

3.2. Critérios de correção da prova escrita:

Item	Critério	Descrição	Pontuação
1	Pertinência temática e abordagem teórico conceitual: densidade teórica; capacidade crítica.	I - Capacidade de abordar o tema com pertinência temática, abordagem teórico- conceitual e sistêmica (20 pontos); II - Articulação, clareza e coerência de ideias no desenvolvimento do tema (10 pontos); III – Adequação do texto ao ensino superior (10 pontos); IV - Adequação da bibliografia utilizada (10 pontos).	50
2	Habilidade na expressão escrita e domínio aos padrões da língua culta	I - Habilidade na expressão escrita e domínio aos padrões da língua culta (5 pontos); II - Capacidade de articular ideias com precisão vocabular e correção gramatical, com a utilização correta das articulações gramaticais, fazendo com que o texto se apresente de forma clara, com ideias encadeadas, em que se identifique a associação consistente de elementos do texto (5 pontos); III- Domínio da língua portuguesa pelo candidato com relação à ortografia, acentuação, pontuação, concordâncias nominal e verbal, além do vocabulário técnico referente ao(s) tema(s) da prova escrita (5 pontos).	15
3	Organização do texto	Organização do texto em termos de apresentação, conteúdo e conclusão (15 pontos).	15
4	Objetividade	Objetividade e consistência dos argumentos (10 pontos).	10
5	Problemática	Apresentação de questões problema da área, articuladas com o domínio do tema e fundamentação teórica pertinente (10 pontos).	10

file:///C:/Users/gabriel.couto/Downloads/Edital_2946116.html

3/8

05/08/2021

SEI/UFU - 2946116 - Edital

Total	100 pontos
--------------	-------------------

Bibliografia do Edital:

I - BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. O safári de estratégia. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. I

I - MINTZBERG, H.; QUINN, A.; GOSHAL, J. B. O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

III - HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

IV - KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

V - PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VI - PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

VII - WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

VIII - JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: an activity-based approach. London: Sage Publications, 2000.

Tema sorteado: NÍVEIS E NATUREZA DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Em relação ao Item 1, espera-se que as respostas dos(as) candidatos(as) sejam desenvolvidas de forma a contemplar três pontos: (a) Conceituando e contextualizando os níveis das decisões estratégicas nas organizações (30%), (b) conceituando a decisão estratégica pela sua natureza, localização, preocupações, alcance, características (30%), (c) bem como ilustrar com exemplos, de modo a contextualizar empiricamente (40%).

Item 1 - (a) Definição de tipos de tomada de decisão nas organizações e dos níveis das decisões estratégicas nas organizações. (30%)

Três tipos de decisões nas organizações: decisões administrativas (são aquelas que se preocupam com a estruturação dos recursos da organização de modo a criar possibilidades de execução da estratégia com os melhores resultados; dizem respeito à organização e à obtenção de recursos e as decisões administrativas devem ser condicionadas pelas decisões estratégicas. decisões administrativas típicas são a estruturação das relações de autoridade e responsabilidade, dos processos de trabalho, dos fluxos de informação, o treinamento e desenvolvimento de pessoal, o financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos, entre outros); decisões operacionais (são aquelas que visam maximizar a eficiência dos processos da organização, dada uma determinada estrutura (ex.: pessoal, equipamento, prédios, tecnologia, normas etc.) e uma determinada estratégia. São condicionadas tanto pelas decisões estratégicas, quanto pelas decisões administrativas. As primeiras estipulam as áreas em que a organização irá atuar, as segundas determinam a estrutura com que a organização contará para atuar numa área específica, enquanto as decisões operacionais procuram tornar a organização mais eficaz e eficiente sem alterar a estratégia ou a estrutura. Típicas decisões operacionais são a fixação de preços, o estabelecimento de políticas de divulgação e vendas, a formulação de programas de produção e níveis de estoque, o acompanhamento da execução e a aplicação de medidas de controle, entre outras); e decisões estratégicas.

Conceito de Decisão Estratégica e Níveis das Decisões Estratégia:

As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes. Elas sutilmente moldam as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os limites amplos dentro dos quais a empresa opera. Ditam tanto os recursos que a empresa terá disponíveis para suas tarefas como os principais padrões para os quais esses recursos serão alocados. E determinam a eficácia da empresa – se suas principais forças estão na direção certa considerando seus potenciais recursos – em vez de dizer se as tarefas individuais são desempenhadas eficientemente.

Os níveis das decisões estratégicas são: Estratégias do nível empresarial ou corporativo; Estratégia do nível de negócios; e Estratégias funcionais.

Obs:

Decisões estratégias do nível de negócios: ações e práticas realizadas pela organização para alcançar vantagem competitiva em um único setor e/ou indústria. Por exemplo: estratégias de liderança em custo ou estratégia de liderança por diferenciação.

Decisões estratégicas do nível empresarial ou corporativo: ações e práticas realizadas pela organização para alcançar vantagem competitiva em múltiplos setores. Por exemplo: diversificação (expansão vertical ou horizontal), alianças e internacionalização.

Decisões estratégicas funcionais: ações do dia a dia da organização.

Item 1 (b) - Definição conceitual da decisão estratégica pela sua natureza, localização, preocupações e características. (30%)

Natureza da decisão estratégica: Foco no ambiente externo, decisões centralizadas, alta incerteza, diagnóstico (existem técnicas de diagnóstico e previsão do ambiente externo), frequência de decisões não-repetitivas, período de longo-prazo, poucas decisões mas de grande impacto (quantidade), decisões não-autoregenerativas (efeitos no longo prazo), abrangência da organização como um todo, alto grau de comprometimento (muita antecedência e muitos recursos), e em termos de generalidade, multidimensional.

Preocupações: A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. A decisão estratégica que contribui para esse modelo é eficaz por longos períodos de tempo, afeta a empresa de diferentes formas, foca-se em e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados. O modelo resultante de uma série de tais decisões provavelmente vai definir o caráter e a imagem central de uma empresa, a individualidade dela para seus membros e vários públicos e a posição que ela vai ocupar em seu segmento e mercados. Vai permitir a especificação de objetivos particulares a serem atingidos por meio de uma sequência fixa de investimentos e decisões de implementação e vai governar diretamente a disposição ou redistribuição de recursos para tornar as decisões efetivas. Alguns aspectos de tal modelo de decisões podem estar em uma corporação estabelecida, imutáveis há longos períodos de tempo, como o comprometimento com a qualidade, ou alta tecnologia, ou certas matérias-primas, ou boas relações trabalhistas. Outros aspectos da estratégia podem mudar à medida que o mundo muda, ou antes, como linha de produtos, processo de produção, ou práticas de comercialização e estilo.

Munida de uma missão, de objetivos e de análises externa e interna completas, uma empresa está pronta para realizar suas escolhas estratégicas. As escolhas estratégicas disponíveis para uma empresa enquadram-se em duas grandes categorias: *estratégias no nível de negócios* e *estratégias no nível corporativo*. Estratégias no nível de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor. As duas estratégias mais comuns no nível de negócios são liderança em custos e diferenciação de produto. Já as estratégias no nível corporativo são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente. Estratégias comuns no nível corporativo incluem estratégias de integração vertical, estratégias de diversificação, estratégias de alianças estratégicas e estratégias de fusão e aquisição.

A lógica por trás das escolhas estratégicas não é complexa. Baseado no processo de administração estratégica, o objetivo ao se fazer uma escolha estratégica é optar por uma estratégia que (1) respalde a missão da empresa, (2) seja consistente com os objetivos da empresa, (3) explore oportunidades no ambiente da empresa com seus pontos fortes e (4) neutralize ameaças no ambiente da empresa ao mesmo tempo que evite seus pontos fracos. Presumindo que essa estratégia seja implementada — último passo do processo de

administração estratégica —, uma estratégia que esteja de acordo com esses quatro critérios muito provavelmente será fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Abordar as principais características para um processo de tomada de decisão estratégica, quais sejam: *Senso crítico* (ter discernimento para tratar informações que envolvem diversas variáveis); *Interdependência Sistêmica* (ter uma visão global de todos os aspectos (internos e externos) que podem ou não interferir no sistema organizacional); *Incerteza* (considerar que irá trabalhar com possibilidades e da necessidade de ter alternativas em caso de mudanças ambientais); *Risco* (considerar que quanto maior a flutuação do ambiente, maior serão os riscos); *Criatividade* (estar atento às necessidades de correções, ajustes e melhorias); *Iniciativa* (mostrar capacidade para otimizar as decisões e atingir os objetivos estratégicos); e *Conflito* (ter em mente que em um mercado cada vez mais competitivo, os conflitos ocorrem como consequência da busca de consolidação no mercado).

Item 1 (c) - A contextualização empírica da decisão estratégica por meio de exemplos organizacionais. (40%)
--

Exemplos de típicas decisões estratégicas na iniciativa privada: (1) a seleção das áreas de atuação da organização em termos de produtos e mercados a serem atendidos e (2) o estabelecimento das bases para a competição, em termos de vantagens competitivas que pretende ter em cada área de atuação específica.

Exemplos de típicas decisões estratégicas no setor público: (1) a seleção das áreas de atuação da organização em termos dos problemas da sociedade que serão foco da ação da organização (ex.: erradicação do analfabetismo, o aumento das exportações ou a redução da violência urbana) e dos instrumentos que serão utilizados por ela para alcançar esses fins (ex.: prestação de serviço público, exercício do poder de polícia, fomento) e (2) o estabelecimento das bases para a solução dos problemas, em termos de capacidades que serão necessárias para a organização.