



**By @kakashi\_copiador**



**Estratégia**  
Concursos



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



**Estratégia**  
Concursos



[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)



# PLANEJAMENTO

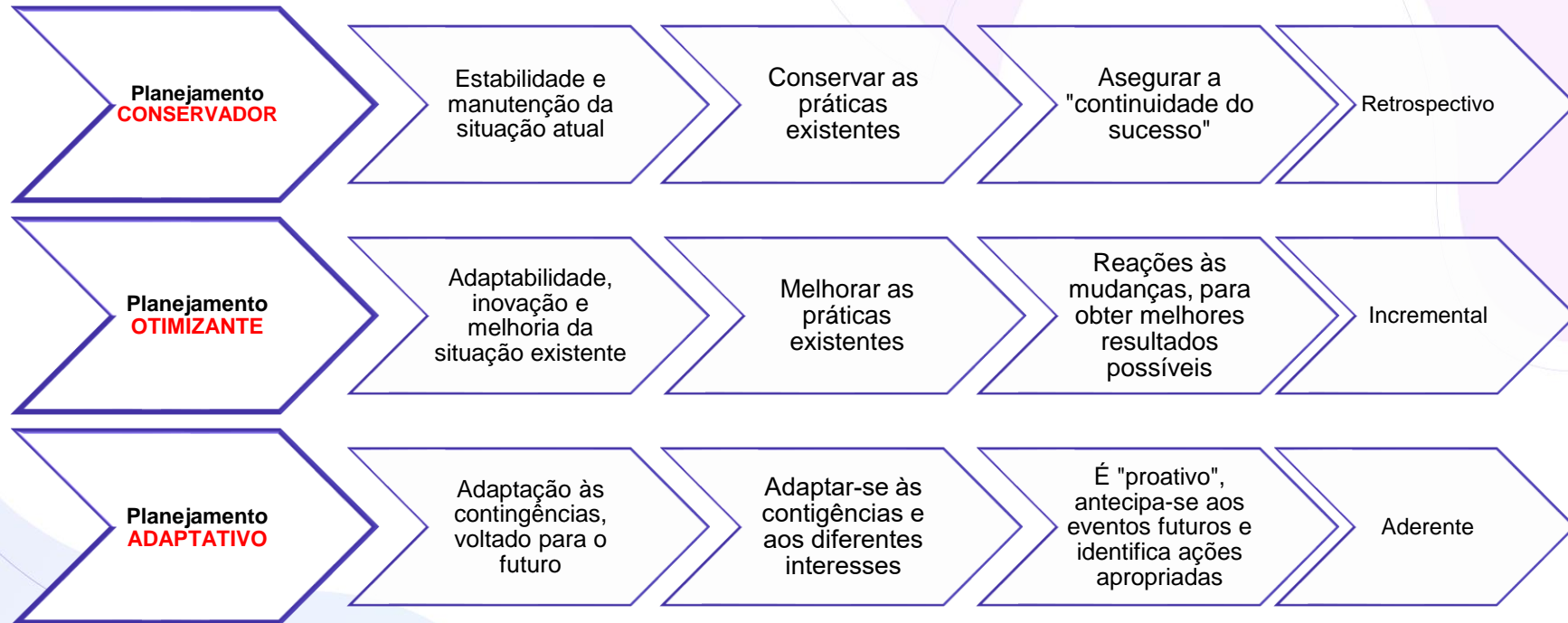
Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Planejamento

## Conceito

“**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.” (Dalma Oliveira)

# Filosofias do Planejamento





HORA DE  
PRATICAR!

## (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.



**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(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.





HORA DE  
PRATICAR!

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

(...)

Esse conceito refere-se ao tipo de filosofia do planejamento:

- a) conservador.
- b) otimizante.
- c) adaptativo.
- d) de contingências.
- e) retrospectivo.



HORA DE  
PRATICAR!

## **(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.

# Princípios do Planejamento (Gerais)

## Princípios GERAIS

Contribuição aos  
**objetivos**

Deve buscar objetivo máximo da organização / Objetivos hierarquizados

**Precedência** do  
planejamento

Planejamento vem antes das outras funções

Maior **influência**  
(penetração) e  
**abrangência**

Provoca modificações em diversas características e atividades da empresa

Maiores **Eficiência**,  
**Eficácia** e **Efetividade**

Maximizar os resultados e minimizar as deficiências

# Princípios do Planejamento (Específicos)

## Princípios **ESPECÍFICOS**

Planejamento  
**participativo**

Participação das diversas áreas envolvidas / Benefício é o processo

Planejamento  
**coordenado**

Todos aspectos envolvidos devem atuar de forma interdependente

Planejamento  
**integrado**

Todos escalões devem ter seus planejamentos integrados

Planejamento  
**permanente**

Deve ser permanentemente realizado, para adaptar-se às mudanças

# Princípios do Planejamento (Outros)

Outros Princípios

**Inerência**

É uma função indispensável à organização

**Universalidade**

Prever todas as variáveis e consequências / todos os pontos de vista

**Unidade**

Todas as facetas do planejamento devem ser integradas coerentemente

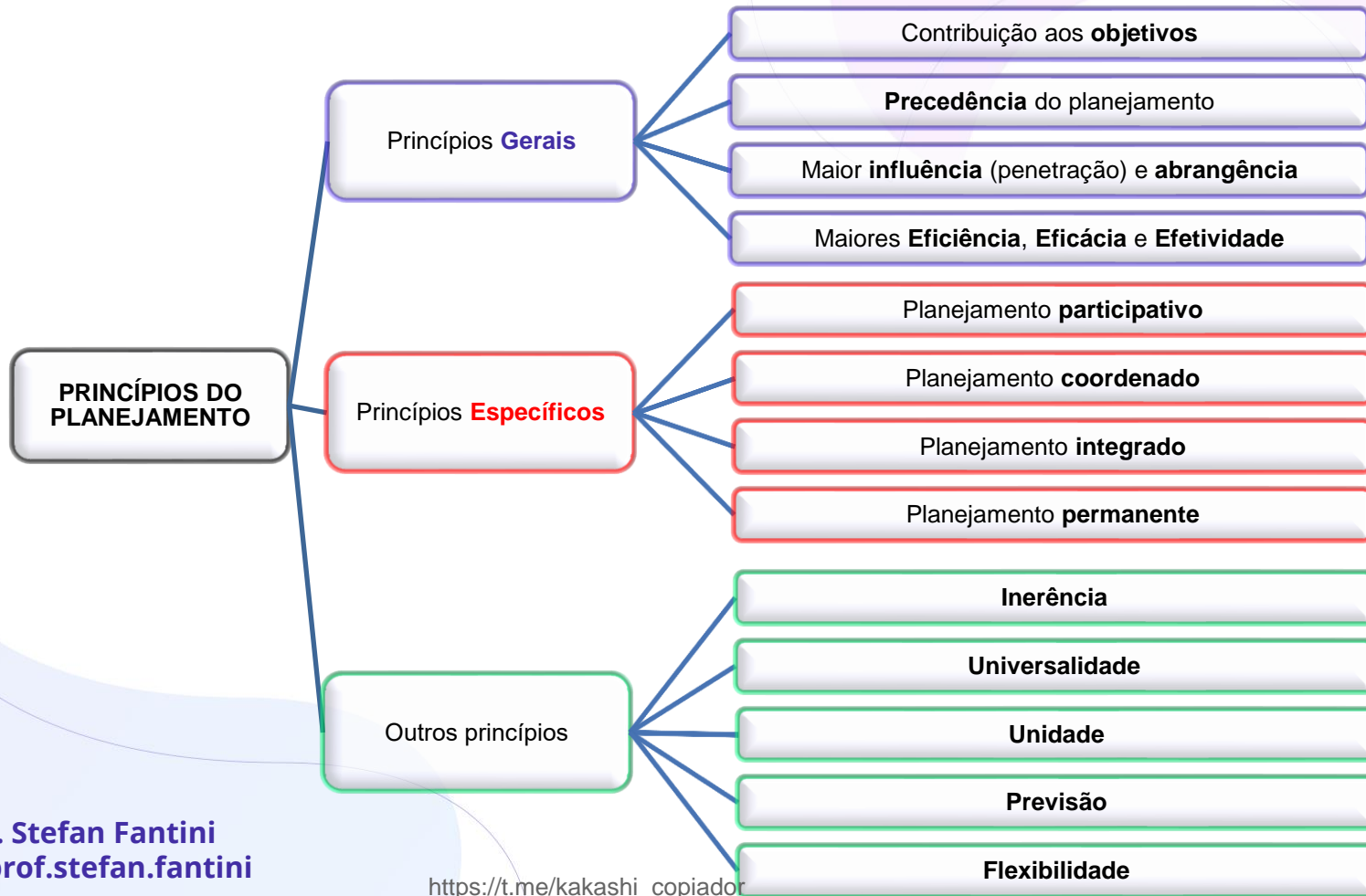
**Previsão**

É voltado para o futuro. Previsões para o curto, médio e longo prazo

**Flexibilidade**

Planejamento deve ser adaptável / ajustes constantes às situações

# Princípios do Planejamento (Resumo Estratégico)





HORA DE  
PRATICAR!

## (FUMARC – Câmara de Mariana – Técnico - 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.



HORA DE  
PRATICAR!

## (UFPR – UFPR – Assistente - 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.





HORA DE  
PRATICAR!

## (UFPR – UFPR – Assistente - 2018)

(...)

- 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.

# Vantagens do Planejamento





**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(INAZ do Pará – CRF-PE - 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.



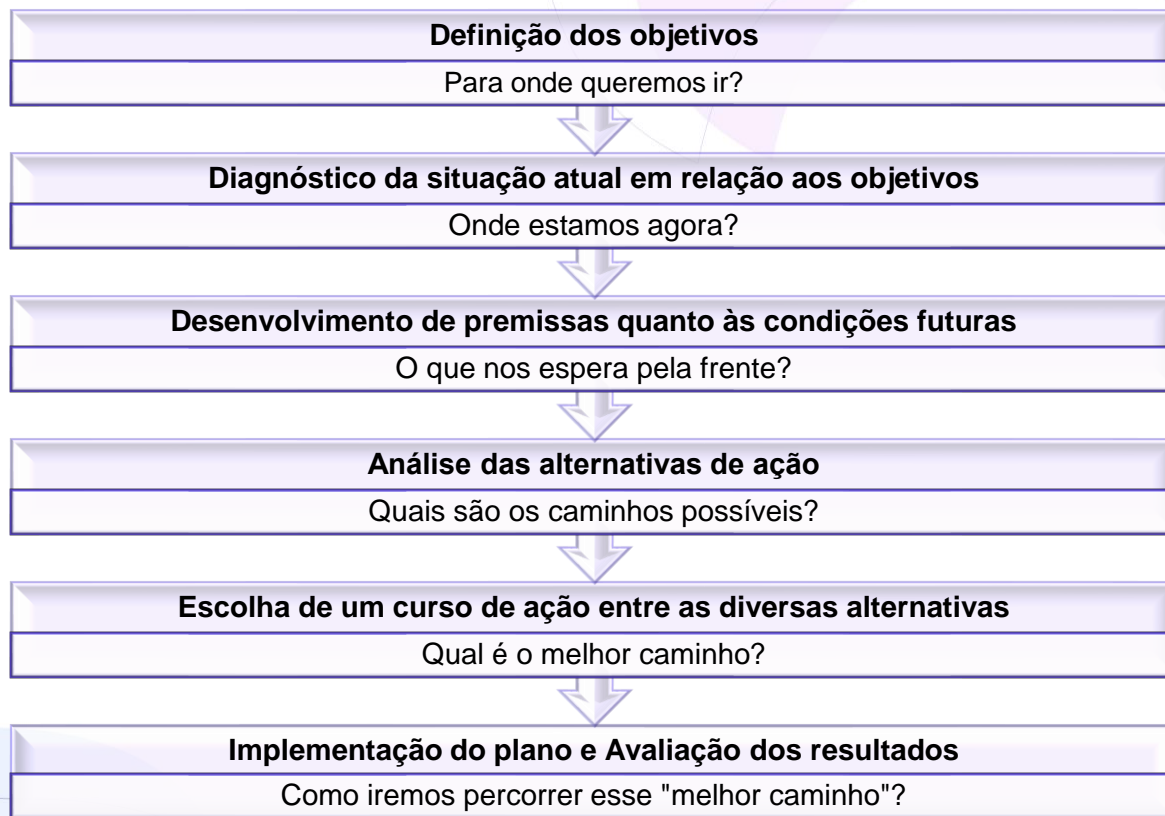
**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(CONSULPLAN – CFESS – Assistente - 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.

# Processo de Planejamento (Etapas do Planejamento)





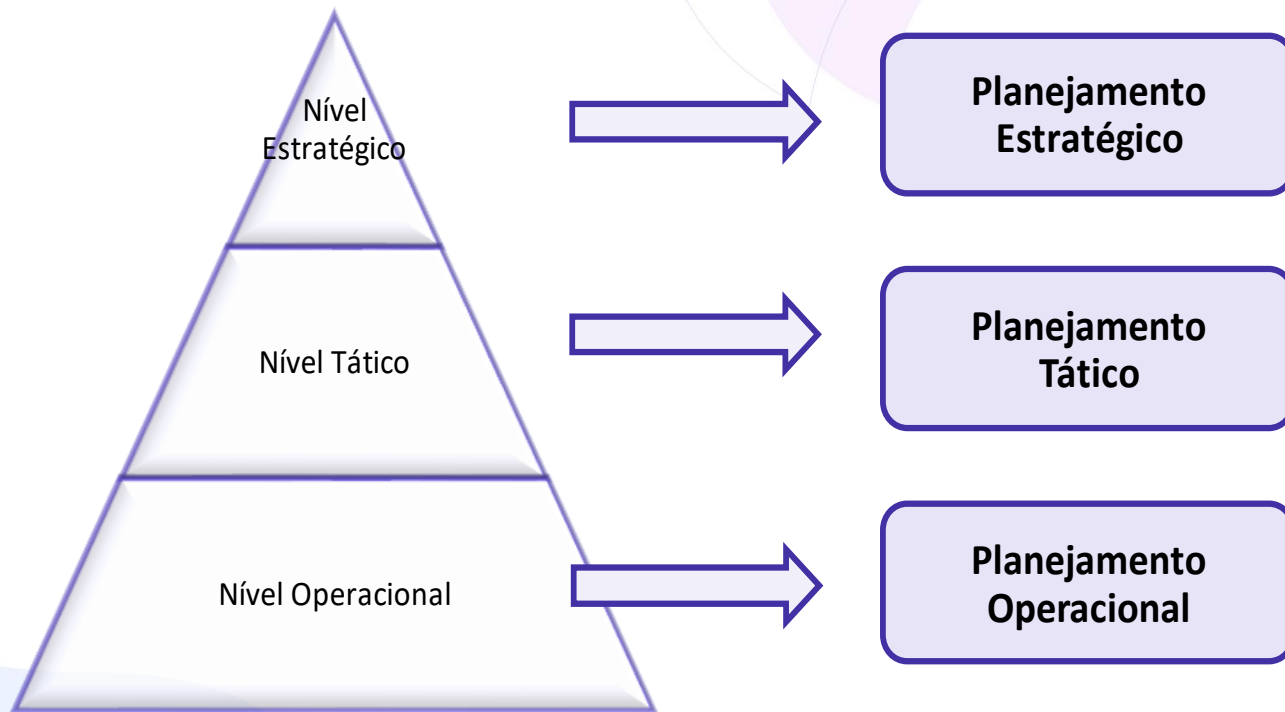
HORA DE  
PRATICAR!

## **(AOCP – Câmara de Maringá – Assistente - 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.

# Tipos de Planejamento



# Tipos 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**

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**

É realizado pelo **nível administrativo mais baixo** (supervisores)

Se preocupa com "**o que**" e "**como**" fazer / O foco está na **eficiência**

Direcionado para as **atividades básicas** (operações) e **tarefas rotineiras** do dia a dia

É voltado para o **curto prazo**

Podem ser classificados em: **procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos**

É **detalhado e**

**analítico**

### Planejamento Operacional





HORA DE  
PRATICAR!

## (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) compreende cada tarefa/atividade, sendo direcionado a curto prazo, e focaliza o presente e a ação específica.



**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(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.

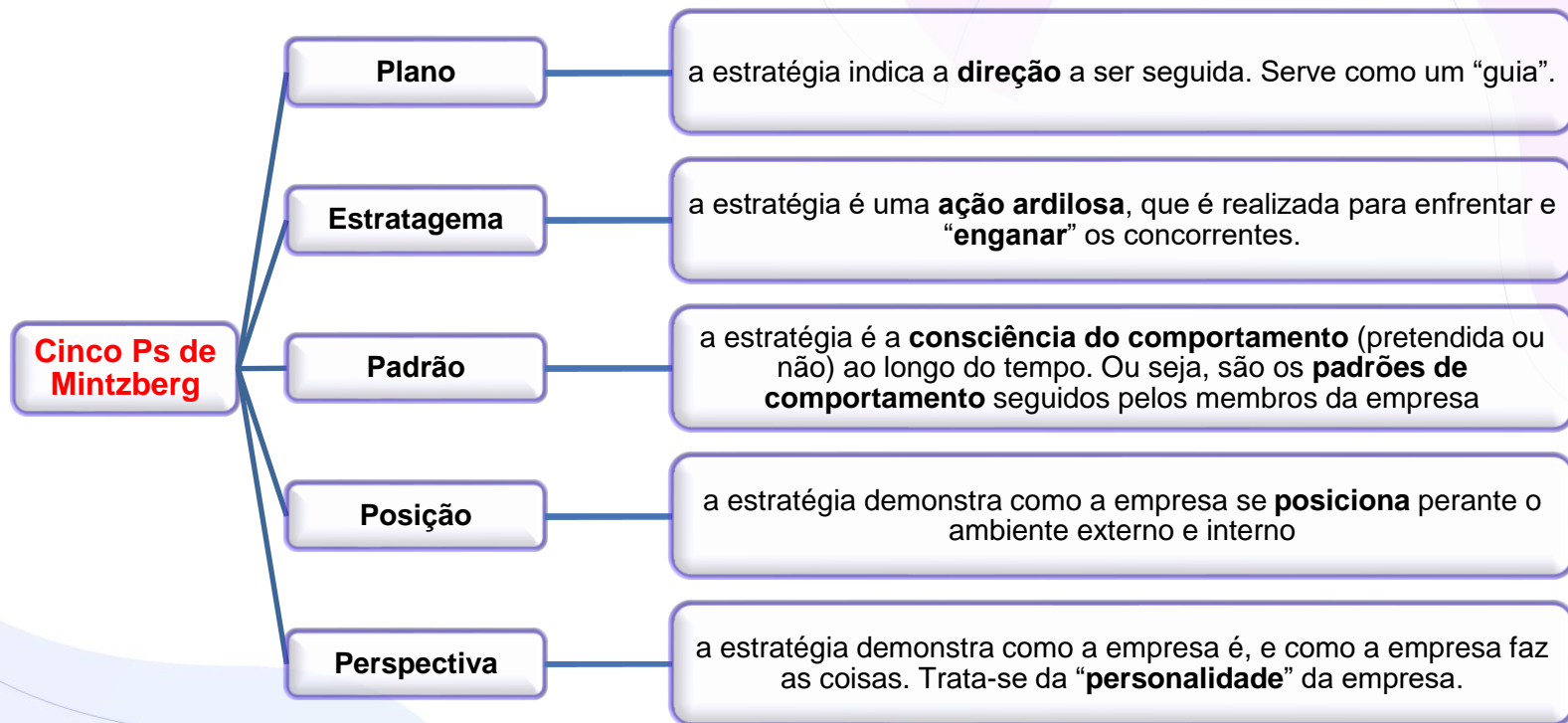


# ESTRATÉGIA

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

“**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**.” (Djalma Oliveira)

# Cinco Ps de Mintzberg





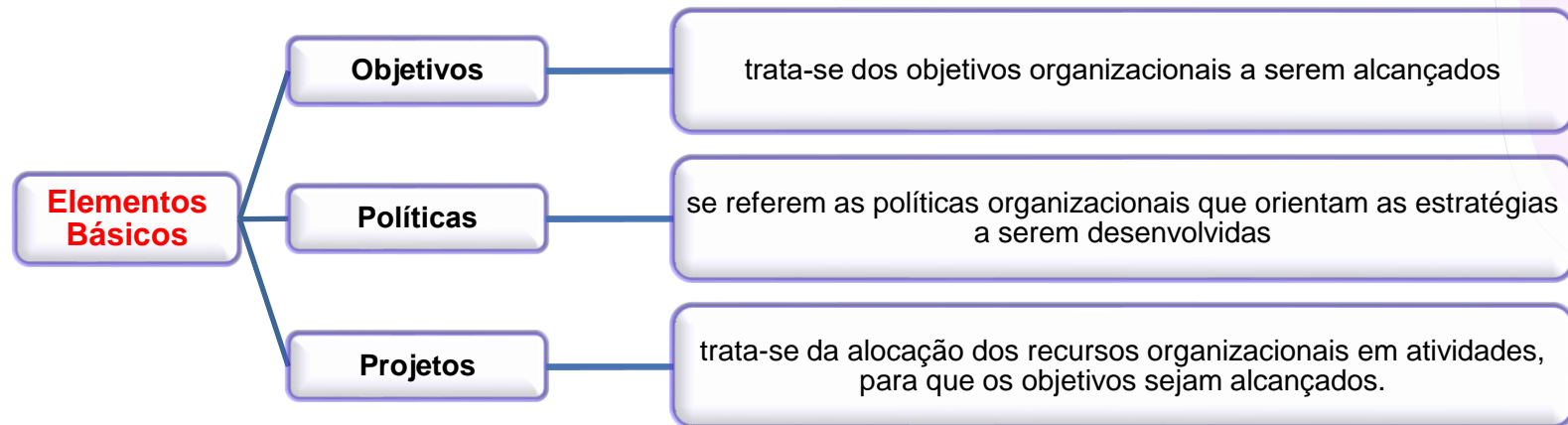
HORA DE  
PRATICAR!

## (IBFC – EBSE RH – Analista Administrativo - 2016)

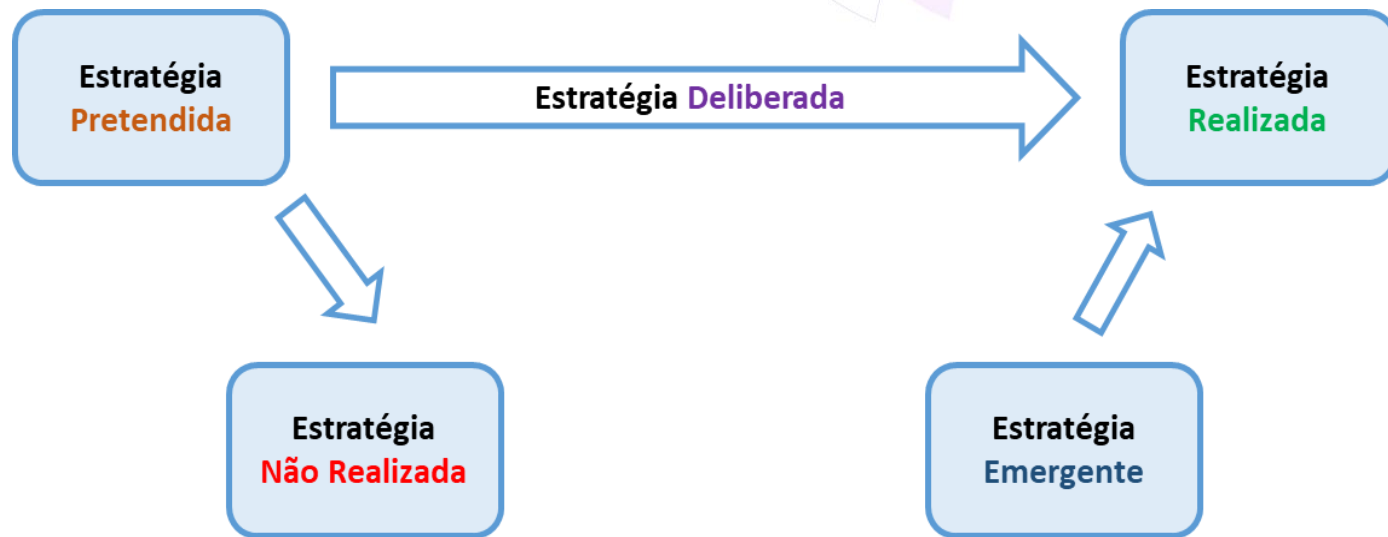
Leia as afirmações sobre estratégia e assinale a alternativa incorreta

- 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.

# Elementos Básicos da Estratégia

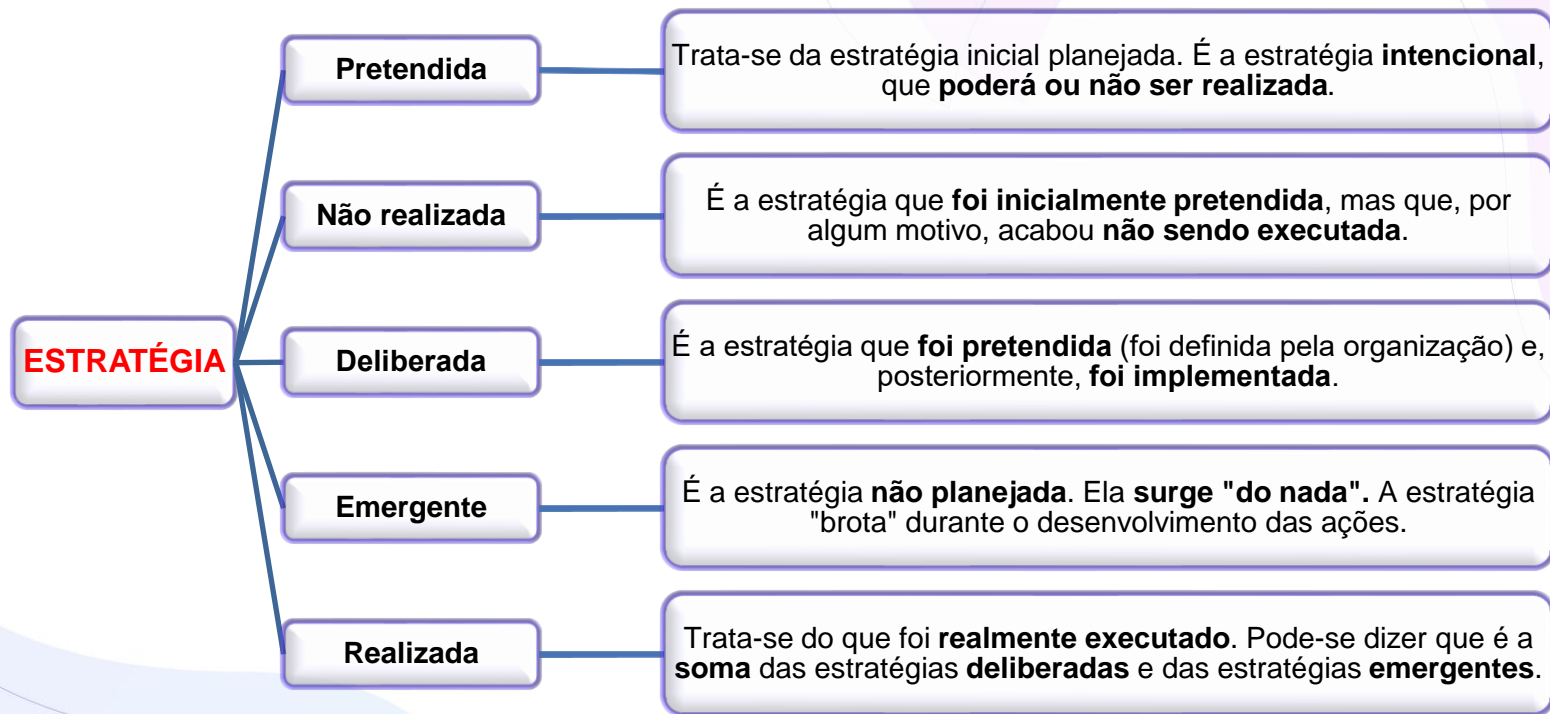


# Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente





# Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente





HORA DE  
PRATICAR!

## **(FCC – TRE-SE – Analista – 2015 - Adaptada)**

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



HORA DE  
PRATICAR!

## (FGV – MPE-RJ – Analista - 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.



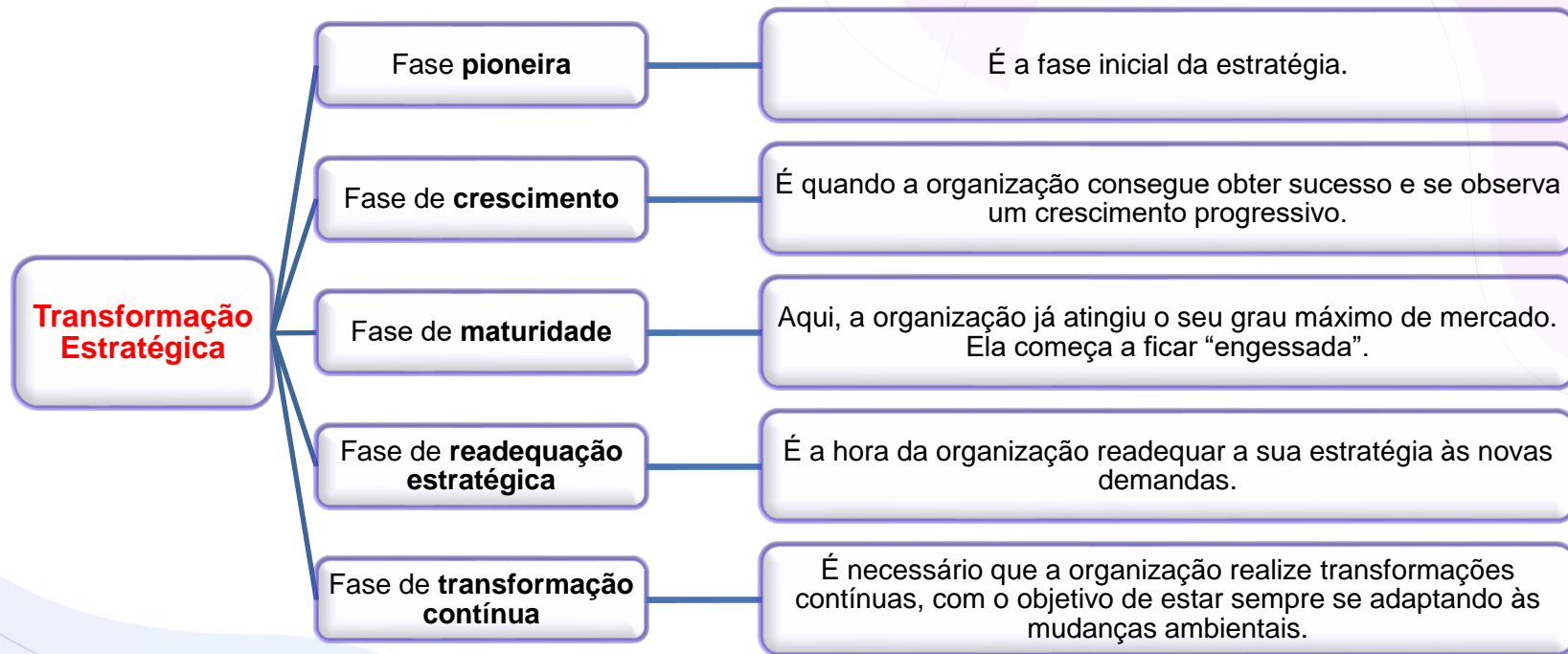
HORA DE  
PRATICAR!

## (CESGRARION – Liquigás – Profissional - 2018)

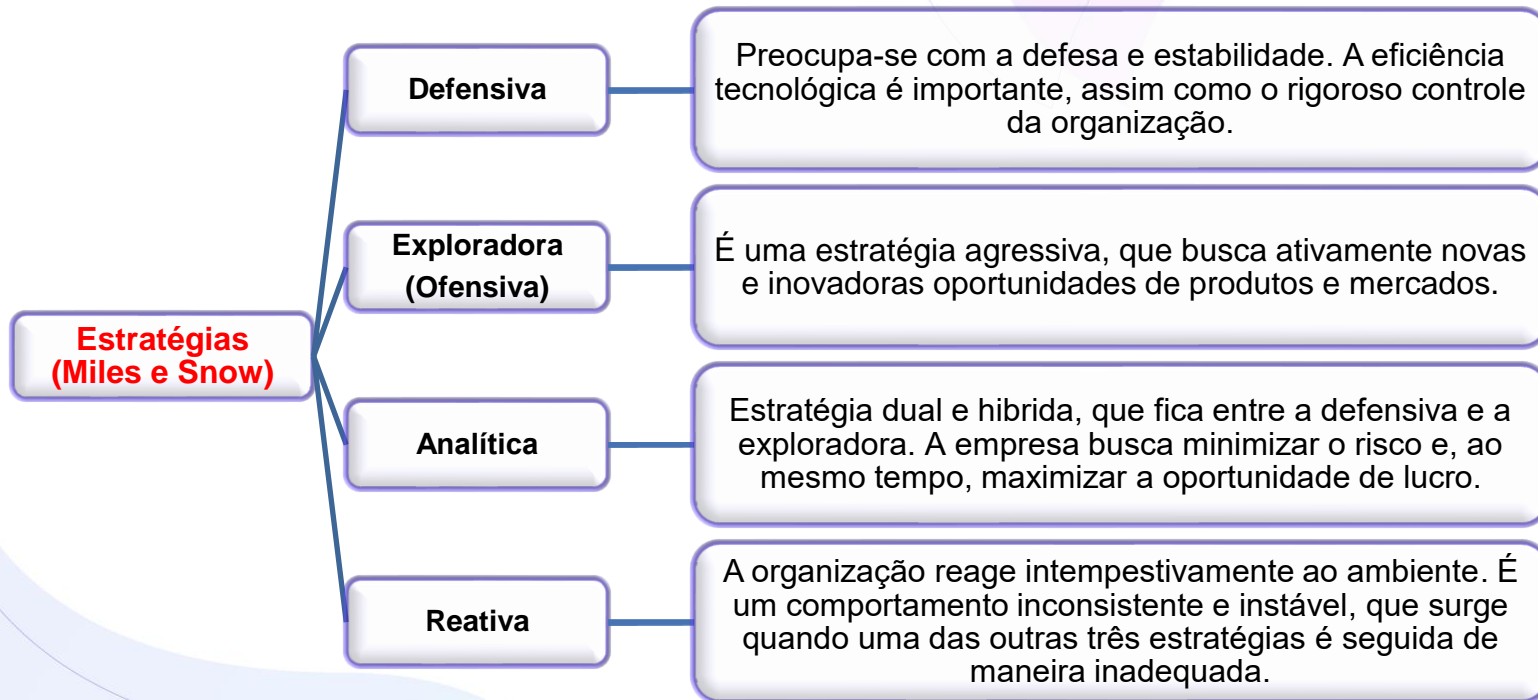
Um empresário iniciou as operações de sua empresa importando da China cortadores de grama e banheiras para seus consumidores no Brasil. Alguns amigos solicitaram ajuda em suas importações e, ao final de seis meses, o empresário percebeu que o atendimento a outros importadores havia se tornado seu principal 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) estratégia
- c) emergente
- d) planejada
- e) pretendida



# Estratégias de Miles e Snow





HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 16a 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

- a) Estratégia Defensiva, utilizada por organizações que se encontram constantemente buscando oportunidades de mercado e regularmente estão experimentando responder tendências.
- b) 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.



HORA DE  
PRATICAR!

## (FCC – TRT 16a Região – Analista Judiciário)

(...)

- 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.



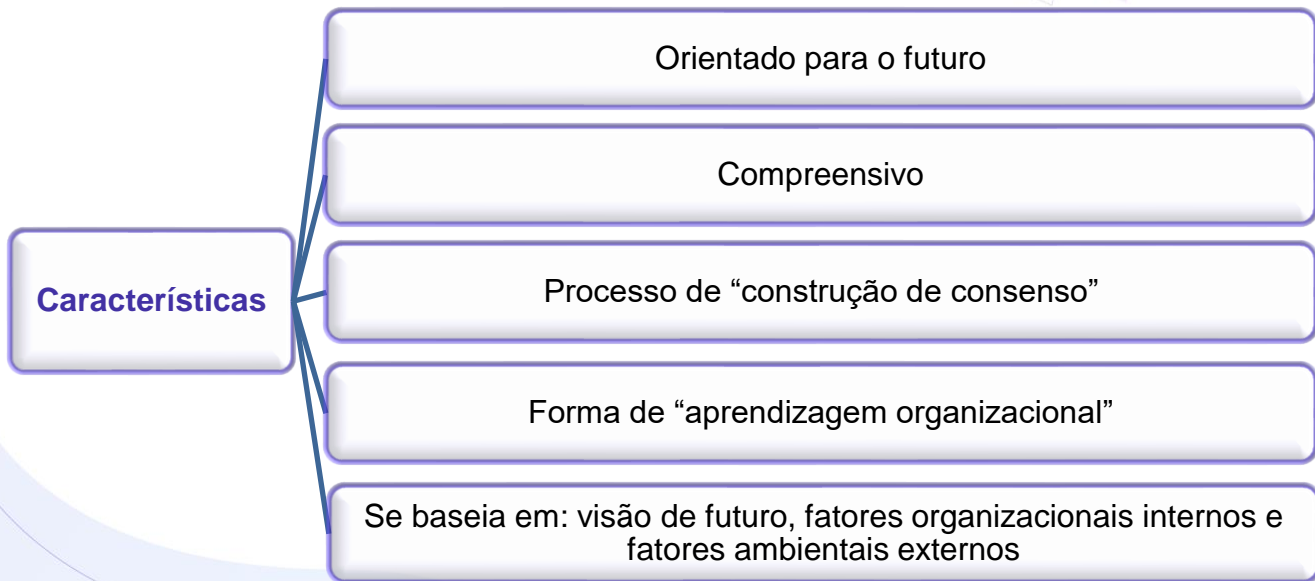


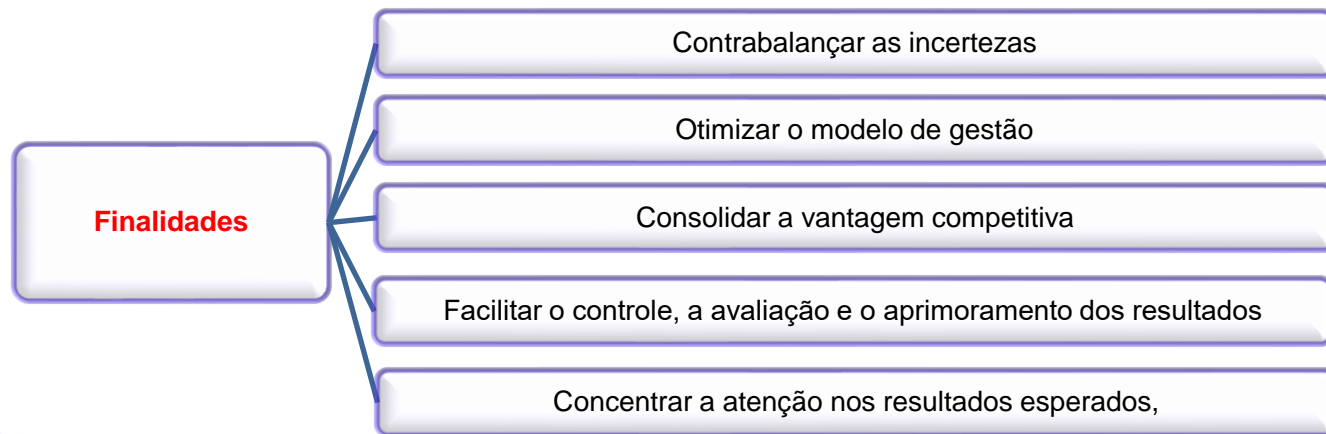
# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

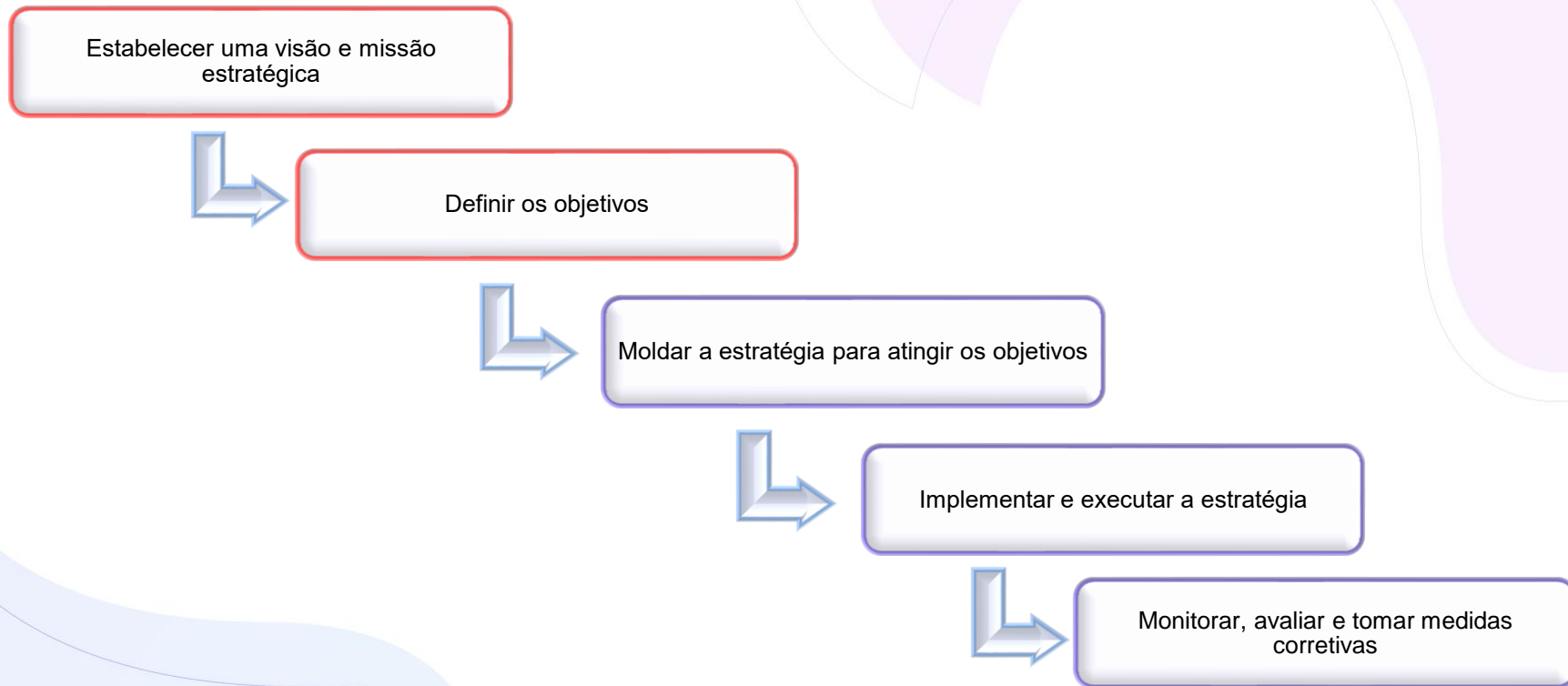
# Planejamento Estratégico

## Características





# Gestão Estratégica



# 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 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>



**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(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.

- a) Apresentação dos princípios e crenças basilares do órgão.
- b) Panorama dos desafios e oportunidades vigentes no setor.
- c) 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.



**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(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”;



HORA DE  
PRATICAR!

## (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

(...)

- 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”.



# Outras Definições Importantes

## Outras definições importantes

### Objetivo Estratégico

É o **resultado final** que a organização **pretende alcançar**.

### Objetivos Funcionais

São **objetivos “parciais”** (objetivos intermediários).

### Desafios

é uma **ação** que exige um **esforço extra**, possui **prazo estabelecido** e é **quantificável**.

### Metas

São “**etapas**” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos.

### Estratégia

É o caminho ou a **ação mais adequada a ser tomada** para **alcançar os objetivos**, os **desafios** e as **metas** estabelecidas.

### Política

A política é a **base de sustentação** para o planejamento estratégico.

### Diretrizes

Conjunto interativo e estruturado dos **objetivos**, **estratégias** e **políticas** da empresa.

### Projetos

São os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução.

# Outras Definições Importantes

## Outras definições importantes

### Programas

São os **conjuntos de projetos** que possuem um **mesmo objetivo ou finalidade**.

### Planos de ação

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

### Fatores Críticos de Sucesso

São os **fatores fundamentais** para que a organização **obtenha o sucesso** desejado em seus 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.

### Stakeholders

São as “**partes**” **interessadas** de uma organização.

### Shareholders

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

# Objetivos e Metas SMART

**S**

- **Específico** (*Specific*)
- Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas

**M**

- **Mensurável** (*Mensurable*)
- Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas

**A**

- **Atingível** (*Attainable*)
- Os objetivos e metas devem ser alcançáveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, abandono ao plano estabelecido

**R**

- **Relevante** (*Relevant*)
- Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.

**T**

- **Temporal** (*Timely*)
- Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados
- Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo



HORA DE  
PRATICAR!

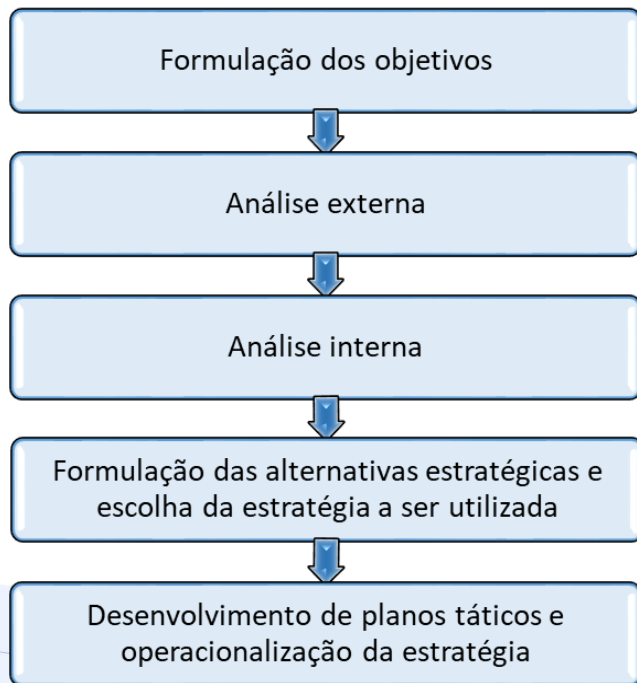
## 41. (FGV – CODEMIG – Analista - 2015)

Um dos elementos essenciais do processo formal de planejamento estratégico organizacional é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais. Um objetivo adequadamente formulado atende a certos critérios, entre eles:

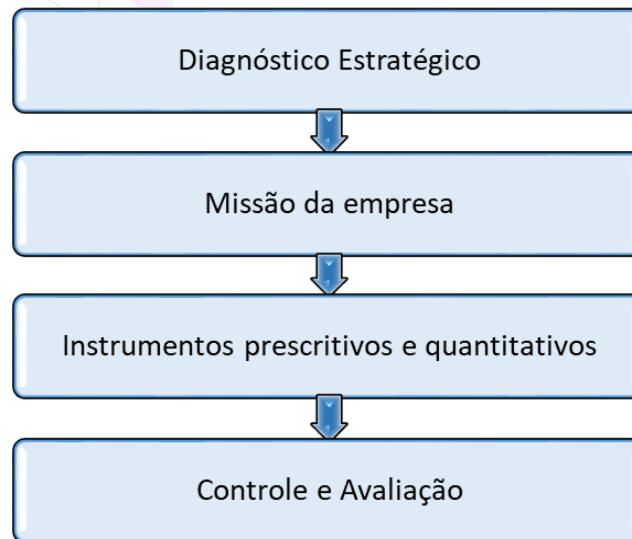
- a) ser inovador; ser mensurável;
- b) ser específico; ser definido no tempo;
- c) ser alcançável; estar dentro do orçamento previsto;
- d) ser abrangente; ser desafiador;
- e) ser hierarquizável; estar de acordo com a cultura da empresa.

# Etapas (Fases) do Planejamento Estratégico

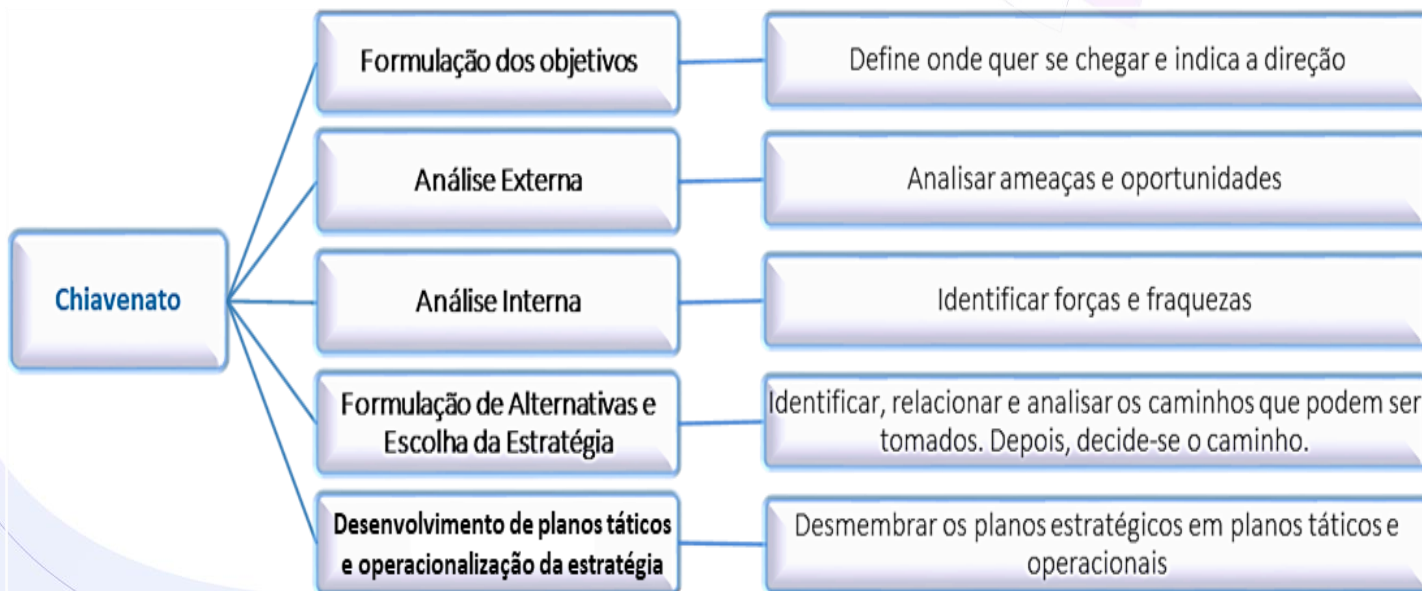
## **Estágios** do Planejamento Estratégico **Chiavenato**



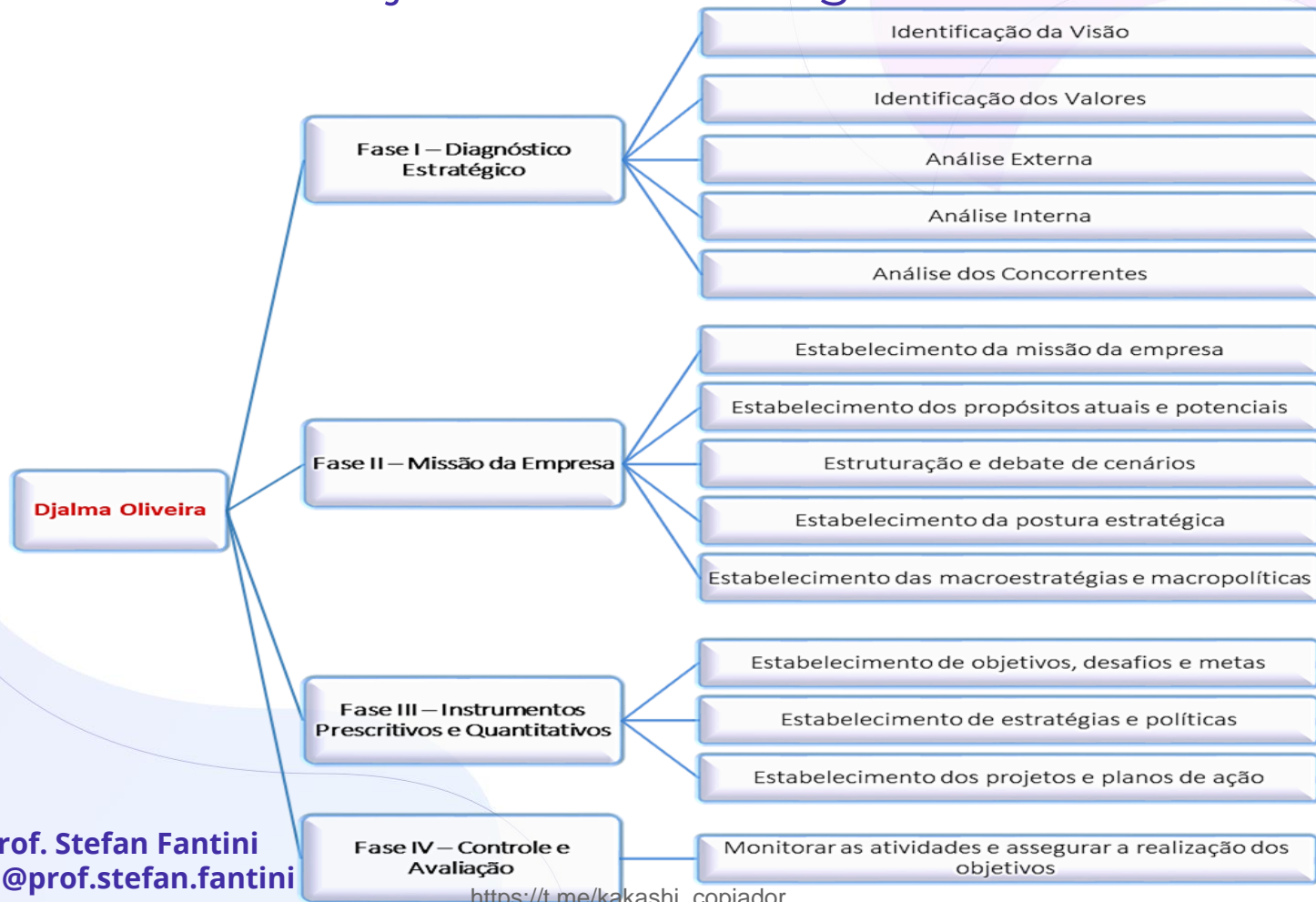
## **Fases** do Planejamento Estratégico **Djalma Oliveira**



# Etapas do Planejamento Estratégico



# Fases do Planejamento Estratégico





HORA DE  
PRATICAR!

## **(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.





HORA DE  
PRATICAR!

## (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.



HORA DE  
PRATICAR!

## **(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.



HORA DE  
PRATICAR!

## (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.



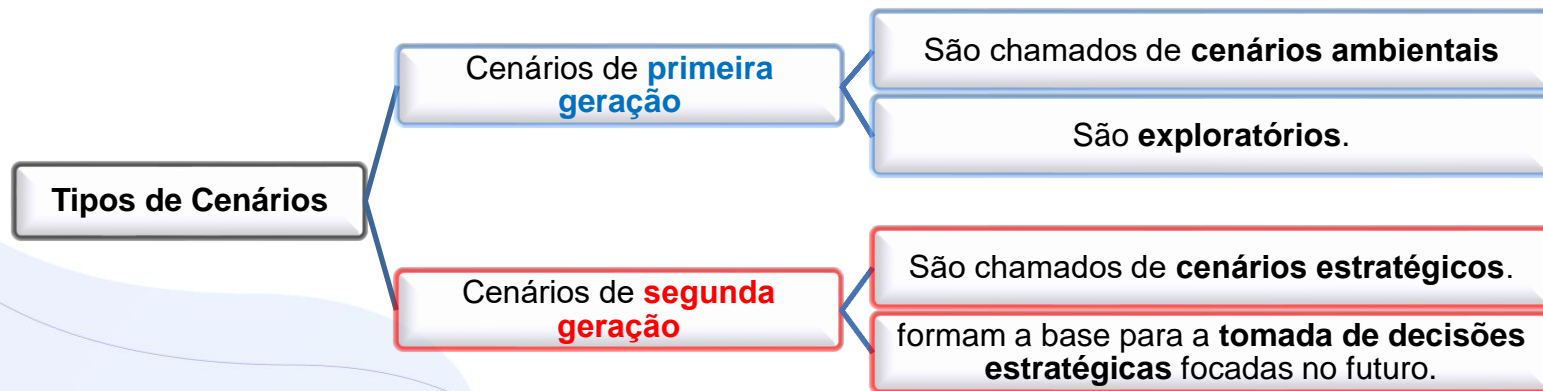
# PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Planejamento Baseado em Cenários

## Cenários

**Cenários** são “**estudos do futuro** para se construir diferentes imagens e **visões alternativas favoráveis** ou **desfavoráveis** do ambiente futuro de negócios e suas interligações”. (Chiavenato)



## *Abordagem PROJETIVA*

- projetar o futuro baseando-se em **experiências reais passadas**
- cria **um único** cenário futuro e **certo**
- utiliza variáveis **quantitativas, objetivas e conhecidas**

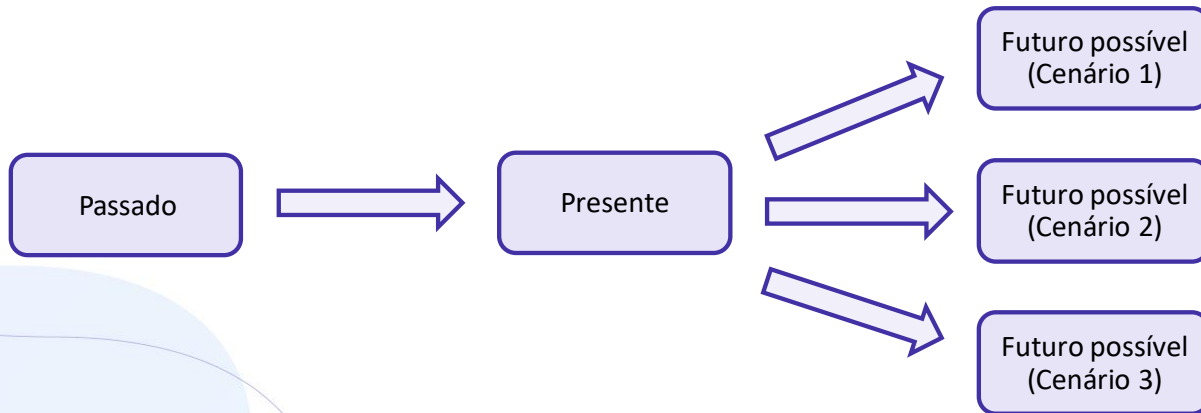
## *Abordagem PROSPECTIVA*

- baseia-se nas **ações atuais**
- cria **diversos** cenários futuros e **incertos**
- utiliza variáveis **qualitativas, quantificáveis ou não quantificáveis, objetivas ou subjetivas e conhecidas ou desconhecidas.**

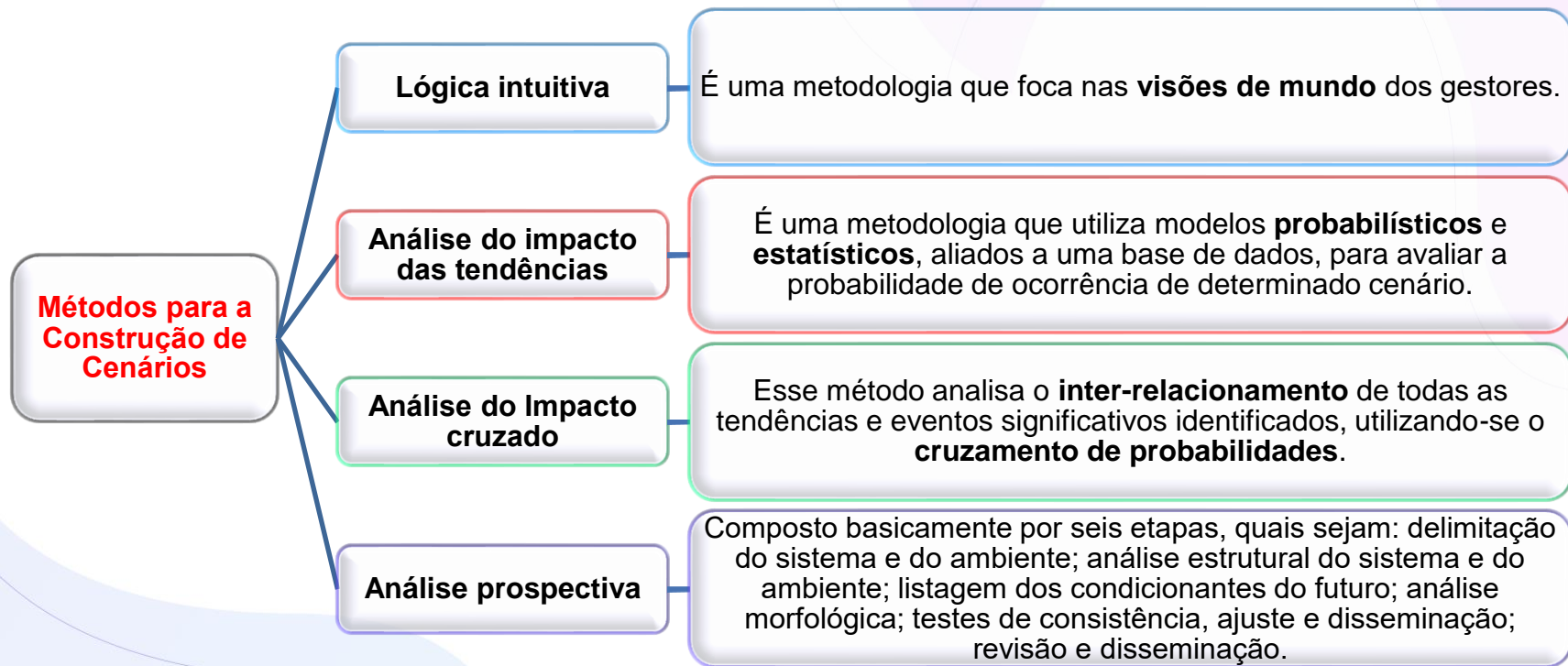
## Projetiva



## Prospectiva



# Métodos para a Construção de Cenários





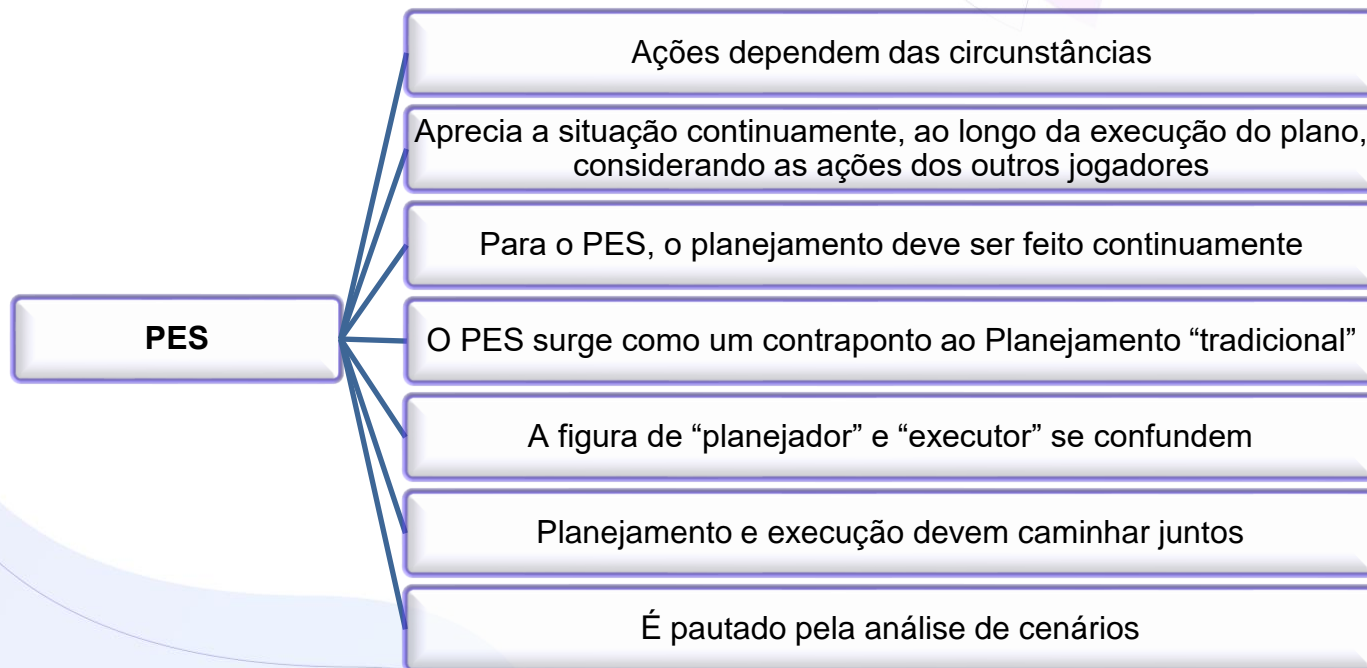


# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Planejamento Estratégico Situacional

## Características



## Planejamento Estratégico Tradicional

Passivo

Baseada em diagnósticos

Normativo-Prescritivo

Consultas a especialistas

Fatores Genéricos

Ação separada do plano

## Planejamento Estratégico Situacional

Ativo e Complexo

Apreciação situacional

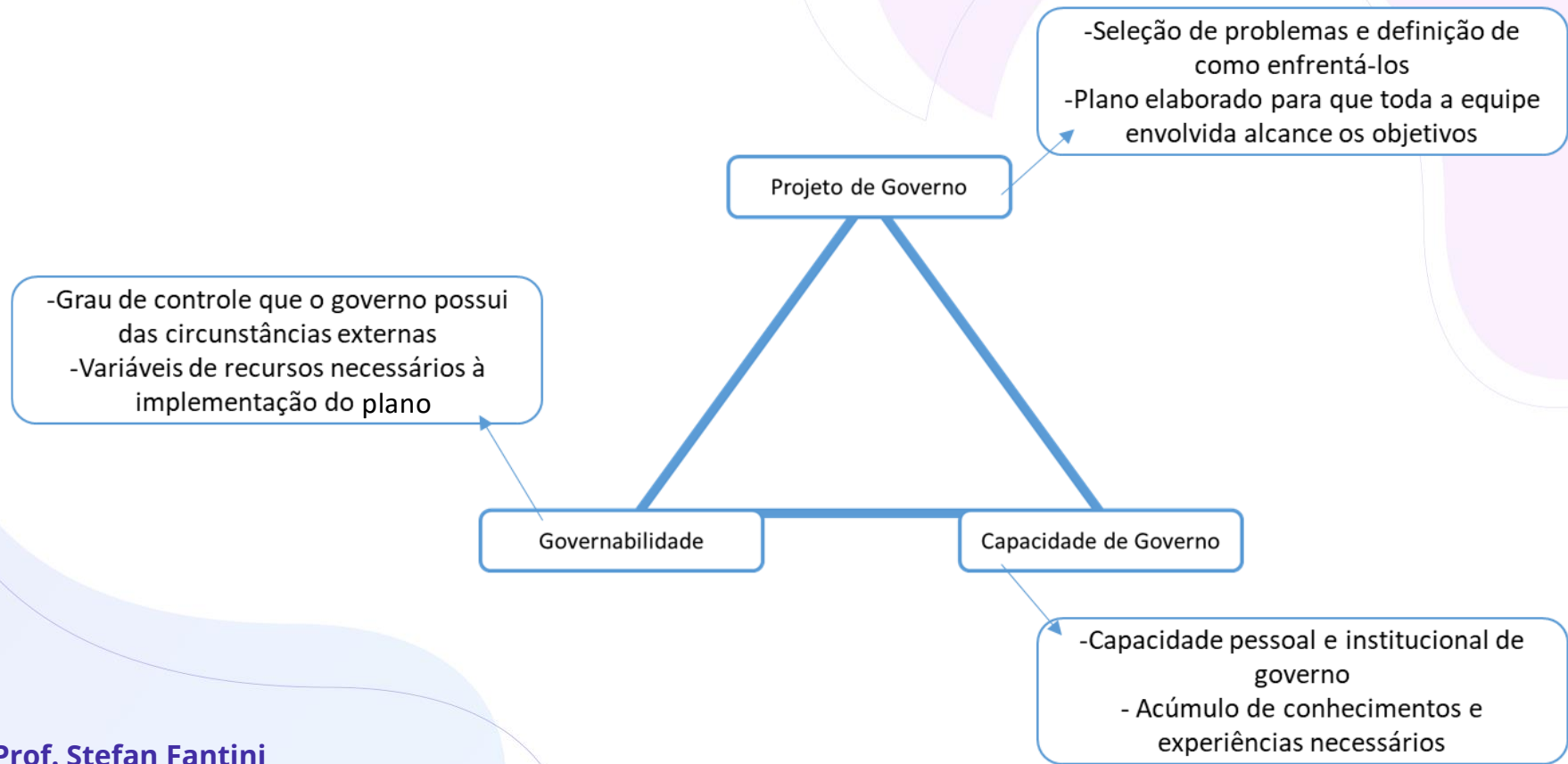
Jogadas sucessivas

Análise da viabilidade

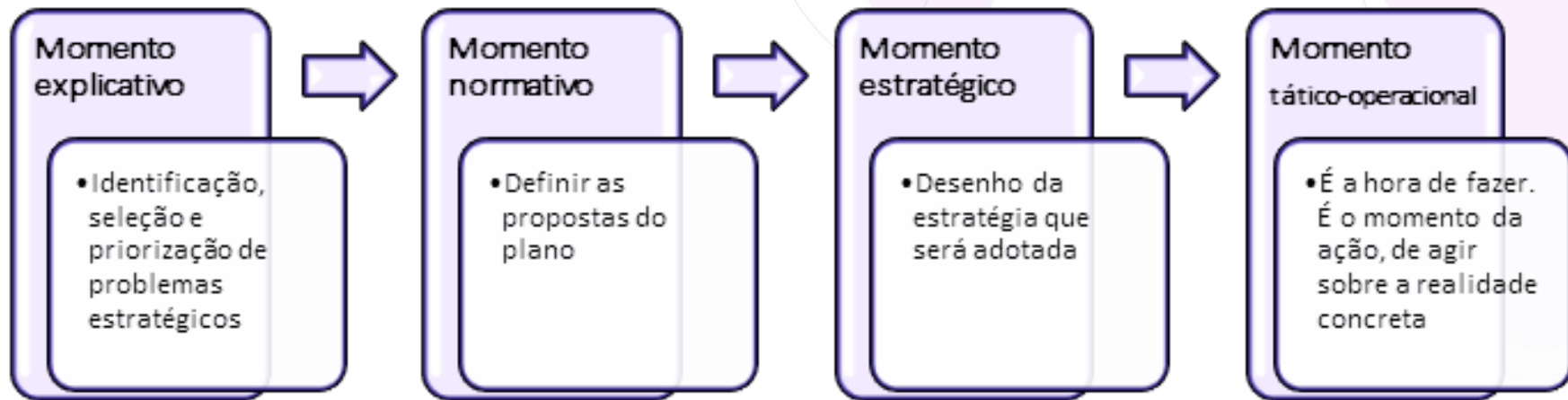
Fatores Específicos

Mediação entre o plano e a ação

# Triângulo de Governo



# Momentos do PES





HORA DE  
PRATICAR!

## (AOCP – EBSE RH – 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.



HORA DE  
PRATICAR!

## **(FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico - 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”.



# REDES E ALIANÇAS

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

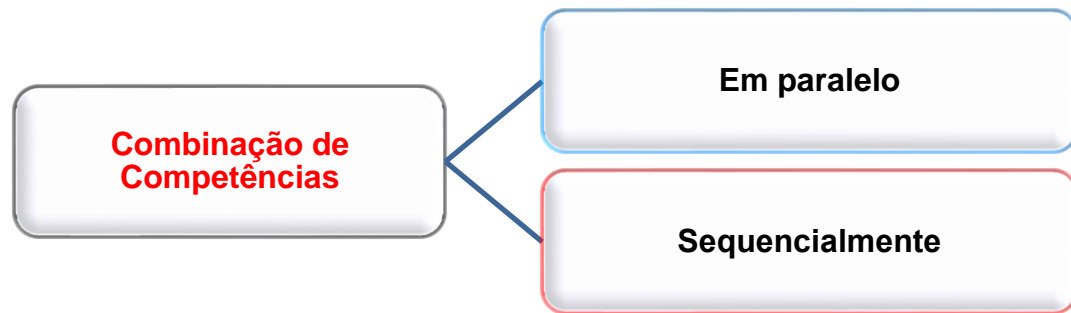


# Redes e Alianças

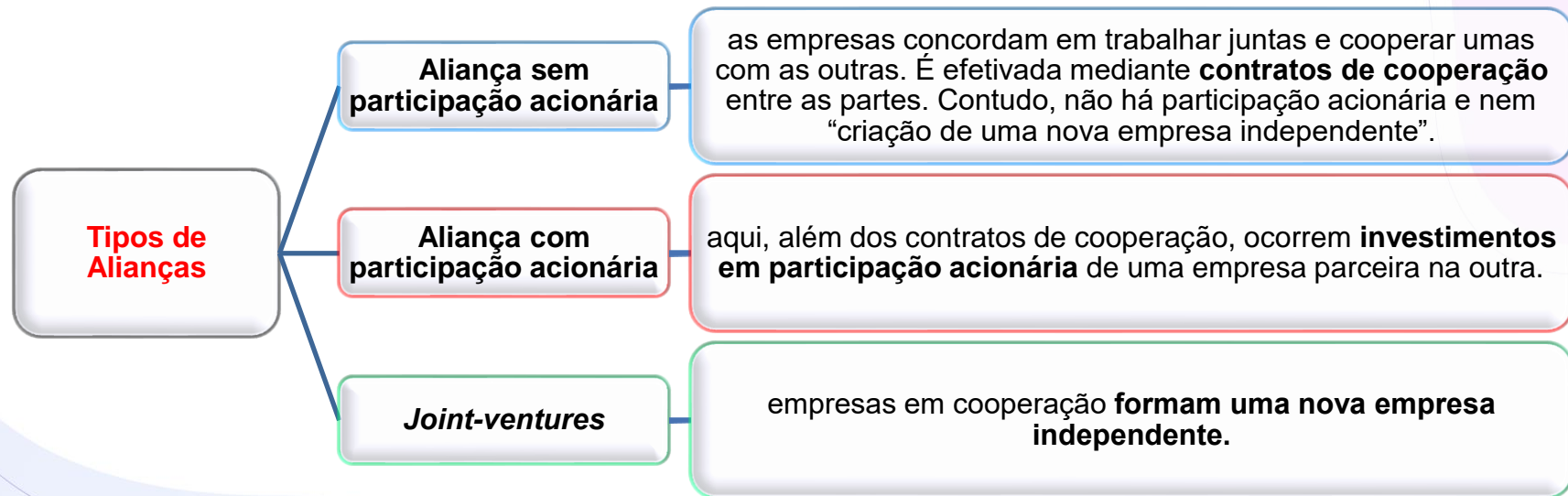
## Conceito

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 entrarem 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**. (Mintzberg)

# Combinação de Competências

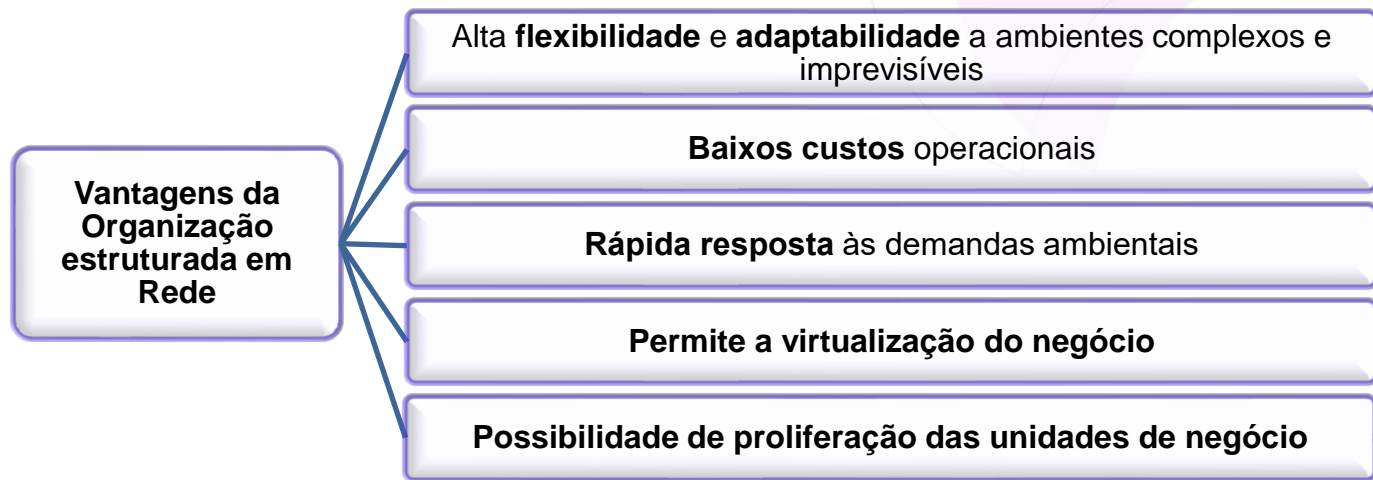


# Tipos de Alianças

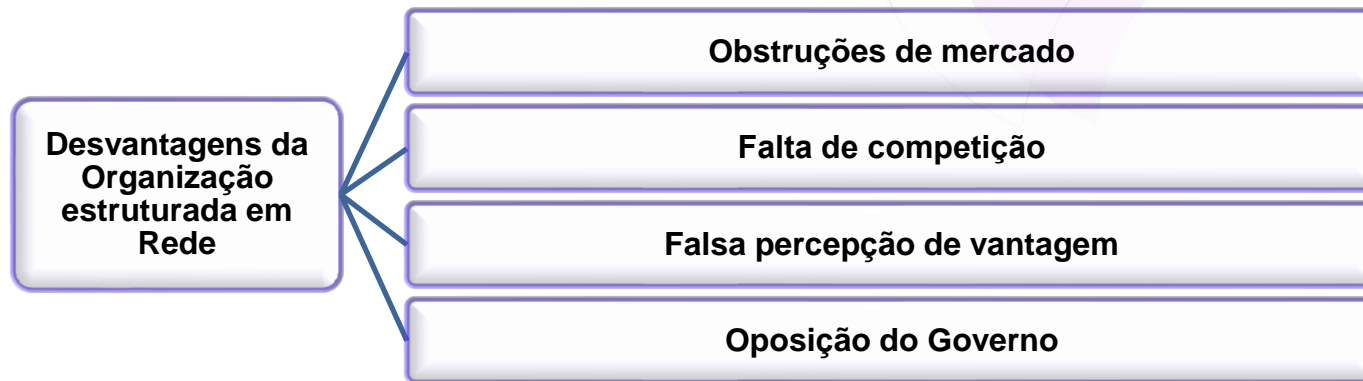


“**Redes** são organizações temporárias (várias organizações independentes – ou organizações e demais atores) conectadas pela **Tecnologia da Informação**, com compartilhamento de competências, conhecimentos, ideias, soluções, infraestrutura, processos – e muita **colaboração** -, com vistas à resolução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

# Vantagens da Estrutura em Rede



# Desvantagens da Estrutura em Rede





HORA DE  
PRATICAR!

## (CESPE – SEDF – Analista - 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.



HORA DE  
PRATICAR!

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

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





HORA DE  
PRATICAR!

## **(FGV – Prefeitura de Osasco – Oficial - 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.

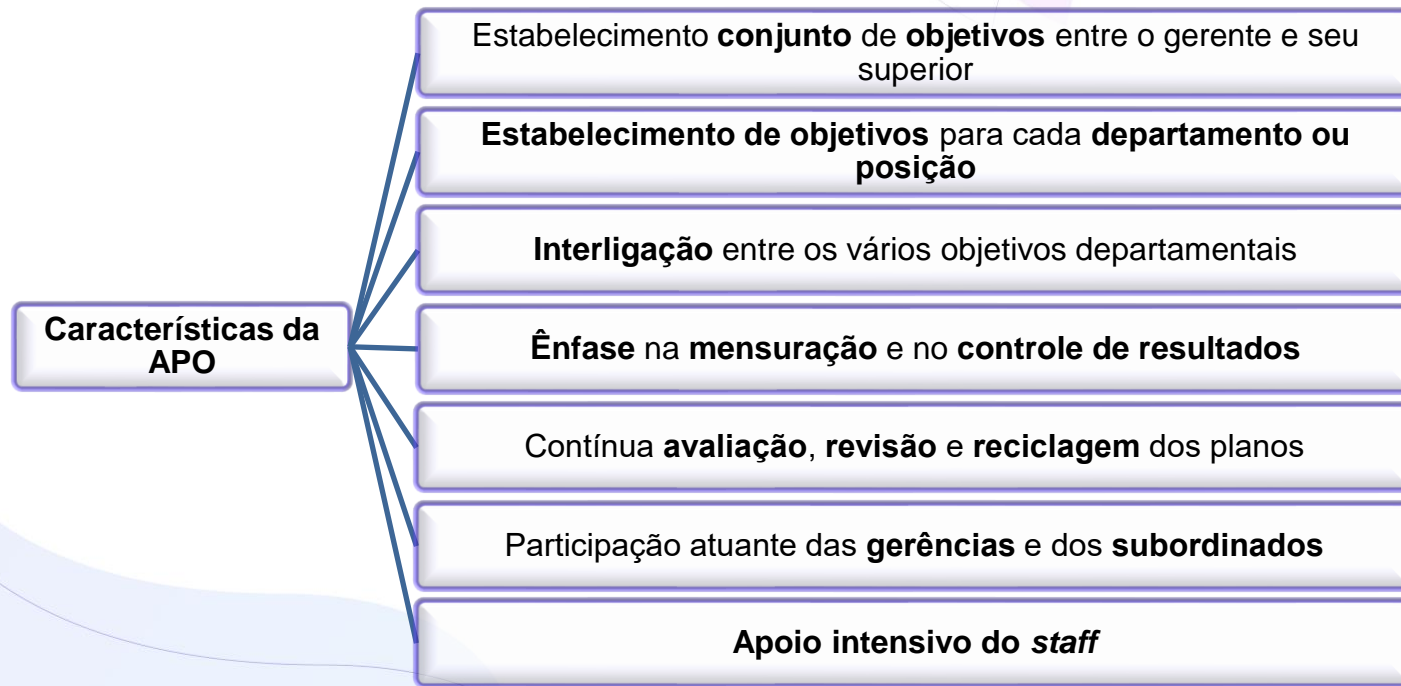


# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini

# Administração por Objetivos (APO)

## Características



## Etapas da APO

### Definição e especificação dos objetivos

gerente e subordinado se reúnem para **discutirem** e “**negociarem**” os objetivos, as metas e os resultados esperados.

### Desenvolvimento do plano de ação

também são especificados de que forma esses objetivos serão alcançados.

### Monitoramento do processo

os processos devem ser monitorados, a fim de verificar se os planos estão realmente funcionando na prática.

### Avaliação dos resultados

periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos.

### Reciclagem do processo

a partir da avaliação dos resultados, os objetivos podem ser **reavaliados**, **redimensionados**, ou podem ser estabelecidos novos objetivos.

# Vantagens x Desvantagens



## **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



**HORA DE  
PRATICAR!**

## **(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.



HORA DE  
PRATICAR!

## **(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.



HORA DE  
PRATICAR!

## **(CESPE – EBSEERH – Analista Admirativo - 2018)**

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





HORA DE  
PRATICAR!

## **(IBFC – TCM-RJ – Técnico – 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



# QUESTÕES

Prof. Stefan Fantini  
@prof.stefan.fantini



HORA DE  
PRATICAR!

## 1. (CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

O planejamento estratégico possibilita o direcionamento das ações a serem adotadas e favorece a interação com o meio ambiente e a proatividade organizacional.



HORA DE  
PRATICAR!

## 2.(CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

O planejamento tático é aquele que contempla as metodologias de desenvolvimento e implantação das metas estabelecidas, tendo prazo mais curto que o do planejamento operacional.



HORA DE  
PRATICAR!

### 3.(CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

O planejamento estratégico na administração pública possibilita a análise das condições presentes, mas inviabiliza prospecções futuras.



HORA DE  
PRATICAR!

## 4. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – Auditor - 2021)

A partir do planejamento operacional, geram-se planos operacionais, que, por sua vez, se desdobram em programações de tarefas.



HORA DE  
PRATICAR!

## 5.(CEBRASPE – CODEVASF – Analista - 2021)

Em termo de gestão de riscos, o planejamento estratégico implica assumir riscos maiores que os assumidos no planejamento tático.



HORA DE  
PRATICAR!

## 6. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

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





HORA DE  
PRATICAR!

## 7.(CESPE – EBSEERH – Analista - 2018)

No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.



HORA DE  
PRATICAR!

## 8. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

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



HORA DE  
PRATICAR!

## 9.(CESPE – EBSEERH – Analista - 2018)

O planejamento é uma função administrativa que deve ser desenvolvida de forma paralela às funções de organização, direção e controle.



HORA DE  
PRATICAR!

## 10. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.



HORA DE  
PRATICAR!

## 11. (CESPE – TCE-PA – Auditor - 2016)

A declaração exercer o controle externo da gestão dos recursos públicos estaduais em benefício da sociedade expressa a missão de determinado órgão público e traduz seu projeto futuro, explicitando aonde ele pretende chegar.



HORA DE  
PRATICAR!

## 12. (CESPE – TRT 8a Região – Analista - 2016)

Assinale a opção correta a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

- a) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.
- b) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.
- c) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.



HORA DE  
PRATICAR!

## 12. (CESPE – TRT 8a Região – Analista - 2016)

(...)

- d) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.
- e) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.



HORA DE  
PRATICAR!

## 13. (CESPE – TCE-PA – Auditor - 2016)

Acordos de cooperação técnica entre organizações para compartilhar conhecimentos e experiências que favoreçam a geração de vantagem competitiva são considerados alianças estratégicas.





HORA DE  
PRATICAR!

## 14. (CESPE – SLU-DF – Analista - 2019)

A administração por objetivos marca um ponto de transição nas abordagens da administração: a partir dela, evoluiu-se da orientação a atividades para a orientação a resultados e, ainda, do estilo autoritário para o participativo.



HORA DE  
PRATICAR!

## 15. (CESPE – ABIN – Oficial Técnico - 2018)

O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.



HORA DE  
PRATICAR!

## 17. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A administração por objetivos tem como características o estabelecimento conjunto de objetivos entre subordinados e superiores hierárquicos, o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores e a avaliação conjunta, por subordinados e superiores, dos resultados obtidos.



HORA DE  
PRATICAR!

## 18. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

Analise a frase retirada do site da Secretaria do Tesouro Nacional:

“Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público.”

A frase é um exemplo de

- a) missão organizacional.
- b) visão de futuro.
- c) valores principiológicos.
- d) metas específicas.
- e) objetivo orientador.



HORA DE  
PRATICAR!

## 19. (FGV – ALERJ – Especialista Legislativo - 2017)

Em termos de abrangência, os planos de um planejamento podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

Nesse sentido, a definição de metas para grupos específicos dentro de uma organização e a forte orientação para o contexto da economia local em que está inserida essa organização dizem respeito, respectivamente, aos níveis:

- a) estratégico e tático;
- b) estratégico e operacional;
- c) tático e estratégico;
- d) tático e operacional;
- e) operacional e estratégico.



HORA DE  
PRATICAR!

## 20. (FGV – TJ-RO – Administrador - 2015)

No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) há um conjunto de definições necessárias à orientação de todo o corpo de magistrados, servidores e serventuários.

O conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde o PJRO quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar até 2020, refere-se à definição de:

- a) iniciativa;
- b) indicador de desempenho;
- c) macrodesafios;
- d) missão;
- e) visão.



HORA DE  
PRATICAR!

## 21. (FGV – MPE-RJ – Analista - 2016)

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

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

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



HORA DE  
PRATICAR!

## 22. (FGV – COMPEA – Analista de Gestão - 2014)

A estratégia organizacional requer um planejamento para que seja colocada em ação

Relacione os níveis de planejamento às suas características.

1. Planejamento estratégico
2. Planejamento tático
3. Planejamento operacional

( ) Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.

( ) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.

( ) É definido para cada tarefa, operação ou atividade, exclusivamente.





HORA DE  
PRATICAR!

## 22. (FGV – COMPEA – Analista de Gestão - 2014)

(...)

Assinale a opção que indica a sequência correta, de cima para baixo.

- a) 1 – 2 – 3
- b) 2 – 3 – 1
- c) 1 – 3 – 2
- d) 3 – 1 – 2
- e) 2 – 1 – 3



HORA DE  
PRATICAR!

## 23. (FCC – PGE-MT – Analista - 2016)

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

- a) ao diagnóstico institucional, que diz respeito exclusivamente aos aspectos internos da organização.
- b) à definição da visão da organização, que deve expressar com clareza a razão da sua existência.
- c) à identificação da missão a ser perseguida, que corresponde ao consenso dos membros da organização sobre o futuro almejado.



HORA DE  
PRATICAR!

## 23. (FCC – PGE-MT – Analista - 2016)

(...)

- d) à utilização de cenários para direcionar os planos da organização, correspondendo a projeções de ambientes futuros.
- e) à criação de valores, a partir da análise das forças e fraquezas existentes na organização.



HORA DE  
PRATICAR!

## 24. (FCC – Prefeitura de Teresina – Técnico - 2016)

As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.



HORA DE  
PRATICAR!

## 24. (FCC – Prefeitura de Teresina – Técnico - 2016)

(...)

- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.



HORA DE  
PRATICAR!

## 25. (FCC – Eletrobrás - Administração - 2016)

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

- a) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.
- b) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.
- c) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.



HORA DE  
PRATICAR!

## 25. (FCC – Eletrobrás - Administração - 2016)

(...)

- d) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.
- e) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.



HORA DE  
PRATICAR!

## 26. (FCC – PGE-MT – Técnico Administrativo - 2016)

O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

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





HORA DE  
PRATICAR!

## 26. (FCC – PGE-MT – Técnico Administrativo - 2016)

(...)

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

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



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



# Estratégia

Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!  
ESTAMOS JUNTOS



[https://t.me/kakashi\\_copiador](https://t.me/kakashi_copiador)





**Estratégia**  
Concursos