

GABARITO PROVA GESTÃO 2019 - NOTURNO

1. Explique as diferenças existentes entre o modelo Toyota e o planejamento estratégico proposto pela escola tradicional.

O Modelo Toyota prioriza participação da equipe na estruturação do plano se aproximando da proposta da gestão estratégica, na qual o planejamento é concebido com a participação tanto da gestão quanto da operação. O planejamento estratégico proposto pela escola tradicional é conduzido pela alta gestão considerada responsável pelo processo de planejamento estratégico sem o envolvimento das equipes dificultando sua implementação pelas equipes operacionais seja pelo desconhecimento ou pelo distanciamento de suas propostas da realidade organizacional.

2. O processo de mudança está presente nos modelos de Investigação Apreciativa, BSC e Toyota. Discorra sobre os aspectos que a mudança assume em cada um dos modelos e como esse pode ser o ponto de convergência e divergência entre eles.

Nos três modelos a mudança volta-se à excelência organizacional fazendo-o por meio da participação de todos os membros da organização. No entanto, no primeiro modelo o processo de planejamento e gestão é iniciado pela identificação de um problema que deverá ser solucionado para a manutenção de um estado padrão de excelência. Já o segundo modelo inicia o processo de mudança a partir do reconhecimento do núcleo afirmativo da organização, que reúne as vantagens suas competitivas, a partir do qual toda a organização deverá ser mobilizada em busca da concretização do sonho (visão organizacional).

3. As consultoras Diana Whitney e Amanda Trosten-Bloom (2003) realizaram uma pesquisa sobre as causas de sucesso da IA junto às organizações que adotaram o método e identificaram seis condições (identificadas por elas como Liberdades) quando reunidas revelam o potencial pessoal e organizacional. A partir do trecho sobre a “liberdade para ser reconhecido em uma relação”, fale a respeito do impacto da IA sobre o processo de comunicação interna.

A Investigação Apreciativa preconiza a participação de todos os públicos envolvidos com a organização na definição do núcleo positivo e na construção do sonho a ser perseguido pela organização. Com isso, a comunicação interna assume papel estratégico, uma vez que responderá pelas ações de engajamento e motivação necessárias à participação dos funcionários nessas e todas as demais etapas do processo de planejamento previstas pelo modelo.

4. Identifique e comente os pontos de convergência entre o modelo de Investigação Apreciativa e o BSC.

Em ambos os modelos, a participação dos membros da equipe, a atuação estratégica da comunicação e a busca pelo aprimoramento do desempenho organizacional em longo prazo são observados. Na IA ao longo de todo o processo os funcionários são chamados a expor suas opiniões e trocar experiências no BSC especialmente na obtenção de aceitação e adaptação dos funcionários ao modelo de maneira a alcançar o comprometimento de todos com o crescimento e sucesso organizacional - busca dos objetivos estratégicos. A comunicação em ambos assume papel estratégico justamente na busca pelo engajamento e participação necessários à implantação eficaz dos modelos que perseguem o aprimoramento organizacional por meio de mudanças que sejam perenes.

5. O BSC propõe o equilíbrio entre medidas, de curto e de longo prazo, tangíveis e intangíveis. Discorra sobre as limitações à implantação do modelo e seu uso como ferramenta de mensuração de resultados.

As limitações para a implantação do BSC como modelo de gestão estão relacionadas à disseminação e tradução da estratégia a todos os funcionários, bem como a resistência ao processo de mensuração e demonstração de resultados. Os objetivos confusos, sistemas de feedback informais e o foco em medidas de curto prazo, prioritariamente financeiras em detrimento de medidas de resultado de longo prazo que privilegiam a eficiência (produtividade) em detrimento da eficácia (resultados pelo alcance dos objetivos) podem ser limitações ao uso do sistema de mensuração do BSC.