

## PADRÃO DE RESPOSTA – PROVA DISCURSIVA – DISSERTAÇÃO

### CONCURSO PÚBLICO SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS – SEGER/ES

#### CARGOS/ÁREAS DE FORMAÇÃO: ANALISTA DO EXECUTIVO – ADMINISTRAÇÃO, ARQUITETURA E URBANISMO, ARQUIVOLOGIA, ARTES PLÁSTICAS OU ARTES VISUAIS, BIBLIOTECONOMIA, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CIÊNCIAS SOCIAIS, COMUNICAÇÃO SOCIAL, DIREITO, EDUCAÇÃO FÍSICA, ENGENHARIA AGRONÔMICA, ENGENHARIA AMBIENTAL, ENGENHARIA CIVIL, ENGENHARIA ELÉTRICA, ENGENHARIA MECÂNICA, ESTATÍSTICA, HISTÓRIA, LETRAS OU LITERATURA, NUTRIÇÃO, PEDAGOGIA, PSICOLOGIA, SERVIÇO SOCIAL E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (ANÁLISE DE SISTEMAS OU SISTEMAS DE INFORMAÇÃO OU CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO OU ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO)

A) Vantagens – **Valor:** 6,00 pontos

- Comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização – será obtido quando a direção a ser seguida for definida de modo participativo. Isso certamente otimizará o processo de alocação dos recursos em condições de crescente incerteza ambiental;
- Maior interação da organização com o ambiente – estimula e possibilita a busca pela interação positiva com o meio ambiente. Dessa capacidade de interagir depende, em grande parte, a sobrevivência a longo prazo da organização;
- Incentiva a função diretiva – desperta no executivo a sua função básica de definir a direção a ser seguida pela organização, bem como de corrigir a direção e estabelecer novas ações e atividades de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças ambientais;
- Transforma a organização reativa em proativa – provoca mudança de enfoque na organização, que passa a direcionar a alocação de esforços para eventuais erros futuros, em vez de se concentrar na análise do passado e no gerenciamento das situações do presente;
- Orienta e agiliza o processo decisório – implica estabelecer parâmetros que subsidiam e racionalizam o processo decisório. As disfunções da burocracia e a escassez de informações gerenciais conduzem, muitas vezes, a decisões eficientes, porém ineficazes;
- Descentralizado de planejamento – na formulação do plano é essencial a completa interação de pessoas de todas as áreas da organização envolvidas no processo decisório. A elaboração dos planos em gabinetes ou a sua contratação fora da instituição geralmente cria problemas de ceticismo ou descontinuidade em relação ao processo de planejamento;
- Força o executivo a desligar-se das atividades rotineiras – a rotina desaloja o planejamento: o que é urgente tem prioridade sobre o que é importante. Em geral, os executivos dedicam pouco tempo às funções que lhes são próprias: direção e gerenciamento da organização e delineamento do perfil futuro. A maior parte do tempo é dedicada a atividades de execução ou de gerenciamento de crises ou emergências e à participação em eventos simbólicos e sem importância;
- Incentivo à utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros – a transparência e a cristalização das vantagens e dos resultados do planejamento evidenciam modelos organizacionais mais flexíveis e, portanto, de maior capacidade de adequação aos diversos contextos ambientais.
- Orienta o desenvolvimento dos planejamentos organizacional, tático e operacional – funciona como guia para a elaboração dos planos táticos e operacionais;
- Melhores resultados operacionais – a integração e a sinergia das diferentes áreas funcionais e a otimização da alocação dos recursos garantem resultados melhores e mais efetivos;
- Orienta e agiliza o processo orçamentário – a inexistência de um processo de planejamento leva ao estabelecimento de objetivos e programas conflitantes e de baixa prioridade, bem como ao atraso na elaboração do orçamento.

B) Limitações – **Valor:** 4,00 pontos

- O ambiente pode não corresponder às expectativas – o planejamento estratégico depende, em grande parte, de uma análise ambiental adequada. Uma interpretação ou julgamento inadequado da realidade pode levar à adoção de uma estratégia errada.
- Resistência interna – a elaboração e implementação de um processo de planejamento estratégico introduzem mudanças na filosofia de atuação e na maneira de ver e de fazer as coisas, o que leva os funcionários a oferecer resistência a essas mudanças.

- O planejamento é dispendioso – para gerar um bom plano estratégico é preciso alocar no processo significativa parcela de tempo da alta administração e dos melhores funcionários, além da realização de estudos especiais e de levantamento de informações.
- Dificuldade: a elaboração e a implementação de um processo de planejamento são trabalhos árduos que exigem dos dirigentes e demais participantes do processo alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade, coragem para implementar mudanças e estabelecer estratégias e, acima de tudo, muita persistência, perseverança e disciplina.
- A escolha é limitada quando os planos são completados – embora o sistema de planejamento seja flexível, monitorado e revisado constantemente, um plano é elaborado para ser implementado, o que limita, de alguma maneira, as ações e as alternativas inseridas no plano.
- As limitações impostas pelo processo adotado – o próprio sistema de planejamento adotado (excesso de formalismo ou informalismo) gera limitações e dificuldades de implementação.
- Capacidade gerencial – o planejamento estratégico não deve substituir a capacitação gerencial dos recursos humanos de responder as demandas ambientais e solucionar os conflitos internos.

#### C) Aspectos Metodológicos – **Valor:** 4,00 pontos

Existem diversas abordagens metodológicas e formas de implementação de um processo de planejamento estratégico. Na escolha da metodologia, devem ser consideradas as características próprias da organização: natureza; porte; complexidade; filosofia e estilo de gestão; área de atuação; cultura; valores. Todas as metodologias e suas derivações observam um processo básico:

1. Primeiro: análise e avaliação da realidade da organização e do ambiente em que atua.
2. Segundo: estabelecer a direção geral a ser seguida, os resultados esperados e a missão da organização.
3. Terceiro: estabelecimento de políticas e diretrizes, definição de objetivos e identificação dos caminhos a serem seguidos.
4. Quarto: escolha das alternativas ou a seleção das estratégias.
5. Quinto: traduzir as alternativas escolhidas em enunciados claros e de natureza operacional – as metas.
6. Definir parâmetros de avaliação e sistema de gerenciamento de responsabilidades, no caso das organizações públicas, a interpretação da missão institucional é tida como mais adequada do que a definição, tendo em vista que sua função principal, normalmente, já faz parte do arcabouço legal ou constitucional de sua criação ou instituição.

#### D) Fatores Intervenientes – **Valor:** 4,00 pontos

O processo de organização e implementação do planejamento estratégico é marcado por inúmeros fatores intervenientes, geralmente ligados às idiosincrasias do componente humano presente nas organizações. Esses fatores são tão importantes que geralmente determinam o sucesso ou o fracasso do esforço de planejamento. Os fatores mais comuns são estão relacionados às mudanças, ao volume e qualidade das informações disponíveis, à capacitação dos recursos humanos e ao grau de interação com o meio ambiente. O nível de influência varia de uma organização para outra, como também de um setor para outro. No caso das organizações públicas, os fatores burocráticos, aliados a outros decorrentes da própria origem e filosofia do planejamento estratégico, dificultam, sobremaneira, a prática do planejamento. As normas burocráticas de responsabilidade hierárquica e a divisão de trabalho limitam a autonomia dos planejadores e influenciam o seu desempenho, dando a sensação de frustração e falta de eficiência.

#### Fontes:

- ASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo, 1990.
- MINTZBERG, Henry. **A queda e a ascensão do planejamento estratégico**. Exame, São Paulo, n. 19, p. 70-72, set. 1994.
- MATUS, Carlos. **Política, planejamento & governo**. Brasília: Ipea, 1993.
- LODI, João Bosco. **O mito do planejamento estratégico**. Folha de S. Paulo, 24 jun. 1995.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A inserção do planejamento estratégico situacional no contexto da administração estratégica**. Brasília: Centro de Estudos Estratégicos da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 1995.
- GONDIM, Linda Maria de Pontes. **A prática de planejamento dentro das burocracias públicas: um novo enfoque dos papéis desempenhados pelos planejadores**. Revista de administração pública, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 57-72, abr./jun. 1991.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.