

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL  
SUBSECRETARIA DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

CARGO 2: ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO –  
ESPECIALIDADE: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Prova Discursiva  $P_4$  – Dissertação

Aplicação: 07/07/2024

**PADRÃO DE RESPOSTA DEFINITIVO**

O ambiente organizacional contemporâneo tem exigido de seus colaboradores, cada vez mais, uma capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes, o que aumenta a importância do processo de comunicação interna. Quando se trata da comunicação interna, o foco são ações que mantenham a comunidade sempre bem informada. A transmissão e o compartilhamento de informações relevantes e estratégicas no ambiente interno colaboram diretamente para o alinhamento e engajamento de todos os servidores ou colaboradores, fortalecendo as condutas e políticas. Assim, a comunicação interna bem planejada é uma ferramenta eficiente para mitigar problemas internos e crises.

Nesse contexto, a área de tecnologia de informação e comunicação assume papel fundamental como agente facilitador da comunicação interna nas organizações. No contexto de ambientes cada vez mais digitalizados e virtualizados, a busca pelo melhor modelo e pelas melhores ferramentas para trabalhar a comunicação interna, de forma rápida, segura, dinâmica e de grande abrangência, ganhou contornos diferentes.

A utilização de ferramentas de comunicação interna eleva o padrão de assertividade comunicacional, evitando ruídos, como também melhora a produtividade, a eficiência e a flexibilidade de acesso. Algumas utilizadas são o *e-mail*, as redes sociais internas, os murais e a *intranet*.

No tocante à *intranet*, deve-se destacar a importância e o potencial que tal ferramenta apresenta quando se trata de comunicação interna. A *intranet* tem-se destacado como uma ferramenta eficaz de comunicação, que maximiza as potencialidades da gestão, da participação e de fortalecimento da cultura organizacional.

A partir da perspectiva de que o acesso informacional possibilita um processo de comunicação eficiente, a *intranet* é facilitadora na troca de informações entre servidores, permitindo a comunicação rápida via *e-mails*, fóruns de discussão, *chats* e mensagens instantâneas, entre outras possibilidades.

Uma simples falha na comunicação interna é responsável por uma sequência de problemas que poderiam ser evitados com o uso das ferramentas adequadas. Assim, a *intranet* possibilita o fortalecimento da cultura organizacional, o foco na comunicação, a centralidade de processos, a gestão e o engajamento; além disso, por ser um sistema integrado e único, fortalece ainda mais a comunicação entre as equipes.

**QUESITOS AVALIADOS**

**QUESITO 2.1**

Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Abordou somente o contexto do ambiente organizacional contemporâneo, sem mencionar nenhum processo de comunicação interna.

Conceito 2 – Abordou somente processo(s) de comunicação interna, sem estabelecer explicitamente sua relação com o contexto do ambiente organizacional contemporâneo.

Conceito 3 – Relacionou, de forma precária, os processos de comunicação interna ao contexto do ambiente organizacional contemporâneo.

Conceito 4 – Relacionou, de forma parcialmente correta ou insuficiente, os processos de comunicação interna ao contexto do ambiente organizacional contemporâneo.

Conceito 5 – Relacionou, de forma adequada e consistente, os processos de comunicação interna ao contexto do ambiente organizacional contemporâneo.

**QUESITO 2.2**

Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Abordou, de forma genérica/precária, apenas o uso de ferramentas/recursos.

Conceito 2 – Abordou, adequadamente, o uso de ferramentas/recursos, de forma contextualizada, porém não apresentou nenhum exemplo nem explicou sua utilização na comunicação interna.

Conceito 3 – Abordou, adequadamente, o uso de ferramentas/recursos, de forma contextualizada, citando apenas um exemplo, mas não explicou corretamente sua utilização na comunicação interna.

Conceito 4 – Abordou, adequadamente, o uso de ferramentas/recursos, de forma contextualizada, e citou exemplos, porém não explicou corretamente sua utilização na comunicação interna.

Conceito 5 – Abordou, adequadamente, o uso de ferramentas/recursos, de forma contextualizada, citou exemplos e explicou, corretamente, sua utilização na comunicação interna.

### **QUESITO 2.3**

Conceito 0 – Não abordou o quesito ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Desenvolveu o conceito de *intranet*, mas não justificou por que ela se apresenta como ferramenta ou canal eficiente de comunicação interna.

Conceito 2 – Desenvolveu a funcionalidade da *intranet* e justificou, de forma parcialmente correta ou insuficiente, sua relevância como ferramenta ou canal eficiente de comunicação interna.

Conceito 3 – Desenvolveu a funcionalidade da *intranet* e justificou, de forma adequada e suficiente, sua relevância como ferramenta ou canal eficiente de comunicação interna e seu potencial para gerar processos eficazes e sem ruídos comunicacionais.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL  
SUBSECRETARIA DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL

CARGO 2: ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO –  
ESPECIALIDADE: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Prova Discursiva  $P_4$  – Questão

Aplicação: 07/07/2024

**PADRÃO DE RESPOSTA DEFINITIVO**

Dada a natureza analítica e conceitual da atividade proposta, as respostas podem variar conforme a interpretação de cada aspecto solicitado, bem como podem ser apresentadas diferentes alternativas estratégicas. Todavia, o(a) candidato(a) deve demonstrar que compreendeu a situação retratada e que é capaz de propor a escolha de uma alternativa estratégica logicamente fundamentada na análise SWOT e nas alternativas estratégicas expostas na matriz produto-mercado de Ansoff.

**Análise SWOT da empresa**

A análise SWOT é composta por quatro características: forças (S) e fraquezas (W), que remete à análise interna da companhia; oportunidades (O) e ameaças (T), quanto à análise externa do ambiente competitivo. A seguir, apresenta-se uma explicação mais detalhada de cada componente da matriz SWOT.

- Forças (*strengths*): são as características internas positivas da empresa que a destacam em relação aos concorrentes, podendo incluir recursos financeiros sólidos, uma forte reputação de marca, equipe talentosa, tecnologia avançada, entre outros. Identificar as forças de uma organização permite capitalizar e desenvolver vantagens competitivas. No caso retratado, as forças da companhia são identificadas pelas seguintes características: a empresa é a terceira maior fabricante de aviões do mundo; possui o conhecimento tecnológico e a capacidade de fabricação para desenvolver um corpo esguio de próxima geração; tem um portfólio jovem e de muito sucesso de produtos desenvolvidos nos últimos anos.
- Fraquezas (*weaknesses*): são as características internas que colocam a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes, tais como falta de recursos financeiros, problemas de gestão, lacunas na tecnologia, equipe insuficiente ou pouco qualificada, entre outros. Identificar as fraquezas é fundamental para corrigir deficiências e melhorar a competitividade. No caso retratado, as fraquezas da companhia são identificadas pelas seguintes características: ela compete no mercado de jatos regionais; está colocada abaixo do mercado de mais de 150 assentos; não tem nenhum plano para um ciclo considerável de investimentos.
- Oportunidades (*opportunities*): são fatores externos positivos que uma empresa pode aproveitar para alcançar seus objetivos. Isso pode incluir mudanças no mercado, novas tendências, avanços tecnológicos, demanda do consumidor, entre outros. Identificar oportunidades permite à empresa direcionar seus esforços para áreas onde há potencial de crescimento e lucro. No caso retratado, são exemplos de oportunidades para a empresa brasileira: sair do nicho regional e “competir de frente” na parte mais movimentada do mercado; a fabricante canadense ter abandonado os planos de competir no segmento inferior do mercado de jatos.
- Ameaças (*threats*): são fatores externos que podem representar desafios ou obstáculos para o sucesso da empresa. Isso pode incluir a entrada de novos concorrentes, as mudanças na regulamentação governamental, as flutuações econômicas, as mudanças nas preferências dos consumidores, entre outros. Identificar ameaças permite que a empresa se prepare e responda proativamente a possíveis problemas. No caso retratado, são exemplos de ameaças para a empresa brasileira: duopólio transatlântico de jatos MAX e A320neo e no qual a China entrou recentemente com seu C919; principal concorrente é o modelo de 110 a 130 assentos.

**Alternativas estratégicas da empresa para cada um dos quadrantes da matriz produto-mercado de Ansoff**

A matriz apresenta duas dimensões: mercados, que podem ser atuais ou novos; produtos, que podem ser atuais ou novos. Do cruzamento das dimensões, há quatro alternativas estratégicas:

- penetração de mercado: envolve vender mais dos produtos atuais em mercados existentes. Isso geralmente envolve aumentar a participação de mercado através de estratégias de *marketing*, vendas ou até mesmo ajustes de preço. Exemplo: concentrar esforços em vendas dos aviões do portfólio atual para atender a voos regionais e executivos nos mercados atuais;

- desenvolvimento de produtos: consiste em desenvolver e introduzir novos produtos para os mercados existentes. Isso pode envolver a expansão da linha de produtos existentes ou a introdução de produtos totalmente novos para atender às necessidades dos clientes. Exemplo: desenvolver novos aviões, provavelmente com capacidade superior a 150 passageiros, para atender a voos regionais;
- desenvolvimento de mercado: envolve levar os produtos existentes para novos mercados. Isso pode significar a entrada em novas regiões geográficas, segmentos de mercado ou canais de distribuição. Exemplo: concentrar esforços em vendas dos aviões do portfólio atual para atender a novos mercados, inclusive o de voos nacionais e internacionais de curto alcance;
- diversificação: esta é a estratégia mais arriscada, envolvendo a introdução de novos produtos em novos mercados. Pode ser diversificação relacionada (introdução de produtos relacionados aos existentes) ou diversificação não relacionada (introdução de produtos que não têm relação com os produtos ou mercados atuais da empresa). Exemplo: desenvolver aviões de maior porte, com capacidade superior a 150 passageiros, com o objetivo de atender o mercado de voos nacionais e internacionais de médio alcance.

### **Proposta de uma alternativa estratégica para a empresa, com a devida justificativa a partir da análise SWOT**

O(A) candidato(a) deve propor uma alternativa estratégica para a empresa e justificar a proposta a partir da análise SWOT.

## **QUESITOS AVALIADOS**

### **QUESITO 2.1**

Conceito 0 – Não abordou nenhuma característica da empresa relacionada à análise SWOT.

Conceito 1 – Mencionou as dimensões da análise SWOT, mas não as contextualizou na situação apresentada.

Conceito 2 – Abordou, corretamente, uma ou mais características da empresa relacionadas a somente uma das dimensões da análise SWOT.

Conceito 3 – Abordou, corretamente, uma ou mais características da empresa relacionadas a somente duas das dimensões da análise SWOT.

Conceito 4 – Abordou, corretamente, uma ou mais características da empresa relacionadas a somente três das dimensões da análise SWOT.

Conceito 5 – Abordou, corretamente, uma ou mais características da empresa relacionadas às quatro dimensões da análise SWOT.

### **QUESITO 2.2**

Conceito 0 – Não abordou nenhuma das alternativas estratégicas da matriz produto-mercado de Ansoff.

Conceito 1 – Abordou e(ou) mencionou pelo menos uma das dimensões da matriz produto-mercado de Ansoff e(ou) mencionou, superficialmente, possíveis alternativas estratégicas dela resultantes, mas não sugeriu nenhuma alternativa estratégica para o caso.

Conceito 2 – Sugeriu uma das alternativas estratégicas da matriz produto-mercado de Ansoff, mas não a explicou.

Conceito 3 – Sugeriu uma das alternativas estratégicas da matriz produto-mercado de Ansoff, mas a explicou de forma insuficiente ou parcialmente inconsistente.

Conceito 4 – Sugeriu uma das alternativas estratégicas da matriz produto-mercado de Ansoff, explicando-a corretamente.

### **QUESITO 2.3**

Conceito 0 – Não justificou a alternativa estratégica a partir da análise SWOT ou o fez de forma totalmente equivocada.

Conceito 1 – Justificou a alternativa estratégica sugerida, a partir da análise SWOT, de forma parcialmente adequada, com base em somente uma das quatro características: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conceito 2 – Justificou a alternativa estratégica sugerida, a partir da análise SWOT, de forma parcialmente adequada, com base em somente duas das quatro características: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conceito 3 – Justificou a alternativa estratégica sugerida, a partir da análise SWOT, de forma parcialmente adequada, com base em somente três das quatro características: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conceito 4 – Justificou a alternativa estratégica sugerida, a partir da análise SWOT, de forma totalmente adequada, com base nas quatro características: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.