pois bem. O PES, diferentemente do planejamento “tradicional”, **possui 04 “momentos”**:

**Momento explicativo:** Trata-se da fase de identificação, seleção e priorização de problemas estratégicos, bem como de debates sobre as causas, sintomas e efeitos.

**Momento normativo:** É o momento de definir as propostas do plano. Ou seja, busca-se estabelecer as propostas necessárias para encarar os problemas anteriormente priorizados.

**Momento estratégico:** É a fase do desenho da estratégia que será adotada.

**Momento tático-operacional:** É a hora de fazer. É o momento da ação, de agir sobre a realidade concreta.

Vale dizer que esses quatro momentos **não ocorrem**, obrigatoriamente, de forma **sequencial e linear**. Ou seja, dependem da interação com o ambiente e do contexto.

Além disso, os **04 momentos não são excludentes**, isto é, o plano desenvolve-se passando por todos os 04 momentos.

Por fim, Matus<sup>30</sup> destaca o conceito de **cálculo estratégico**. Para ele, “o cálculo estratégico refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável”. Ou seja, **articular o “deve ser” com o “pode”**

---

<sup>29</sup> GIACOMONI, J., PAGNUSSAT, J. Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea – Volume 1. Brasília, Enap: 2006. p.20-21.

<sup>30</sup> MATUS, Carlos. O Plano como Apostila -2006. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf). p. 35. Acessado em: 08/07/2019.

**ser".** Não basta dispor de um bom delineamento normativo e prescritivo do plano. É preciso, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que cercam o jogo social. (...) Um jogador pode dispor de boas cartas num jogo de baralho, mas, se não souber jogá-las, perde para outro que tem cartas inferiores".



#### (AOCP – EBSERH – Analista Administrativo - 2016)

Assinale a alternativa que apresenta os quatro momentos para o processamento técnico-político dos problemas, previstos no Planejamento Estratégico Situacional – PES.

- a) Distributivo, normativo, tático, operacional.
- b) Quantitativo, qualitativo, estratégico, gerencial.
- c) Explicativo, qualitativo, tático, gerencial.
- d) Distributivo, quantitativo, estratégico, tático.
- e) Explicativo, normativo, estratégico, tático-operacional.

#### Comentários:

Os quatro **momentos** do PES são: **Explicativo, normativo, estratégico, tático-operacional**.

#### O gabarito é a Letra E.

#### (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - 2016)

A respeito do Planejamento Estratégico Situacional – PES,

- a) constitui uma atividade que se encerra em determinado momento, a partir do qual se inicia sua implementação.
- b) aplicado à gestão pública, o PES considera que a arte de governar está associada ao princípio da governança, mas não da governabilidade.
- c) o modelo adota o conceito de “etapas”, em substituição ao conceito de “momento”.
- d) considera que o planejamento deve incluir uma avaliação do poder dos diversos atores sociais que interagem simultaneamente.

e) essa abordagem tem como máxima a ideia de que “o plano sempre se completa antes da ação”.

#### Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! Para o PES o planejamento deve ser feito continuamente, e deve caminhar junto com a execução (implementação).

Letra B: errada. O triângulo de governo de Matus é composto pelo tripé: projeto de governo, capacidade de governo e **governabilidade**. Portanto, para o PES, a governabilidade é um fator bastante importante.

Letra C: errada. Pelo contrário! O PES adota o conceito de “momentos” em substituição ao conceito de “etapas”, típico do planejamento “tradicional”.

Letra D: correta. Perfeito! O PES leva em consideração diversos atores que interagem simultaneamente e de maneira interdependente.

Letra E: errada. A assertiva trouxe um trecho específico da obra de Matus<sup>31</sup>, segundo o qual “o plano só se completa na ação, nunca antes.”

O gabarito é a Letra D.

---

## REDES E ALIANÇAS

Diante de um cenário globalizado cada vez mais competitivo, as empresas têm firmado **alianças** e **redes** para reduzir incertezas, complementar seus recursos (combinando competências organizacionais) e **aumentar suas vantagens competitivas**.

Mintzberg<sup>32</sup> destaca que **as competências organizacionais podem ser combinadas de diversas formas**. Por exemplo, por meio das joint-ventures (estratégia na qual duas empresas se associam para produzirem determinado produto e entrem em um novo mercado) ou então por outras formas de **alianças com parceiros**, acordos de licenciamento, relações de franquias e contratos de longo prazo, entre outras, cuja combinação extensiva resulta em **redes**.

Segundo ele, **a combinação de competências pode acontecer em paralelo**, como quando uma empresa de eletrônicos combina sua capacidade de pesquisas com a de uma empresa de produtos mecânicos para desenvolverem, em conjunto, novos produtos eletromagnéticos. Ou então, pode

---

<sup>31</sup> (Matus, 2006)

<sup>32</sup> MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alzir Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. p.119

acontecer sequencialmente, como quando a capacidade de projeto de uma empresa é combinada com a capacidade de produção de outra.

Nos últimos anos o número de **alianças** entre empresas tem crescido bastante. Peter Drucker (1995) sugere que a grande mudança na forma como as empresas estão sendo conduzidas está na **aceleração do crescimento de relações baseadas em parcerias**.

Isso acontece pois, em um ambiente dinâmico, flexível e que exige constante inovação, está cada vez mais difícil ser uma empresa “autossuficiente”. Nesse sentido, as alianças permitem que as empresas consigam alavancar suas forças através das alianças formadas com parceiros.

Barney e Hesterly (2011), destacam que as alianças podem ser de três tipos:

**Aliança sem participação acionária**: as empresas concordam em trabalhar juntas e cooperarumas com as outras. É efetivada mediante **contratos de cooperação** entre as partes. Contudo, não há participação acionária e nem “criação de uma nova empresa independente”.

**Aliança com participação acionária**: aqui, além dos contratos de cooperação, ocorrem investimentos em participação acionária de uma empresa parceira na outra. Podem ocorrem investimentos unilaterais (por exemplo: apenas a empresa A investe na empresa B), ou investimentos recíprocos (empresa A investe na empresa B; e empresa B investe na empresa A).

**Joint-ventures**: as empresas em cooperação formam uma nova empresa independente. Essa nova empresa independente recebe investimentos das empresas em cooperação. O lucro dessa empresa independente remunera as partes por seus investimentos.

De acordo com Paludo<sup>33</sup>, “**redes** são organizações temporárias (várias organizações independentes – ou organizações e demais atores) **conectadas pela Tecnologia da Informação, com compartilhamento de competências, conhecimentos, ideias, soluções, infraestrutura, processos – e muita colaboração** -, com **vistas à resolução de problemas ou à obtenção de ganhos** de toda espécie”.

As redes são dinâmicas, e eficientes. As redes fortalecem as atividades de cada um dos atores envolvidos (de cada um dos participantes). As redes podem expandir-se e desenvolverem-se de forma “ilimitada”. Surge, nesse contexto, a **organização em rede** (estrutura em rede).

De acordo com Chiavenato<sup>34</sup>, a estrutura em rede de unidades é “composta de várias áreas de negócios relacionadas com a empresa-mãe, que funciona como o núcleo principal. Nesse caso, a

---

<sup>33</sup> PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública*, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019. P.248

<sup>34</sup>Peter Drucker (apud) MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN James Brian. GHOSHAL Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. / Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha / Revisão Técnica: Alzir Rodrigues, 4ª edição. Porto Alegre, Artmed: 2007. p.224

rede é constituída de um núcleo principal rodeado por empresas ou unidades de negócios, cada qual funcionando como um centro de lucro separado dos demais".

As organizações estruturadas em rede possuem equipes e departamentos descentralizados, parcerias com fornecedores, alianças com concorrentes, contratos com outras empresas, etc.

A empresa principal fica no centro, e, em torno dela, encontram-se diversas outras unidades que "auxiliam" e se relacionam com a empresa principal. Trata-se de uma estrutura baseada nos relacionamentos interpessoais.

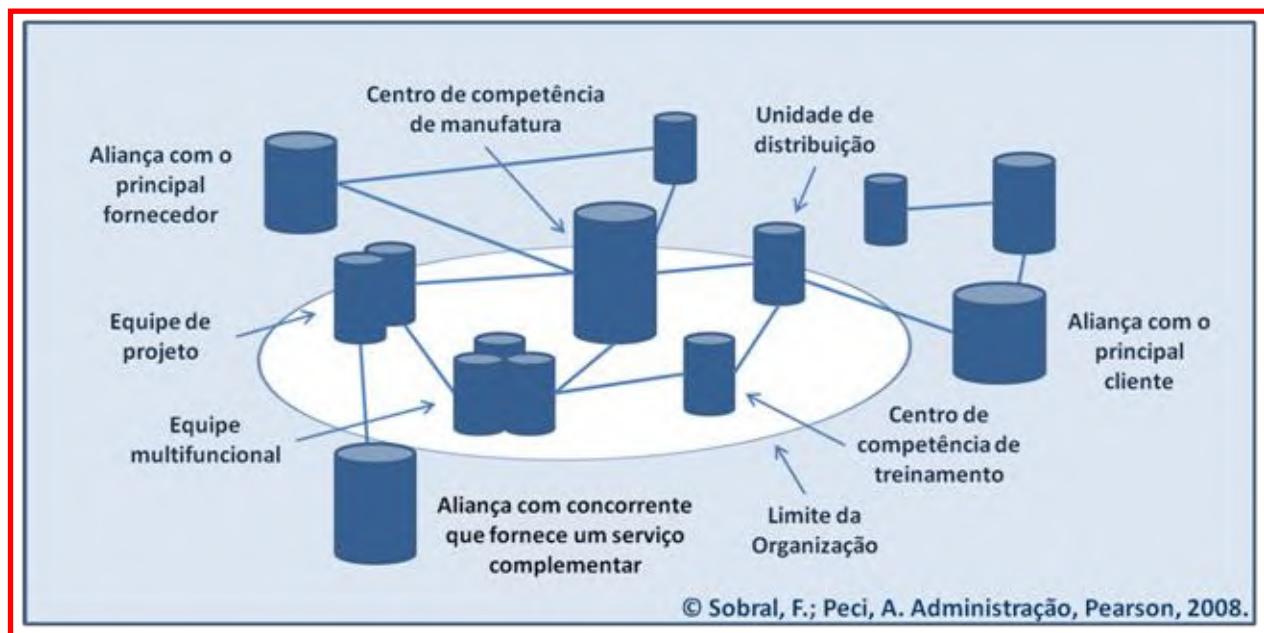
A ideia principal é que as empresas não são excelentes em tudo que fazem. Portanto, há sempre a necessidade de firmar parcerias, contratar outros serviços, etc.

Pense, por exemplo, em uma fábrica de automóveis. Ela firma parceria com um fornecedor de matéria prima. Firma parcerias com revendedores. Possui unidades de distribuição descentralizadas. Possui equipes de projetos. Firma contratos com empresas de marketing para a publicidade de seus automóveis. Faz uma aliança com um concorrente que possui algum produto essencial ao seu negócio, etc.

Todas as partes envolvidas estão conectadas, de maneira interdependente, e desempenham suas funções de forma autônoma e coordenada.

Resumindo, as organizações em rede criam "networks", isto é, rede de contatos e relacionamentos empresariais. Forma-se uma estrutura horizontalizada.

No esquema a seguir, Sobral e Peci ilustram muito bem o conceito de uma estrutura em rede.



<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5<sup>a</sup> edição. Barueri, Manole: 2014. p. 255.

As **principais vantagens** desse tipo de estrutura são:

- Alta **flexibilidade** e **adaptabilidade** a ambientes complexos e imprevisíveis.
- **Baixos custos** operacionais.
- **Rápida resposta** às demandas ambientais.
- **Permite a virtualização do negócio**: mesmo que o negócio principal seja “físico”, a rede, normalmente, é “virtual” (conectada eletronicamente). Isso é bom pois essas empresas virtuais não precisam de “espaço físico” para funcionar.
- **Possibilidade de proliferação das unidades de negócio**: em virtude da alta flexibilidade e adaptabilidade às demandas.

Por outro lado, podem-se citar alguns **aspectos negativos relacionados às alianças**. Vejamos:

- **Obstruções de mercado**: potenciais concorrentes podem encontrar dificuldades de se manterem no mercado, devido a “obstruções” de mercados “injustas” que podem ser causadas pelas alianças.
- **Falta de competição**: os clientes podem se sentirem insatisfeitos devido à falta de competição.
- **Falsa percepção de vantagem**: muitas vezes, as alianças são usadas como uma tentativa de “neutralizar” a competição. Contudo, as empresas envolvidas na aliança podem ter um “falso senso” de vantagem competitiva (podem acreditar que, por conta da aliança, estão em vantagem, quando, na verdade, não estão), tornando-as vulneráveis aos competidores mais ágeis e inovadores.
- **Oposição do Governo**: o governo pode impedir a formação de alianças, devido a questões *antitruste*. Ou seja, no sentido de impedir a formação de “cartéis” e “monopólios”.



**(CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional - 2017)**

Redes e parcerias são estratégias embasadas na colaboração (em maior ou menor grau), e não na competição entre organizações, com o objetivo de compartilhar recursos e capacidades para atuação no mercado.

**Comentários:**

De fato, as redes, alianças e parcerias são estratégias embasadas na colaboração, com o objetivo de compartilhar recursos e capacidades para uma melhor atuação no mercado.

Contudo, está **incorreto** afirmar que “*não se tratam de estratégias de competição entre organizações*”. As organizações formam redes, alianças e parcerias, justamente para **tornarem-se mais competitivas**. Ou seja, para aumentarem suas **vantagens competitivas**.

Portanto, tratam-se sim de estratégias de competição entre as organizações.

**Gabarito:** errada.

---

**(QUADRIX – CFO-DF – Administrador - 2017)**

As empresas fazem alianças e parcerias para melhorar suas respectivas posições competitivas.

**Comentários:**

Isso mesmo! As alianças têm por objetivo aumentar a vantagem competitiva das organizações.

**Gabarito:** correta.

---

**(FGV – Prefeitura de Osasco-SP – Oficial Administrativo - 2014)**

A organização X é formada por um conjunto de diferentes organizações cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas hierárquicas formais, custosas e rígidas. Pode-se afirmar que a organização X possui uma perspectiva de:

- a) organização em rede;
- b) ecologia populacional;
- c) dependência de recursos;
- d) neo-institucionalismo;
- e) hierarquia das organizações.

**Comentários:**

Ao dizer que a empresa é formada por um **conjunto de diferentes organizações**, com **atividades coordenadas** por **contratos, acordos e relações interpessoais**, a questão descreve as características de uma **organização em rede**.

**O gabarito é a letra A.**

---

# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - APO

A **Administração por Objetivos** (APO) ou Administração por Resultados, faz parte da Teoria Neoclássica de Administração, e surgiu na década de 1950, quando Peter Drucker publicou um livro sobre o assunto.

Na APO o **foco está nos resultados** (nos objetivos organizacionais). Portanto, ao invés de se preocupar com os processos/atividades/"meios" (eficiência), a APO se preocupa com os resultados, com os fins (**eficácia**).

Trata-se de um processo no qual o **planejamento** (a definição dos objetivos) é feito de "baixo para cima". Ou seja, ao invés do chefe impor os objetivos e as metas aos subordinados (de "cima para baixo", através da cadeia de comando), os subordinados participam desse processo. Assim, os **objetivos e as metas organizacionais são definidos em conjunto pelos gerentes e pelos subordinados**.

O objetivo é envolver todos os membros da organização no processo de definição de objetivos.

No modelo de Administração por Objetivos, os objetivos e as metas são definidos pelos chefes e subordinados, em comum acordo, e as responsabilidades são especificadas para cada um, em função dos **resultados esperados**.

Desta forma, analisando-se os resultados, é possível identificar tanto o desempenho do chefe quanto do subordinado. Assim, todos os envolvidos são **avaliados de forma objetiva** (através da comparação entre os resultados alcançados e os resultados esperados).

A ideia é que se os subordinados **participarem do processo de definição dos objetivos, consequentemente, ficam mais comprometidos com o atingimento das metas e resultados** (funciona como uma forma de **motivação**).

Reunindo as ideias de Chiavenato<sup>36</sup> e de Sobral e Peci<sup>37</sup>, pode-se dizer que a APO é composta pelas seguintes **etapas**:

**Definição e especificação dos objetivos:** gerente e subordinado se reúnem para **discutirem e "negociarem"** os objetivos, as metas e os resultados esperados. A formulação dos **objetivos é consensual, democrática e participativa**. Cria-se um "vínculo" entre funcionário e chefe, assim como um maior comprometimento com o alcance dos objetivos.

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018. p.31

<sup>37</sup> SOBRAL, F., & PEKI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. pp.138-139.

**Desenvolvimento do plano de ação:** além da definição dos objetivos, também são especificados de que forma esses objetivos serão alcançados.

De um lado, o gerente se compromete a proporcionar o apoio e os recursos necessários para que o subordinado consiga trabalhar de modo eficaz orientado ao alcance dos objetivos. Assim, o gerente garante os recursos e os meios, e cobra resultados (do subordinado).

De outro lado, o subordinado trabalha para alcançar suas metas e cobra (do gerente) os meios e os recursos necessários ao alcance dos objetivos.

**Monitoramento do processo:** os processos devem ser monitorados, a fim de verificar se os planos estão realmente funcionando na prática. Assim, podem ser tomadas medidas corretivas (para corrigir eventuais desvios).

**Avaliação dos resultados:** periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Trata-se da base do sistema de avaliação do desempenho.

**Reciclagem do processo:** a partir da avaliação dos resultados, os objetivos podem ser reavaliados, redimensionados, ou podem ser estabelecidos novos objetivos. O mesmo pode ocorrer com os recursos e os meios necessários.

Chiavenato<sup>38</sup> destaca, ainda, que a APO apresenta as seguintes **características**:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seu superior.
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.
- Interligação entre os vários objetivos departamentais.
- Enfase na mensuração e no controle de resultados.
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- Participação atuante das gerências e dos subordinados.
- Apoio intensivo do staff.

---

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018. p.31-32

A seguir, trago as **vantagens** e as **desvantagens** da Administração por Objetivos, segundo Sobral e Peci<sup>39</sup>:



<sup>39</sup> SOBRAL, F., & PEKI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, 4<sup>a</sup> edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008. pp.139.



### (IF-MS – IF-MS – Administrator - 2019)

Assinale a alternativa que corresponde à abordagem da administração que se refere a um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados e as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, passando a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

- a) Administração por objetivos (APO).
- b) Neoclássica da Administração.
- c) Comportamental.
- d) Contingencial da Administração.
- e) Estruturalista.

#### Comentários:

Questão tranquila. Na **Administração por Objetivos** as metas são definidas em conjunto pelo gerente e pelos subordinados. Além disso, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, passando a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos (subordinado e chefe) serão avaliados.

**O gabarito é a letra A.**

### (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

#### Comentários:

De fato, na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação.

Contudo, esses planos de ação são **constantemente monitorados**, no intuito de verificar se estão realmente funcionando na prática. Desta forma, podem ser tomadas **medidas corretivas** (para corrigir eventuais desvios).

Portanto, os planos **podem sim ser alterados**, a fim de garantir o alcance das metas.

**Gabarito: errada.**

---

**(CESPE – EBSERH – Analista Admirativo - 2018)**

No âmbito da administração por objetivos, a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência.

**Comentários:**

Isso mesmo! Ao invés de se preocupar com os processos e com os “meios” (eficiência), a APO se preocupa com os resultados, com os fins (eficácia).

**Gabarito: correta.**

---

**(IBFC – TCM-RJ – Técnico de Controle Externo – 2016 - Adaptada)**

A base da administração por objetivos é o processo em que participam o chefe e sua equipe (ou um subordinado em particular), substituindo o processo hierárquico, no qual o chefe define os objetivos e os transmite pela cadeia de comando abaixo, para depois avaliar o desempenho da equipe

**Comentários:**

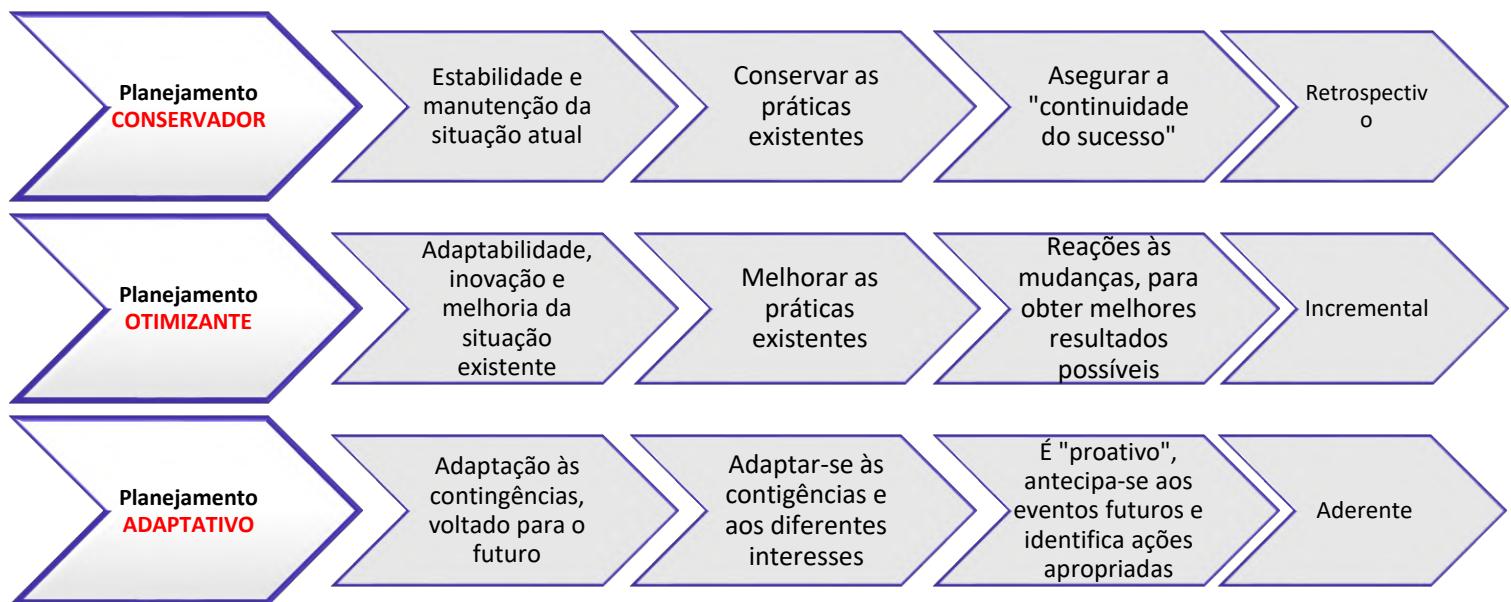
Assertiva perfeita! Na APO, ao invés do chefe impor os objetivos e as metas aos subordinados (de “cima para baixo”, através da cadeia de comando), os subordinados participam desse processo. Assim, os objetivos e as metas organizacionais são definidos em conjunto pelos gerentes e pelos subordinados.

**Gabarito: correta.**

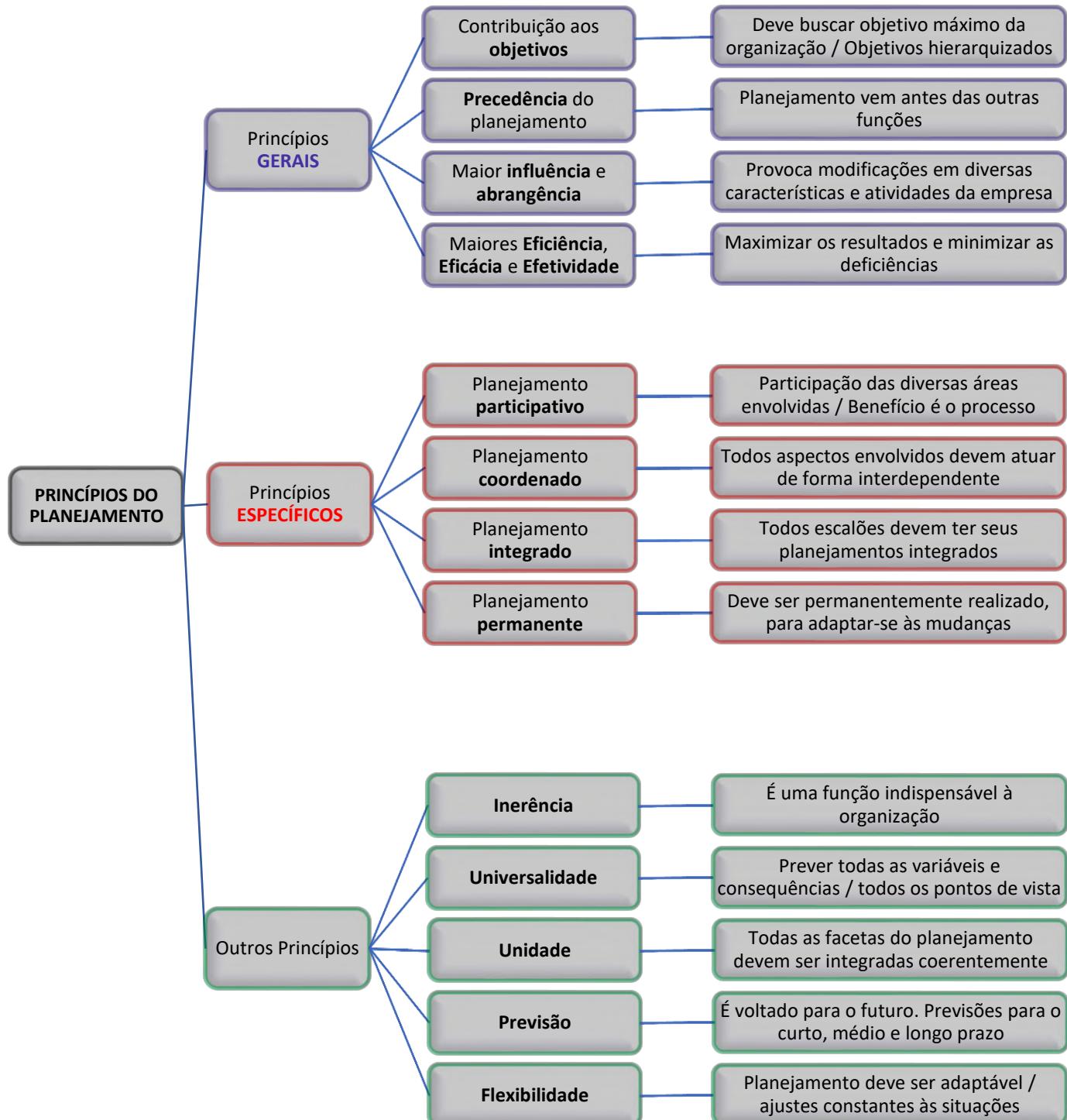
---

# RESUMO ESTRATÉGICO

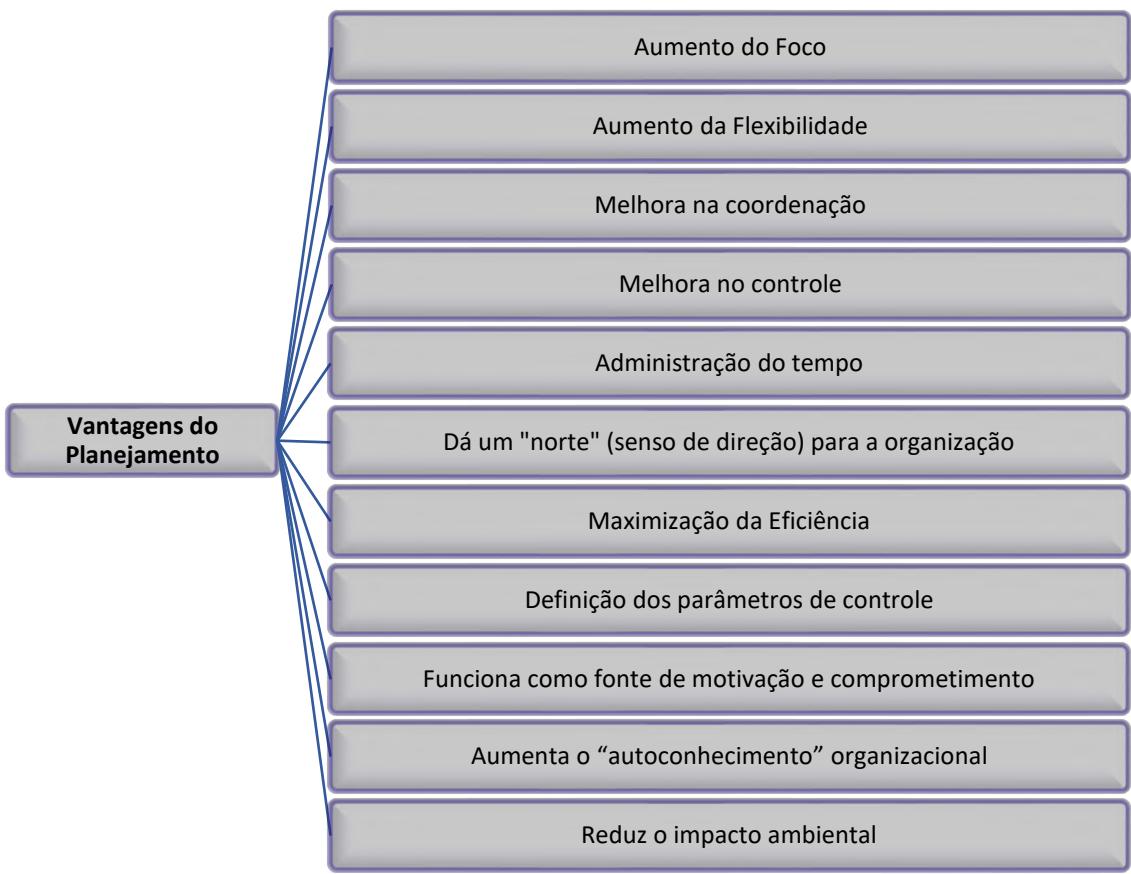
## Filosofias do Planejamento



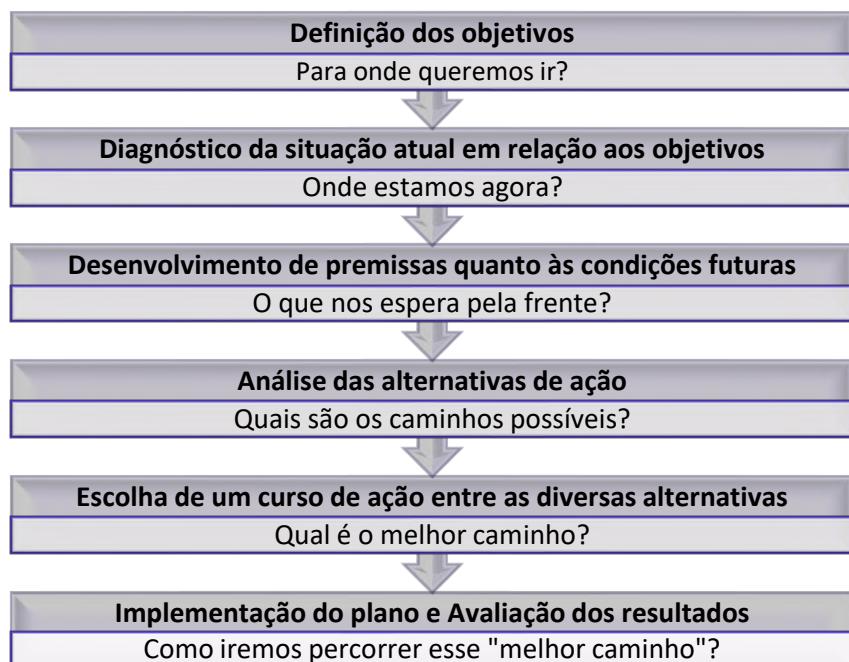
## Princípios do Planejamento



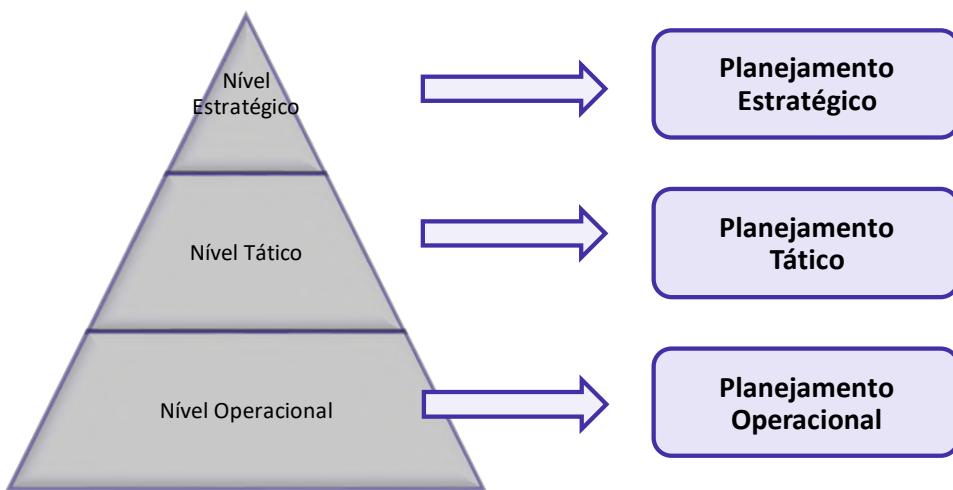
## Vantagens do Planejamento



## Etapas do Planejamento (Processo de planejamento)



## Níveis de planejamento (Tipos de planejamento)



### Planejamento Estratégico

- Realizado pela **alta cúpula** (presidentes e diretores)
- Envolve e impacta **toda a organização**
- É orientado para o **futuro** e para o "destino" da organização
- É voltado para o **longo prazo**
- Realiza o "mapeamento" ambiental, otimizando a relação com o ambiente externo
- Envolve a "construção do consenso"
- Alto nível de **incertezas**
- É **genérico e sintético**

### Planejamento Tático

- Realizado pela **nível intermediário/gerencial** (gerentes e chefes de departamento)
- Envolve uma **determinada unidade**
- Busca transformar os planos estratégicos em **ações específicas e direcionadas**
- É voltado para o **médio prazo**
- Envolve planos de: **produção, financeiros, marketing, e recursos humanos**
- É um pouco **menos genérico** e um pouco **mais detalhado**

### Planejamento Operacional

- É realizado pelo **nível administrativo mais baixo** (supervisores)
- Se preocupa com "**o que**" e "**como**" fazer
- Direcionado para as **atividades básicas** (operações) e **tarefas rotineiras** do dia a dia
- O foco está na **eficiência**
- É voltado para o **curto prazo**
- Podem ser classificados em: **procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos**
- É **detalhado e analítico**

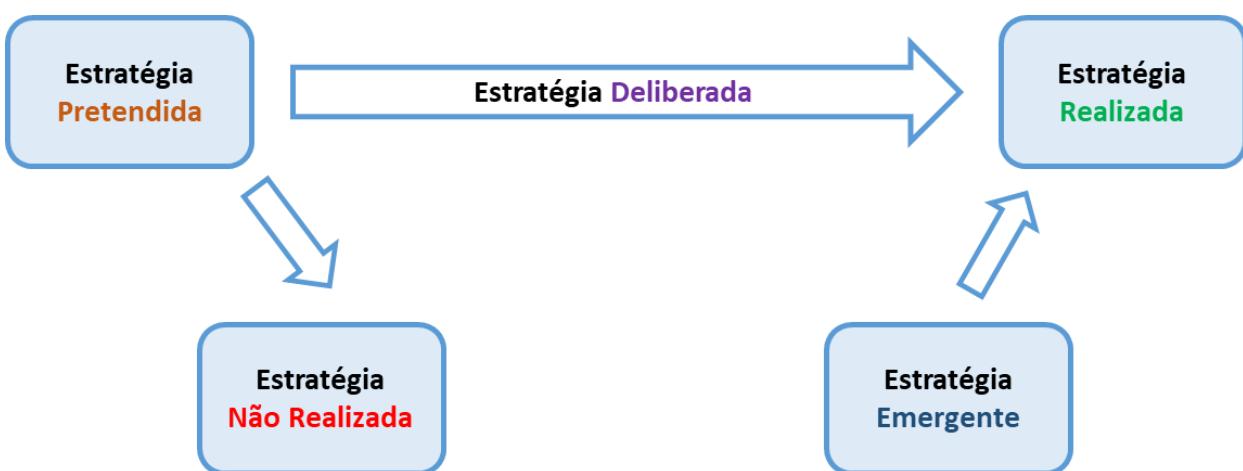
## Missão x Visão x Valores x Negócio

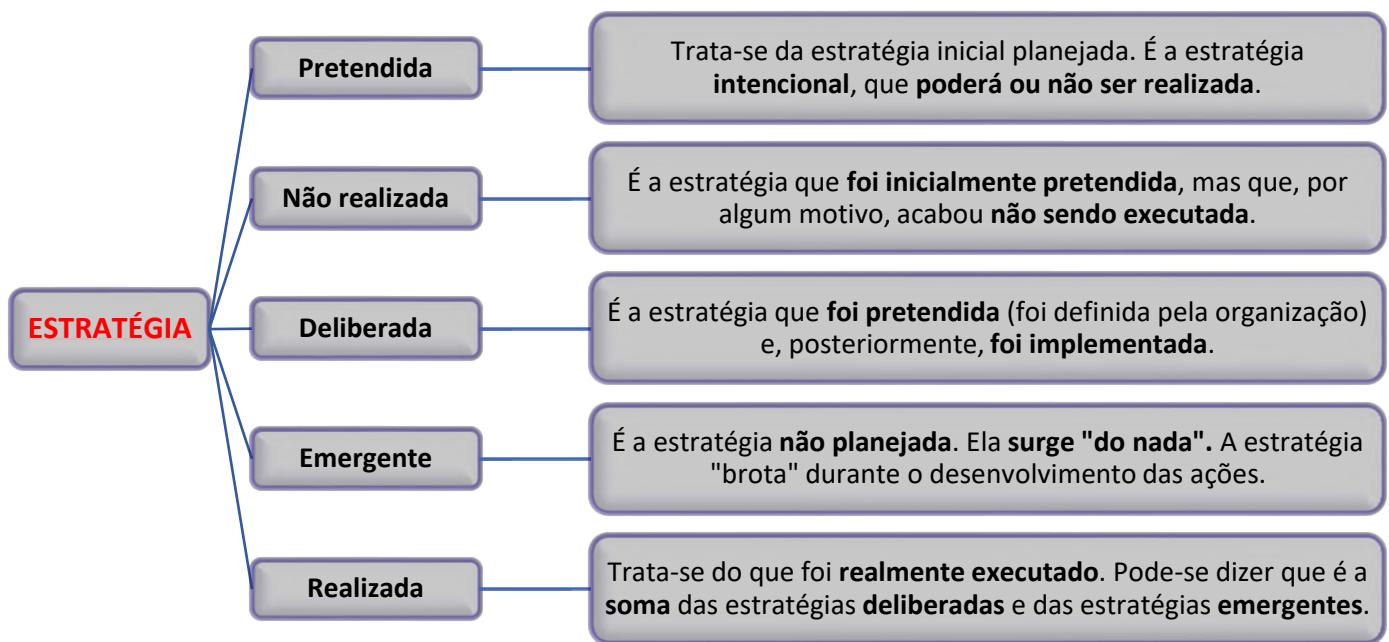
Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razão de ser</li> <li>• "Por que a Organização existe?"</li> <li>• Indica os impactos causados na sociedade</li> <li>• É permanente (atemporal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão de futuro</li> <li>• "O que eu quero ser?"</li> <li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li> <li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li> <li>• É temporário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios básicos</li> <li>• Crenças</li> <li>• Base para a tomada de decisões</li> <li>• Indica como os membros devem se comportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa o "ramo de atividades"</li> <li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li> <li>• "O que a organização faz?"</li> </ul>

## Estratégia

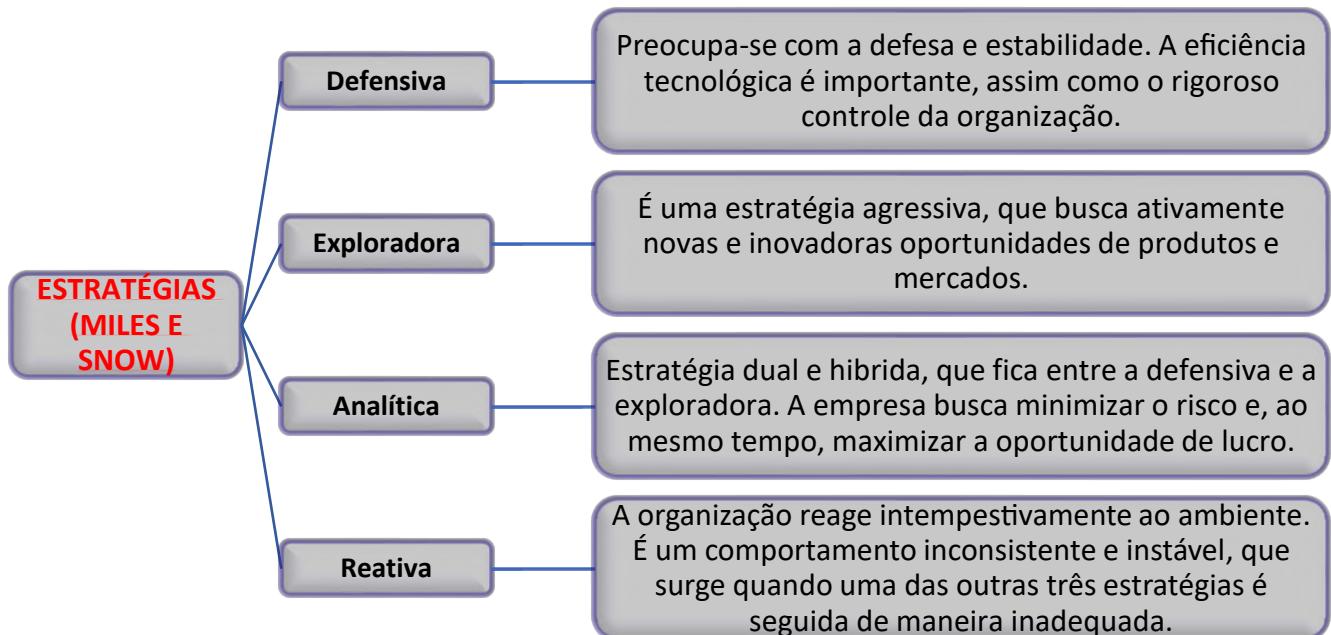
Estratégia é **definir os caminhos** que serão adotados, mediante a **alocação dos recursos e levando-se em consideração o ambiente externo** (ambiente no qual a organização está inserida), para que os **objetivos organizacionais sejam alcançados**.

## Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente (Mintzberg)



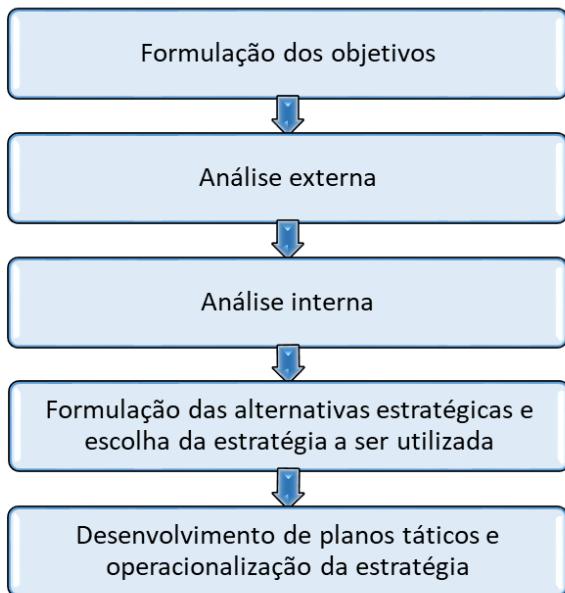


### Estratégias de Miles e Snow

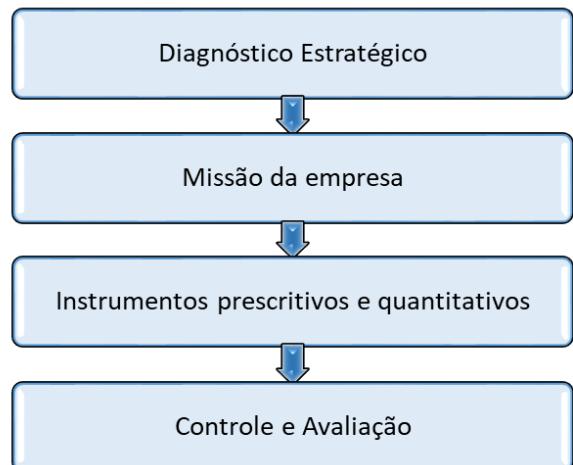


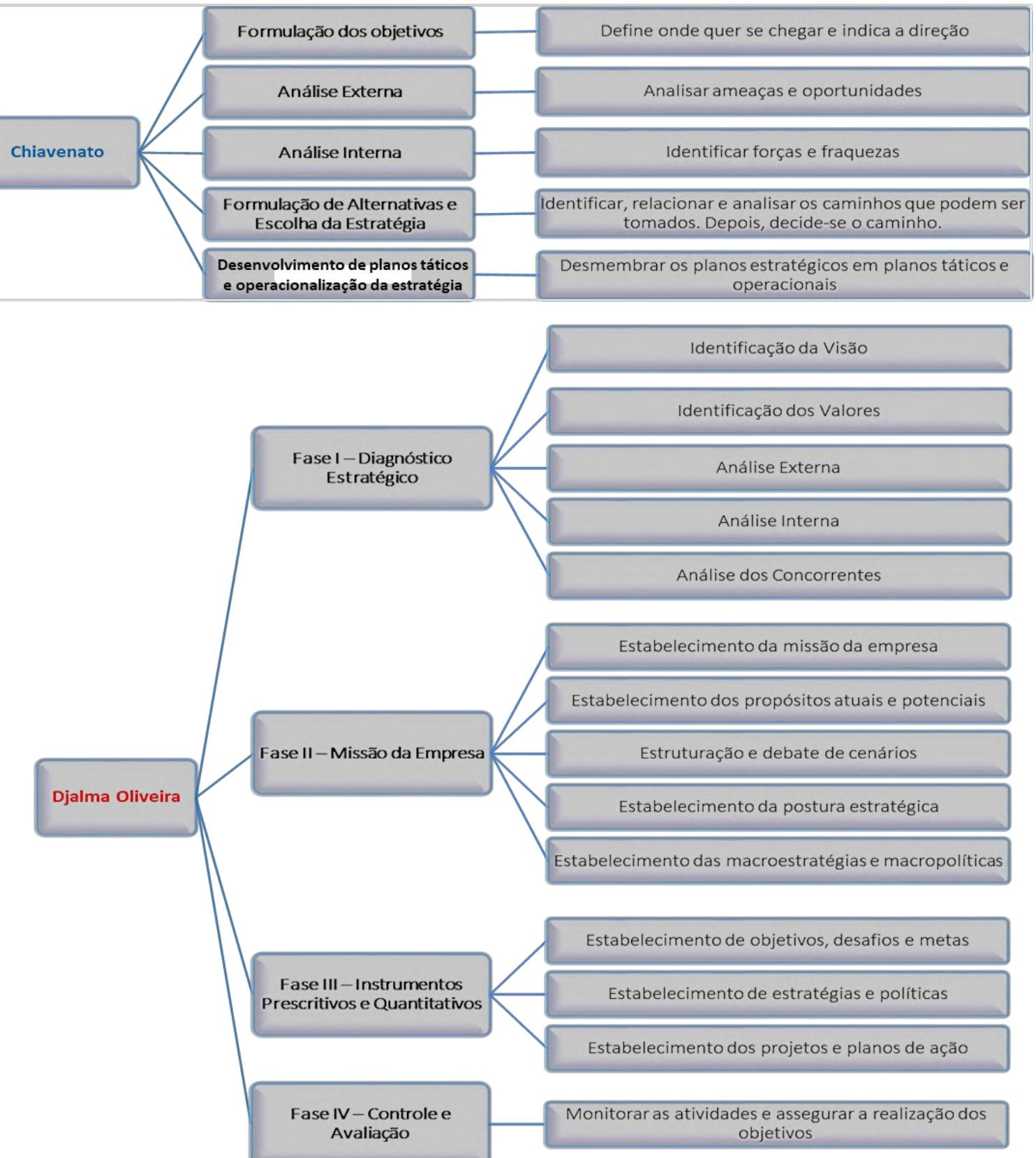
## Etapas do Planejamento Estratégico (Fases do Planejamento Estratégico)

### Estágios do Planejamento Estratégico Chiavenato

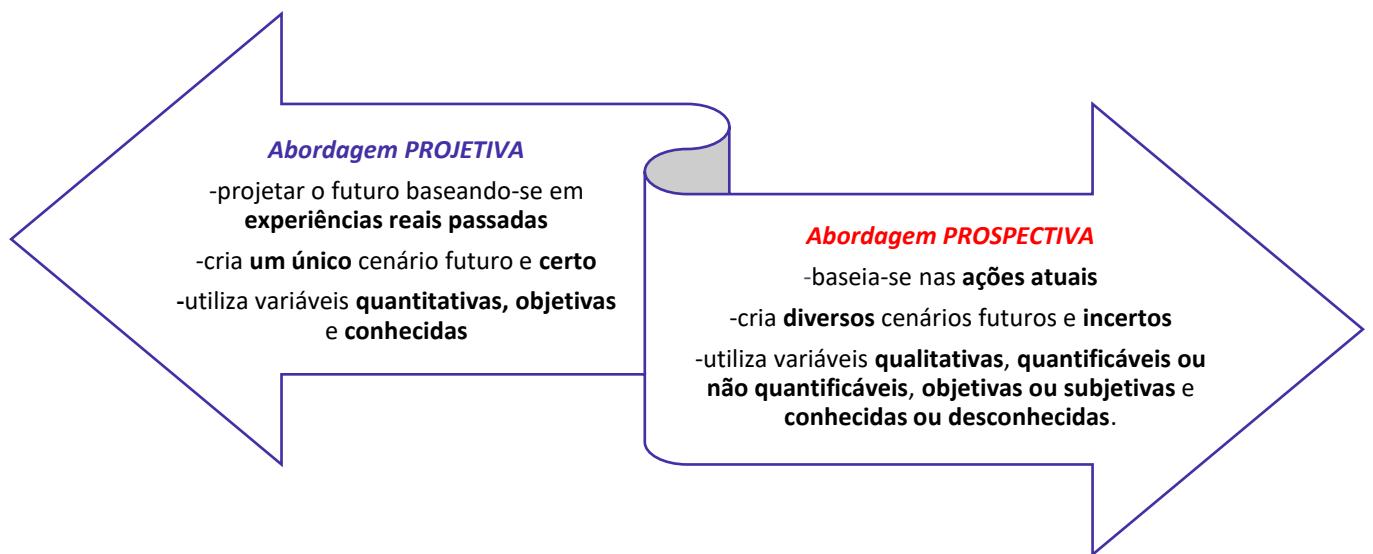


### Fases do Planejamento Estratégico Djalma Oliveira





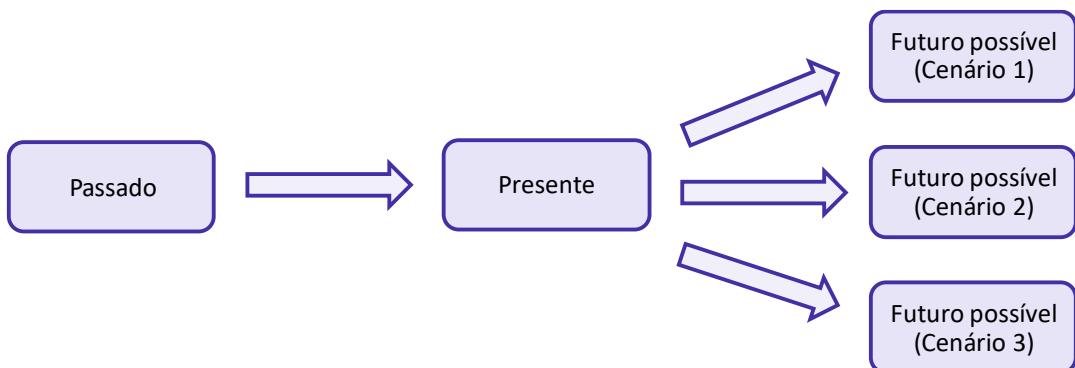
## Planejamento Baseado em Cenários



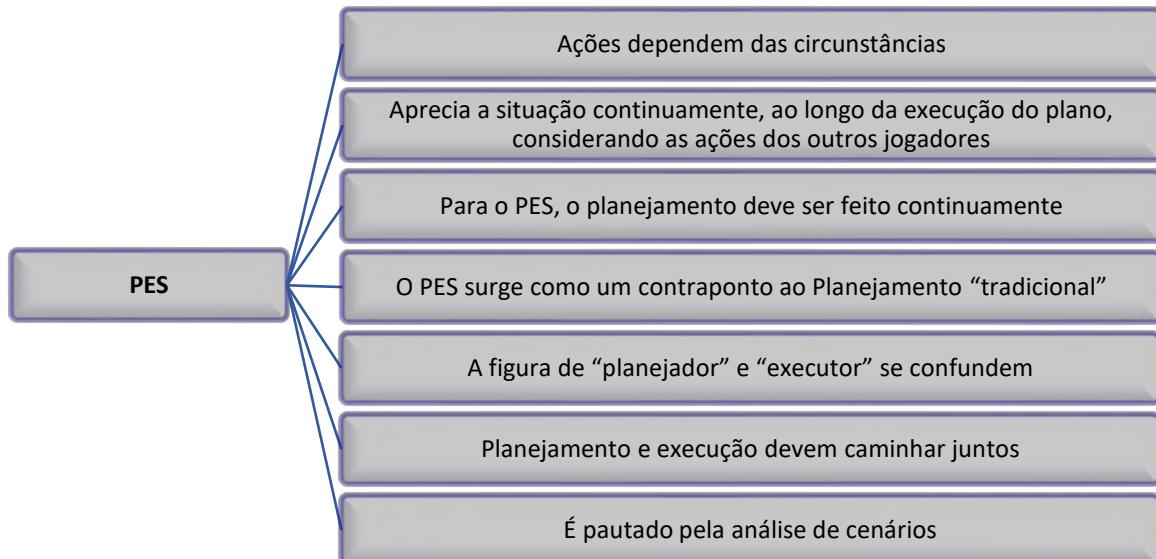
### Projetiva



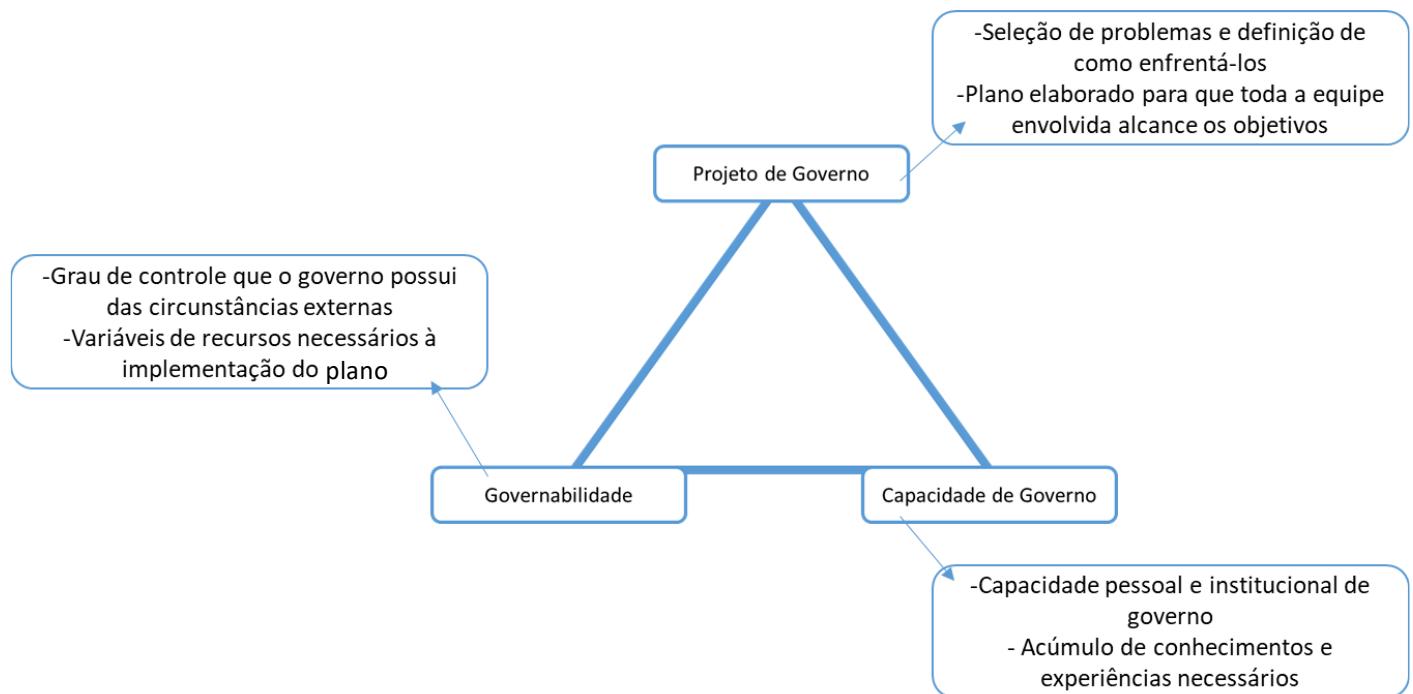
### Prospectiva



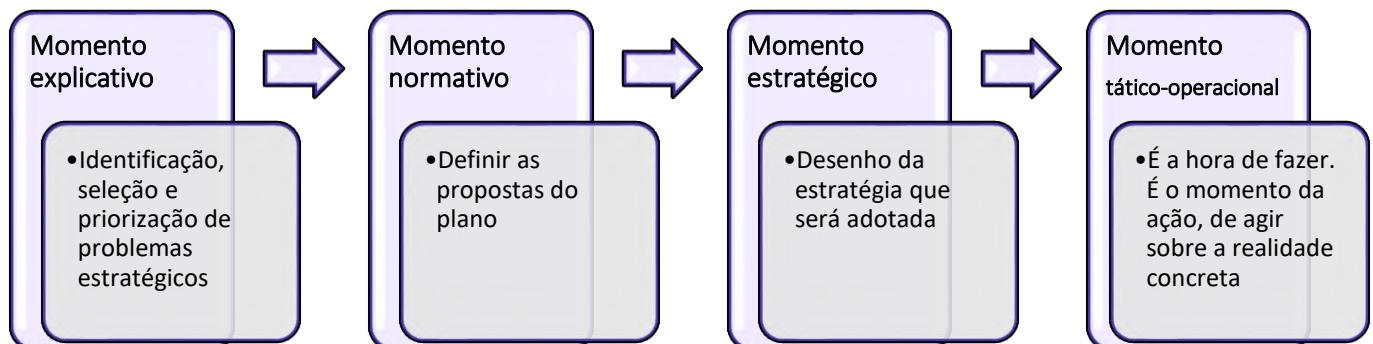
## Planejamento Estratégico Situacional - PES



## Triângulo de governo



## Momentos do PES



## Administração por Objetivos - APO

### Características da APO

- Estabelecimento **conjunto** de **objetivos** entre o gerente e seu superior
- Estabelecimento de **objetivos** para cada **departamento ou posição**
- Interligação** entre os vários objetivos departamentais
- Ênfase na mensuração** e no **controle de resultados**
- Contínua **avaliação, revisão e reciclagem** dos planos
- Participação atuante das **gerências** e dos **subordinados**
- Apoio intensivo do staff**



### VANTAGENS da APO

Foca as tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos

Obriga os administradores a estabelecerem as prioridades, metas e medidas de desempenho

Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários

Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade

Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo

Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais



### DESVANTAGENS da APO

Depende do apoio e do empenho da administração de topo (alta cúpula)

Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica

Sobrevaloriza (supervaloriza) os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais

Concentra os esforços no curto prazo, com prejuízo ao planejamento de longo prazo

Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia