Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR***Governança de TI p/ SEFAZ-SP (Tecnologia da Informação) - 2021 Pré-Edital*

Autor:
Equipe Informática e TI, Fernando Pedrosa Lopes , Pedro Henrique Chagas Freitas

05 de Janeiro de 2021

Índice

1) PETI - Planejamento Estratégico 3
2) PETI - Planejamento Estratégico de TI 15
3) PETI - Ferramentas de Planejamento 25
4) PETI - Referências 44
5) PETI - Resumo 45
6) PETI - Questões Comentadas 55
7) PETI - Lista de Questões 61

APRESENTAÇÃO DA AULA

Bora, bora, pessoa, porque quem já chegou até aqui está com garra e vontade de ser aprovado!
O pensamento do estudante (concurseiro) que quer ser aprovado deve ser sempre este: fazer o melhor que puder nas condições que possui!

Link para os GAMES sobre os frameworks de TI 🎮 : *https://gamesdeti.herokuapp.com/*

Pessoal, durante minha preparação, eu sempre busquei estudar o máximo possível, pois eu pensava assim: Poxa, o professor já teve um trabalhão de criar a aula, escrever o PDF, gravar os vídeos, comentar questões. Eu só preciso ESTUDAR! Só isso! É o mínimo que eu tenho que fazer. Portanto, deem o máximo que vocês podem dar, lembrem-se é por VOCÊ, é pelos seus SONHOS!

PROFESSORA PAOLLA RAMOS E SILVA – *INSTAGRAM.COM/PROF.PAOLLARAMOS*

Galera, utilizei da brilhantíssima ideia do Prof. Diego das faixas de incidência, portanto, todos os tópicos da aula possuem Faixas de Incidência, que indicam se o assunto cai muito ou pouco em prova. *Paolla, se cai pouco para que colocar em aula?* Cair pouco não significa que não cairá justamente na sua prova! A ideia é: vamos realizar um estudo por camadas. Primeiramente, foquem no básico, depois aprofundem a cada passada pela disciplina.

Por outro lado, se estão com pouco tempo e precisam ver somente aquilo que cai mais, podem ir direto para os tópicos de incidências média, alta e altíssima; se têm maior disponibilidade de tempo e podem ver tudo, vejam também as incidências baixas e baixíssimas. *Fechado?*

RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXÍSSIMA
RELEVÂNCIA EM PROVA: BAIXA
RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA
RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Além disso, essas faixas não são por banca – são baseadas tanto na quantidade de vezes que o assunto caiu em prova independentemente da banca e também em minhas avaliações sobre cada assunto.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Introdução

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Bora, pessoal, vamos conhecer o Planejamento Estratégico! De acordo com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, planejamento pode ser compreendido como **uma preparação para agir de forma mais efetiva**. O planejamento **reduz as incertezas** inerentes ao futuro, possibilitando a tomada de decisões de forma antecipada sobre situações que poderão ocorrer.

Dessa forma, **planejar é determinar objetivos ou metas e coordenar os meios e recursos para atingi-los.** As organizações devem ter a capacidade de percepção e de organização de suas experiências e perspectivas futuras, buscando integrar conhecimento e conteúdo, priorizando questões relevantes com ações associadas a objetivos definidos. As técnicas de planejamento são utilizadas para analisar o cenário atual, definir objetivos e metas, elaborar estratégias de ação e delinear iniciativas para alcançar os objetivos.

Em resumo, **planejar significa orientar ações presentes e futuras, visando atingir um objetivo**. O planejamento provê condições de maior segurança e menor margem de erros. É o planejamento que define ações, projetos, procedimentos, metas e objetivos, visando mudar uma situação atual ou explorar uma possibilidade futura.

A Tecnologia da Informação e Comunicações – TIC assumiu nos últimos anos um papel imprescindível no contexto das Organizações Públicas Brasileiras. O foco principal da TIC é a efetiva utilização da informação como suporte às práticas e aos objetivos organizacionais. Além disso, a TIC tem transversalidade sobre vários eixos da organização, permeando as suas áreas negociais. É a TIC que apoia as organizações a atenderem as exigências por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação.

Nesse contexto, na busca por uma Administração Pública que prima pela melhor gestão dos recursos e pela maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, torna-se essencial a realização de um bom planejamento de TIC que viabilize e potencialize a melhoria contínua da performance organizacional.

Para alcançar esse resultado, é necessário que haja um alinhamento entre as estratégias e planos da TIC e as estratégias organizacionais. Dessa maneira, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC é o instrumento que permite nortear e acompanhar a atuação da área de TIC, definindo estratégias e o plano de ação para implementá-las.

Nessa aula vamos estudar a importância do planejamento – em geral – ademais vamos focar no Planejamento de TI, vamos visualizar as etapas da elaboração do planejamento de TI e nas principais ferramentas de planejamento estratégico.

Características do Planejamento Estratégico Organizacional

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O Planejamento Estratégico apresenta 5 (cinco) características fundamentais. A primeira é que ele está **relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável**, ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos, refletindo uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças do lado de fora da organização.

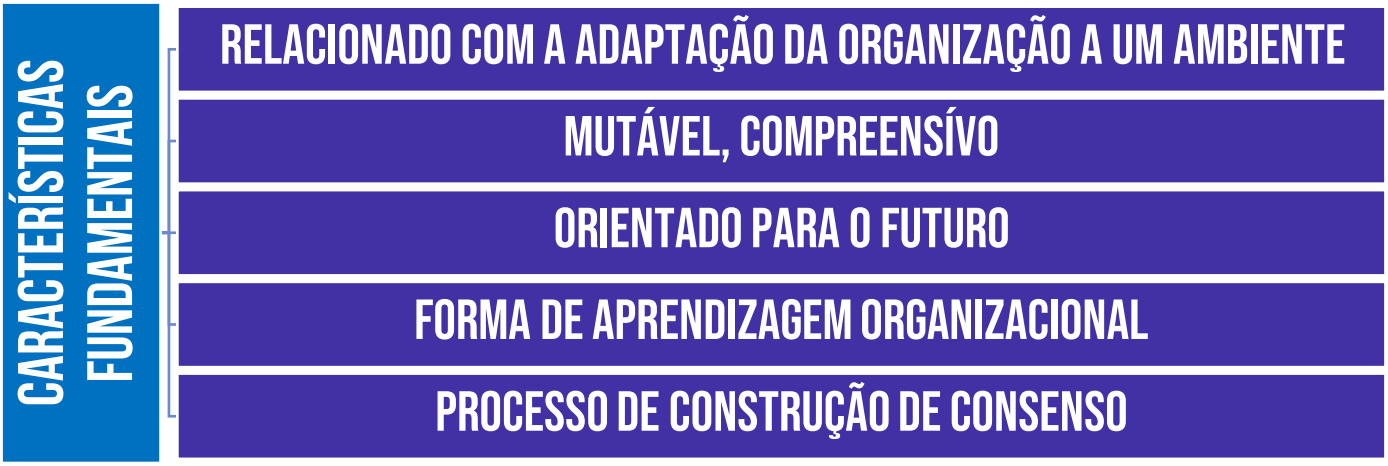
A segunda característica é que **o planejamento estratégico é orientado para o futuro**; seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro;

A terceira característica que **o planejamento estratégico é compreensivo**. Ele envolve a organização como uma totalidade, abraçando todos os seus recursos no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolverá um comportamento global, compreensivo e sistêmico, e nesse contexto a participação das pessoas é fundamental, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos, já que são eles que o realizam e o faz acontecer.

A quarta característica é que **o planejamento estratégico é um processo de construção em consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidade dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessa pessoa em todos os níveis da organização.

Por fim, **o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional**. Para estar orientado para a adaptação da organização da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

O planejamento estratégico engloba os níveis hierárquicos da organização, portanto tem outro papel importante, que é o de analisar as possíveis reduções de custo e também de oportunidades rentáveis à empresa. Como planejamento estratégico envolve todos os níveis da empresa e precisa da colaboração de todos os setores, o gestor precisa apresentar a missão e a visão aos colaboradores e motivá-los de modo que concretizem os objetivos da empresa.



Para Rezende, o planejamento estratégico organizacional é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização, a partir de seus problemas.

- É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com **o total envolvimento das pessoas** da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização.
- É formalizado para **articular políticas e estratégias organizacionais** visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca.
- É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente.
- É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro.
- É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

Ademais, Rezende ressalta que o planejamento estratégico depende de **um total envolvimento das pessoas.** O planejamento é direcionado para a revitalização de uma organização ou para a sedimentação de um serviço ou produto ou ainda, para a ampliação da lucratividade. Utiliza técnicas diferentes e complementares.

Para realizar o planejamento estratégico, deve-se seguir uma organização e metodologia, de acordo com Rezende, a primeira atividade requerida para elaboração do planejamento estratégico é a sua organização preliminar. Para isso será necessário definir os objetivos do planejamento estratégico e adotar uma metodologia para esse projeto coletivo e participativo. Além dessas duas atividades, também se recomenda entender, estudar, rever, elaborar ou ajustar os demais planejamentos.

Objetivo Definido: os objetivos do planejamento estratégico estão relacionados com as múltiplas atividades de definição e esclarecimento coletivo do que se almeja. Os objetivos devem ser amplamente discutidos e coletivamente assumidos. A formalização dos objetivos prepara as pessoas para a elaboração do planejamento estratégico municipal por meio de roteiro e métodos

determinados para sua planificação. Trata-se de um processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações coletivas visando determinados alvos predefinidos.

Equipe multidisciplinar: ela constitui uma parte fundamental para o sucesso desse projeto coletivo e participativo. As partes ou fases e as respectivas subfases da metodologia adotada do planejamento estratégico devem ser elaboradas pelos componentes da equipe multidisciplinar atuando de forma interdisciplinar e coletiva. Em alguns projetos a equipe multidisciplinar também é chamada de equipe multifuncional, de time de trabalho ou célula de atividades.

Capacitação: faz-se necessária a capacitação de todas as pessoas integrantes da equipe de planejamento e o planejamento das atividades para cada uma delas dentro dos grupos.

Para Kotler, o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

(IBFC – 2022). Sobre planejamento, analise as afirmativas abaixo.

I. Planejamento estratégico é o processo de definir atividades e recursos, ele é feito na base da pirâmide e para realização de qualquer objetivo.
II. Planos funcionais são elaborados para possibilitar a realização de planos do topo da organização.
III. Planejamento operacional é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los e definem planos para toda a organização.

Estão corretas as afirmativas

a) I, II e III.
b) I e III apenas
c) I apenas
d) II apenas
e) III apenas.

_____

Comentários: I. Planejamento estratégico é feito no topo da pirâmide, possui como objetivo o longo prazo e é mais genérico. Na base da pirâmide está o planejamento operacional, responsável pela execução do que foi planejado. II. Está certo! Faz parte do processo gerencial e tem a finalidade de garantir o alinhamento do desdobramento das metas e do desenvolvimento das iniciativas de melhoria dos processos com os objetivos e estratégias da empresa. O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. III Errado, o planejamento operacional não é definido para toda empresa, mas sim para áreas específicas. (Gabarito: Letra D).

Planejamento Estratégico

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O planejamento estratégico tem o propósito de formular a estratégia organizacional (OCASIO; JOSEPH, 2008). Também pode ser descrito como um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que ela faz e por que ela faz. Para tanto, é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas elaboradas para ajudar líderes, gerentes e planejadores a pensar, agir e aprender estrategicamente (BRYSON, 2004). É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Também chamado de Planejamento Institucional ou Planejamento Organizacional, é aquele realizado no nível institucional ou estratégico, pela alta cúpula da organização (presidentes e diretores). Ele envolve a organização como um todo e tem por objetivo nortear os caminhos que a organização deve seguir.

Esse tipo de planejamento leva em consideração tanto o ambiente interno, controlável (forças e fraquezas), quanto o ambiente externo, não controlável (ameaças e oportunidades). Portanto, por estar orientado ao ambiente externo (mutável e não controlável) há um alto nível de incertezas.

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo; é orientado para o futuro. Como é um planejamento muito "genérico" e abrangente, se faz necessário que o planejamento estratégico se desdobre em planejamento tático e este, por sua vez, em planejamento operacional.

- Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.
- É um processo de construção de consenso.
- É uma forma de aprendizagem organizacional.

Planejamento Tático

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O planejamento tático, por sua vez, é um método administrativo que objetiva gerar resultado em determinada área (TI, Marketing, Financeiro, etc.) e não a organização como um todo (OLIVEIRA, 2012). Deste modo, trabalha com a decomposição dos objetivos e estratégias definidos no planejamento estratégico em objetivos, e iniciativas mais específicas de uma área. É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- Envolve cada departamento;

- Abrange seus recursos específicos;
- Preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- Definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

O planejamento estratégico se desdobra em diversos planejamentos táticos. O planejamento tático é realizado pelo nível intermediário/gerencial (gerentes e chefes de departamento). Ele envolve uma determinada unidade (departamento, área, divisão) da organização.

Ele busca traduzir as estratégias "genéricas" e abrangentes, e transformá-las em ações específicas e direcionadas para determinada unidade da organização. É o "elo de ligação" entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. O planejamento tático é voltado para o médio prazo.

Planejamento Operacional

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O planejamento operacional é um processo de menor amplitude, no qual o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível estão os planos de ação ou planos operacionais, os quais descrevem em detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos, os responsáveis por sua execução e implantação, etc. (BRASIL, 2012).

Importante salientar que, embora estejam em níveis diferentes, os planos devem estar integrados entre si, ou seja, devem ser coerentes e harmonizados.

O planejamento operacional abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- Projetado para o curto prazo;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente;
- Preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- Definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Trata-se de um desdobramento do planejamento tático. O planejamento operacional é realizado pelo nível administrativo mais baixo da organização (supervisores). Ele se preocupa com "o que" e "como" fazer. Esse tipo de planejamento está direcionado para as atividades básicas do dia a dia, ou seja, está orientado para as tarefas rotineiras.

Cada plano operacional pode se subdividir em diversos "*subplanos*". Os planos operacionais estão voltados para a eficiência (foco nos "meios"). Isso pois, o foco na eficácia (foco nos "fins") é preocupação dos planos estratégico e tático. O planejamento operacional é orientado para o curto prazo.

TIPO DE PLANEJAMENTO	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	- Longo prazo; - Holístico; - Define diretrizes, metas e objetivos; - Voltado para eficácia.
PLANEJAMENTO TÁTICO	- Médio prazo; - Conjunto de planos (financeiros, recursos, marketing....); - Setorial / departamental.
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	- Curto prazo; - Procedimentos e métodos; - Detalhamento das atividades; - Voltado para eficiência.



(CGU – 2022). No documento que formaliza o planejamento de uma entidade governamental para os próximos dez anos consta o seguinte objetivo: "Fortalecer a difusão do conhecimento produzido na instituição ao público interno e externo, por meio de ações voltadas ao ensino e pesquisa."

Quanto ao nível hierárquico, trata-se de um objetivo:

a) divisional;
b) funcional;
c) estratégico;
d) operacional;
e) tático.

_____

Comentários: A questão se refere ao planejamento mais amplo e abrange toda a organização, ou seja, o planejamento Estratégico. (Gabarito: Letra C).

(Câmara de Aracaju - SE – 2021). Planos são documentos que orientam a organização quanto aos objetivos a serem alcançados, a alocação de recursos e as atividades a serem realizadas. Existem diferentes tipos de planos. O plano estratégico tem foco:

a) nos departamentos da organização, orientação de médio prazo e principais ações de cada unidade;
b) na organização como um todo, orientação de curto prazo e resultados esperados de cada indivíduo;
c) na organização como um todo, orientação de longo prazo e formulações genéricas;
d) em tarefas rotineiras, definição de processos específicos e orientações de longo prazo;
e) nos departamentos da organização, definição de procedimentos específicos e orientações de médio prazo.

_____

Comentários: Pessoal, plano ou planejamento estratégico tem foco na organização como um todo, é abrangente e de longo prazo. Portanto é mais genérico. Guarde as palavras-chave! (Gabarito: Letra C).

TIPO DE PLANEJAMENTO	HABILIDADES	HIERARQUIA	FOCOS DE ATUAÇÃO	PRAZOS
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Conceituais	Direção	Toda a empresa	Longo
PLANEJAMENTO TÁTICO	Humanas	Gerência	Departamentos/áreas	Médio
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Técnicas	Supervisão	Tarefas	Curto



Missão, Visão, Valores

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

É comum as bancas solicitarem conhecimentos sobre missão, visão e valores. Mas o que são esses conceitos? Pessoal, prestem bastante atenção a esses conceitos e foquem nas palavras-chave!

Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua **razão de ser.** De acordo com o portal TCU, a missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: "por que ou para que existimos?". A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos por ela ofertados.

Ainda de acordo com o portal TCU, a **visão** de futuro é a expressão que traduz **a situação futura** desejada para a instituição. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema o que a organização busca alcançar. É um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. A busca sistemática da realização desse sonho é o que deve manter a organização viva. É o que a energiza e inspira. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão indica o rumo a ser seguido. Portanto, visão é a **situação em que a empresa deseja chegar** (em período definido de tempo).

Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Por fim, de acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU, estabelecer a estratégia da organização consiste em definir a missão, a visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho. Pressupõe também o envolvimento das partes interessadas na formulação da estratégia e a sua execução.

(TJ-RJ – 2021). João, gestor responsável pelo planejamento estratégico de entidade pública, sempre pensa no futuro com a intenção de definir como é esperado que sua organização seja notada e reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e sociedade. O pensamento de João se refere ao elemento do planejamento estratégico denominado

a) valor a ser conquistado.
b) missão.
c) análise interna dos pontos fortes.

d) análise externa das oportunidades.
e) visão.

_____

Comentários: Palavra-chave para visão é "futuro", a visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição (Gabarito: Letra E).

CONCEITOS	PALAVRAS-CHAVE
MISSÃO	- Motivo/Razão pelo qual a instituição foi criada; - Propósito
VISÃO	- Futuro; - "Ser reconhecido(a)..."
VALORES	- Características e comportamentos desejados; - Orientam a postura e o comportamento.

GOVERNANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

RELEVÂNCIA EM PROVA: MÉDIA

O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda agem de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas ou influenciadas por essas mudanças.

Dentro desse cenário de instabilidade, o planejamento se torna cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira realista e flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização. O planejamento é uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa diante das constantes mudanças que ocorrem. Permite focalizar os esforços onde os benefícios são maiores ou onde há maior necessidade (eficácia e efetividade), aproveitar melhor os recursos disponíveis, minimizando o desperdício (eficiência e economicidade), aumentar a inteligência organizacional por meio de aprendizado e responder mais adequadamente às mudanças do ambiente.

Quanto ao planejamento de TIC destacam-se, abaixo, alguns dos benefícios advindos da realização de um bom planejamento:

- Alocação mais adequada dos recursos da área de TIC de acordo com as prioridades institucionais, que devem estar alinhadas às demandas da sociedade, e com os resultados esperados;
- Obtenção de propostas mais vantajosas para a Administração Pública (economicidade);
- Fortalecimento das ações de TIC (efetividade);
- Facilitação da gestão dos recursos da TIC;
- Geração de valor para o órgão pela atuação estratégica da TIC;
- Satisfação dos clientes da TIC (áreas finalísticas e sociedade);
- Disciplina a utilização dos recursos orçamentários para a área de TIC;
- Maior transparência para o cidadão; e
- Maior compartilhamento de informações.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

De acordo com o guia de Elaboração do **Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)** da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), atualmente e cada vez mais, a Tecnologia da Informação (TI) está presente no dia-a-dia das organizações de todos tamanhos e de todos os setores (público ou privado). Dependendo de sua natureza, elas buscam na TI as ferramentas para gerenciar informação e, assim, ser mais competitivas, a alcançar objetivos estratégicos, atrair e manter clientes, prestar serviços de qualidade aos cidadãos, implantar políticas públicas, etc.

De acordo com o Planejamento Estratégico da Administração Pública Federal, o valor do Planejamento Estratégico, voltado para a fixação e mensuração de resultados a curto, médio e longo prazos, **é fundamental não só para o cumprimento das metas quantitativas, mas também, para o estabelecimento de padrões de excelência** no desempenho das atividades desenvolvidas.

A compreensão da natureza de cada corporação, autarquia ou empresa pública, com sua missão e seus valores, é também fundamental para a melhor adequação entre a cultura corporativa e a fixação e mensuração de metas. Quais são nossos propósitos para o futuro próximo? Como viabilizá-los? Qual é o nosso atual patamar? Quais são as limitações atuais? E no horizonte de médio e longo prazos? Como prosseguirmos com os progressos atingidos pelos resultados de nosso Planejamento Estratégico? Este é o maior desafio: fazer mais com menos.

A importância estratégica da TI nas organizações reflete na quantidade de investimentos feitos nesta área. O crescimento nos investimentos em TI é visível, e isso faz com que a administração pública reforce a importância da realização de planejamento estratégico nas compras, e na utilização de recursos de TI.

Penso que com toda essa contextualização foi possível entender por que planejar! Entretanto, friso que a administração pública planeja para orientar ações presentes e futuras, visando atingir um determinado objetivo.

O planejamento tenta reduzir a incerteza inerente ao futuro, decidindo de forma antecipada sobre situações que irão ocorrer. É um processo de reflexão, análise, estudo e discussão cujo produto é um documento chamado plano.

O SISP é o sistema que realiza o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas utilizados direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal.

As estratégias de negócio da organização são comumente explicitadas no Plano Estratégico Institucional - PEI -, o qual representa um instrumento de planejamento global, abrangendo todas as áreas e/ou setores que formam a organização. O PEI é um documento que se situa no nível estratégico, determinando as políticas e estratégias que governarão a organização e definindo os principais objetivos a serem alcançados. Também resolve o uso e disponibilização dos recursos para a realização desses objetivos, sendo composto por premissas, planejamento propriamente dito, implementação e revisão. Ele é elaborado, implementado e avaliado a partir de metodologia adequada à realidade de cada organização.

As organizações devem possuir instrumentos de planejamento setorial, para representar cada função da organização. Ou seja, é importante que o órgão possua planos, nos níveis estratégico, tático e/ou operacional, para as funções financeira, logística e outras que compõem a organização.

Entre essas funções, destaca-se a **Tecnologia da Informação e Comunicações**. Por isso, o órgão pode ter um **Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação – PETIC** – e/ou um **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC** – para abarcar a função de TIC da organização.

O PETIC, situado no **nível estratégico**, é um documento que complementa **o Plano Estratégico Institucional**, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação e comunicações, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TIC. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TIC do Órgão.

Já no nível tático, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o PDTIC. O PDTIC descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. A IN nº 04/2014 em seu art. 2º, inciso XXVII, define o PDTIC, como sendo:

> *"instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período."*

O PDTIC deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TIC, e conter o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TIC. É fundamental que o PDTIC proporcione o alinhamento das soluções de TIC às metas do negócio e às necessidades da organização. Dessa maneira, o planejamento de TIC complementa o planejamento estratégico da organização, bem como permite o alinhamento das expectativas entre as diversas áreas da organização a respeito dos recursos de TIC. Como consequência, garante-se que as soluções de TIC estejam em conformidade com os objetivos e iniciativas também da área de TIC, possibilitando a definição dos planos de ação.

Por fim, os planos de ação, no nível operacional, auxiliam a execução das ações e o alcance das metas, alinhados ao PDTIC. É importante ressaltar que o SISP **não apresenta um modelo específico para PETIC**. Apresenta, porém, um modelo de PDTIC que abrange, além do conteúdo

tático característico desse tipo de documento, alguns elementos estratégicos, os quais, em princípio, seriam constantes de um PETIC.

Esta ampliação de escopo foi necessária pois diagnosticou-se que grande parte dos órgãos integrantes do SISP não possuíam maturidade em planejamento para utilizar dois instrumentos distintos. Dessa forma, o modelo aborda elementos como missão, visão, valores e análise SWOT, tipicamente estratégicos, e também prevê ações necessárias para o alcance dos objetivos da organização, o que é essencialmente tático. Todavia, não há impedimentos para que a organização, à medida que aprimore suas práticas de planejamento, comece a utilizar instrumentos distintos – PETIC e PDTIC – para aprofundar e aperfeiçoar sua governança e gestão de TIC.

Plano Diretor de Tecnologia da Informação

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

De acordo com o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI** é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão de recursos e processos de Tecnologia da Informação. Tem por objetivo determinar as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TI. O documento permite o alinhamento entre as atividades de TI e o negócio da organização, a otimização dos recursos disponíveis, o acompanhamento do estágio de desenvolvimento dos projetos, solução de conflitos relativos a recursos e monitoramento dos níveis de serviço de TI e suas melhorias.

De acordo com o **Guia de Elaboração do PDTI** da ENAP, o propósito de um PDTI é atender às necessidades de informação e de tecnologia de uma organização. Para tanto, é necessário definir metas, ações e projetos para suprir tais necessidades.

De acordo com o PDTIC 2020 – 2022 do Governo Federal, o PDTIC serve de instrumento tático operacional para continuidade ao Planejamento Estratégico 2019-2022, permitindo o direcionamento das ações e projetos de TIC de todas as unidades organizacionais, a fim de garantir eficiência e eficácia na gestão de TIC.

Já o Planejamento Estratégico Institucional na administração pública, consiste em um processo de reflexão, análise e tomada de decisão acerca dos **grandes objetivos de uma organização** e dos meios que serão utilizados para alcançá-los. Por meio dele, a instituição desenvolve autoconhecimento e promove uma orientação estratégica comum para todos os seus colaboradores, com a definição da sua Missão (razão de existir), sua Visão (projeção bem-sucedida da organização no futuro) e seus Valores (princípios mais relevantes que devem permear sua atuação).

Portanto, o PDTIC é um instrumento tático operacional. Enquanto o Plano Estratégico ou PETI e o Planejamento Estratégico Institucional são instrumentos de nível Estratégico.

(SEFAZ BA - 2019). Um Auditor Fiscal da área de Tecnologia da Informação está participando da implantação de controles Gerais de TI relacionados ao desenvolvimento de sistemas, alterações de programas e segregação de funções. Percebeu que na organização inexiste processo sistematizado para desenvolvimento e manutenção de sistemas e, como controle, sugeriu, corretamente, que

a) as políticas e os procedimentos específicos devem ser padronizados e formalizados para instalar e modificar softwares, bem como documentar e solucionar problemas com esses softwares.
b) as alterações no sistema deverão ser aprovadas somente pelo proprietário do sistema, e não pela área de TI.

c) as alterações de programas não se sujeitarão ao Processo de Desenvolvimento de Software institucional.
d) os softwares alterados não precisarão ser testados e aprovados em ambiente específico de testes/homologação.
e) os ambientes de desenvolvimento não deverão ser segregados (produção, homologação, teste e desenvolvimento)

_____
Comentários: A alternativa que melhor se encaixa é a Letra A. (Gabarito: Letra A).

(DPE-RJ – 2019). O instrumento utilizado pela administração pública para realizar o planejamento de TI no nível tático, contendo um plano de metas e ações, é o:

a) PPA;
b) PDTI;
c) PETI;
d) PEI;
e) EGTIC.

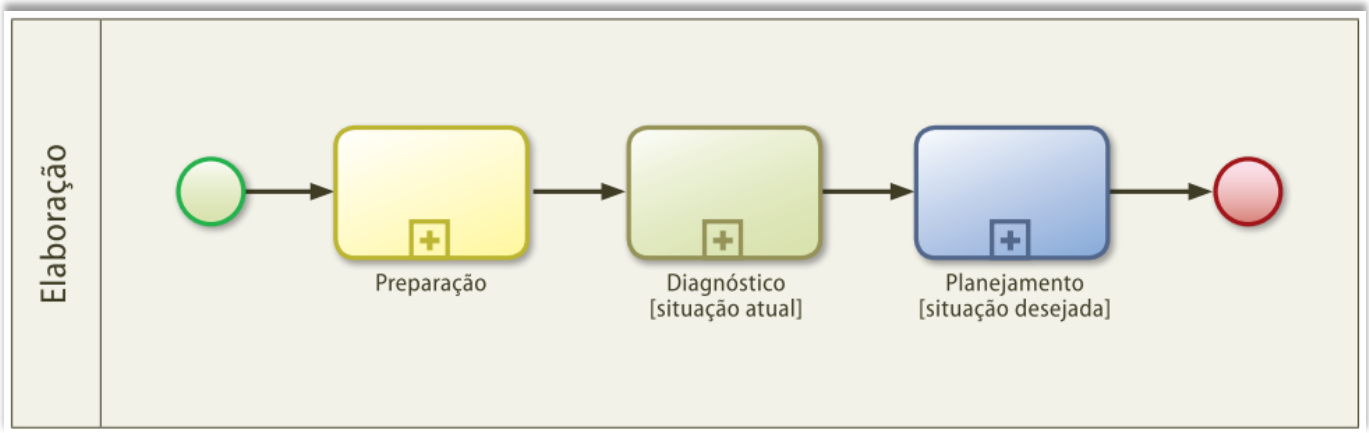
_____
Comentários: A O planejamento tático, é um método administrativo que objetiva gerar resultado em determinada área de resultado (TI, Marketing, Financeiro, etc.) e não a organização como um todo. ele trabalha com a decomposição dos objetivos e estratégias definidos no planejamento estratégico em objetivos, e iniciativas mais específicas de uma área. De acordo com o que vimos, o PDTI é um instrumento de planejamento de nível tático operacional. (Gabarito: Letra B).

Metodologias para Planejamento Estratégico de TI

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

Pessoal, para trazer o melhor material e mais atualizado para vocês, utilizamos como referência o Guia de PDTIC do SISP de 2020. Nesse guia há um conteúdo completo sobre PDTIC.

As fases que compõem o processo de elaboração do PDTI são: **Preparação, Diagnóstico e Planejamento.** Para cada fase, são apresentados os processos que as integram. Cada processo indica o objetivo de sua execução, as atividades que o compõem, o responsável e os possíveis artefatos utilizados como entrada e gerados como saída do processo. Eventualmente, podem ser apresentados detalhamentos adicionais para o processo, por meio de materiais auxiliares e referências sugeridas. Os materiais auxiliares representam arquivos exemplificativos para apoiar o desenvolvimento de algumas das atividades pertinentes ao processo. As referências constituem uma indicação para informações adicionais ou mais detalhadas sobre o processo, ou, ainda, apontam alguma fundamentação teórica pertinente.



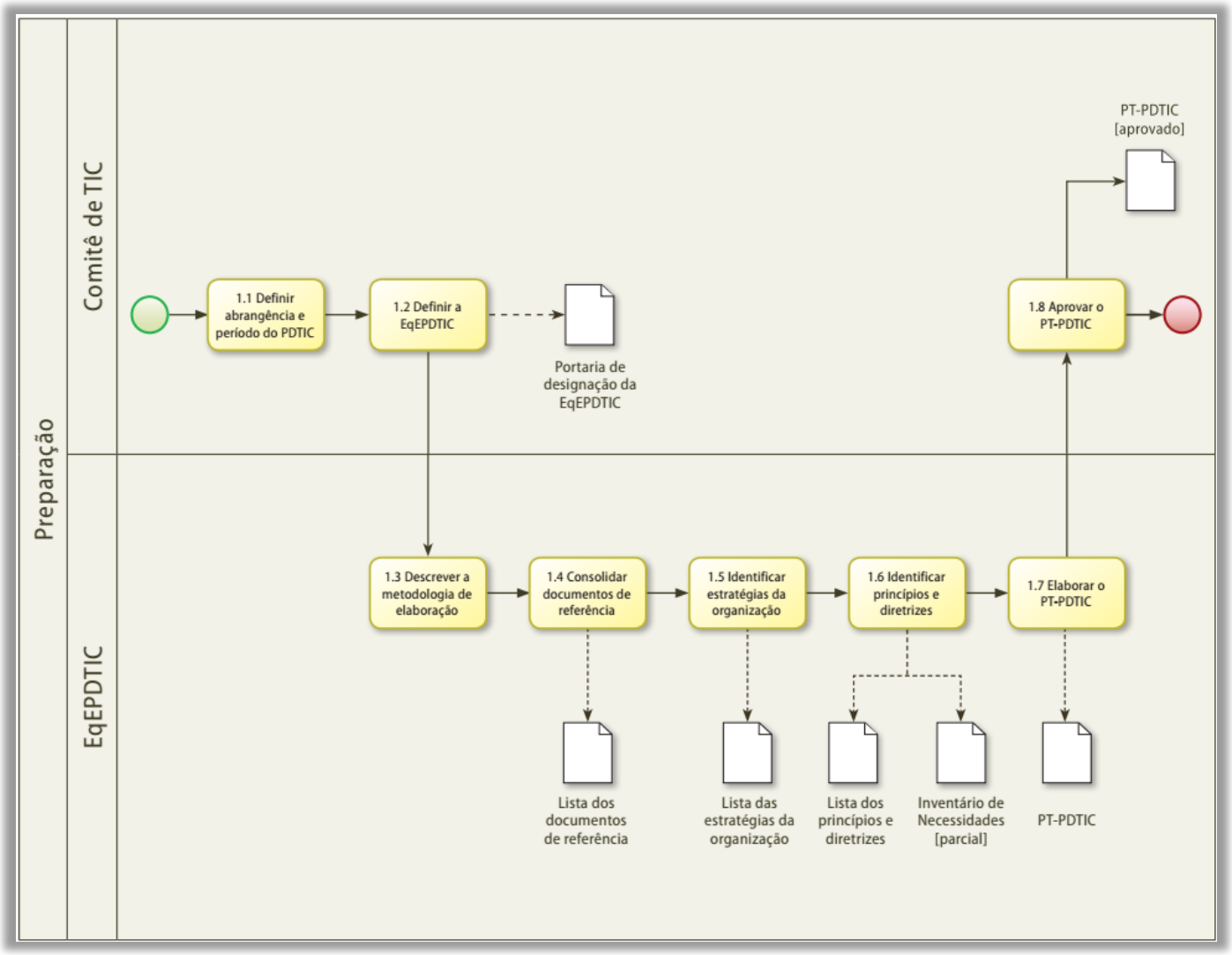
Preparação

A Fase de **Preparação** representa o início do projeto de elaboração do PDTI. O projeto inicia-se com o Comitê de TI definindo a abrangência e o período do PDTI e indicando a equipe de elaboração do PDTI. Essa indicação é formalizada por meio de um instrumento que confere as atribuições aos membros, por exemplo uma Portaria de designação. Em seguida, são conduzidas as atividades de definição da metodologia de elaboração do PDTI, identificação dos documentos de referência e princípios e diretrizes, as quais compõem uma proposta de Plano de Trabalho a ser aprovada pelo Comitê de TI e Autoridade Máxima da organização, ao final da fase. Portanto, essa fase reúne aspectos decisórios de caráter superior, aprovação de documentos e atividades diretamente voltadas à elaboração do Plano de Trabalho, o qual orientará a condução da elaboração do PDTI.

As atividades que compõem o subprocesso de Preparação são:

1.1. Definir abrangência e período do PDTIC;
1.2. Definir a Equipe de Elaboração do PDTIC - EqEPDTIC;

1.3. Descrever a metodologia de elaboração;
1.4. Consolidar documentos de referência;
1.5. Identificar estratégias da organização;
1.6. Identificar princípios e diretrizes;
1.7. Elaborar o Plano de Trabalho do PDTIC - PT-PDTIC;
1.8. Aprovar o PT-PDTIC.



Diagnóstico

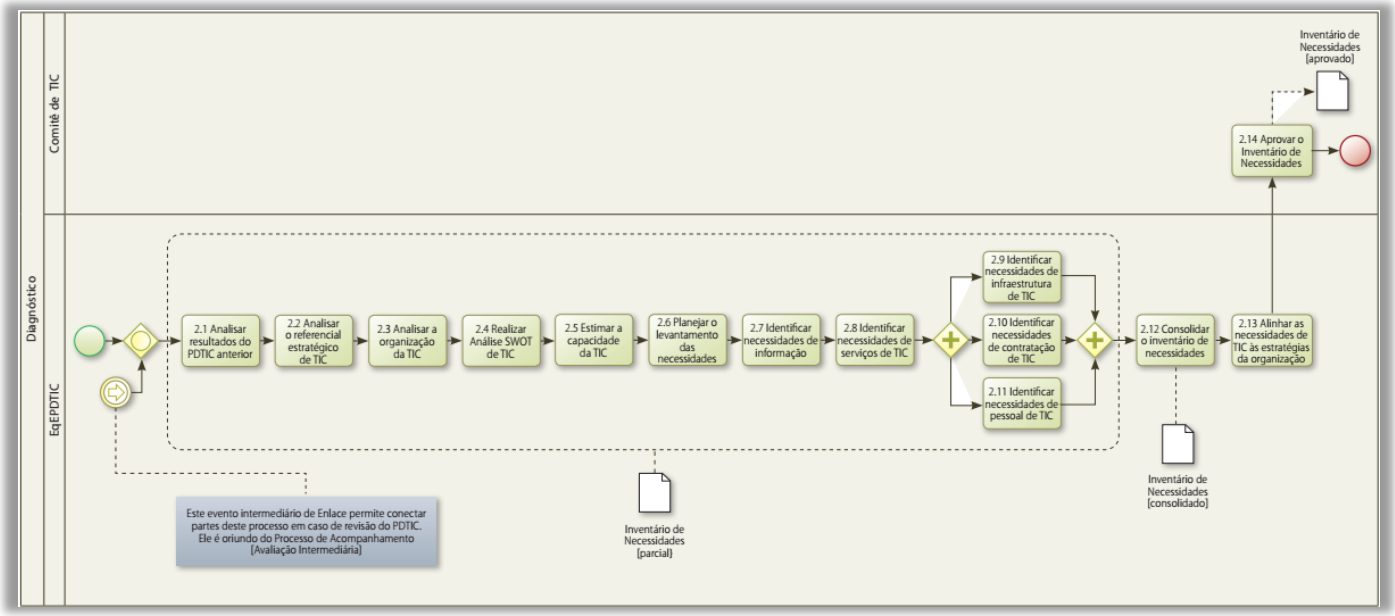
Após a Preparação, na qual foram organizadas as principais atividades do projeto de elaboração do PDTIC, inicia-se o 2º subprocesso da Elaboração do PDTIC: o Diagnóstico. Este subprocesso se caracteriza por buscar compreender a situação atual da TIC na organização para, em consonância com esse quadro, identificar as necessidades (problemas ou oportunidades) que se espera resolver. Para isto, são contempladas as atividades relacionadas à análise estratégica e ao levantamento de necessidades. A análise estratégica é realizada para posicionar a TIC do órgão no seu contexto organizacional. O levantamento de necessidades parte daquelas relacionadas à informação e se

desdobra em todas as outras associadas à TIC: serviços, infraestrutura, contratações e pessoal de TIC.

No Diagnóstico, a execução de grande parte das atividades compete à Equipe de Elaboração do PDTIC. Porém, o Comitê de TIC também atua, especificamente, para realizar a aprovação do inventário de necessidades, após a consolidação pela Equipe de Elaboração do PDTIC.

As atividades que compõem o subprocesso de Diagnóstico são:

2.1. Analisar resultados do PDTIC anterior;
2.2. Analisar o referencial estratégico de TIC;
2.3. Analisar a organização da TIC;
2.4. Realizar Análise SWOT da TIC;
2.5. Estimar a capacidade da execução da TIC;
2.6. Planejar o levantamento das necessidades;
2.7. Identificar necessidades de Informação;
2.8. Identificar necessidades de Ser viços de TIC;
2.9. Identificar necessidades de Infraestrutura de TIC;
2.10. Identificar necessidades de Contratação de TIC;
2.11. Identificar necessidades de Pessoal de TIC;
2.12. Consolidar o Inventário de Necessidades;
2.13. Alinhar as necessidades de TIC às estratégias da organização;
2.14 Aprovar o Inventário de Necessidades



Planejamento

Após o diagnóstico, na qual foi analisada a situação atual da TIC na organização e identificadas as necessidades de TIC, inicia-se o 3º e último subprocesso da elaboração do PDTIC: o Planejamento.

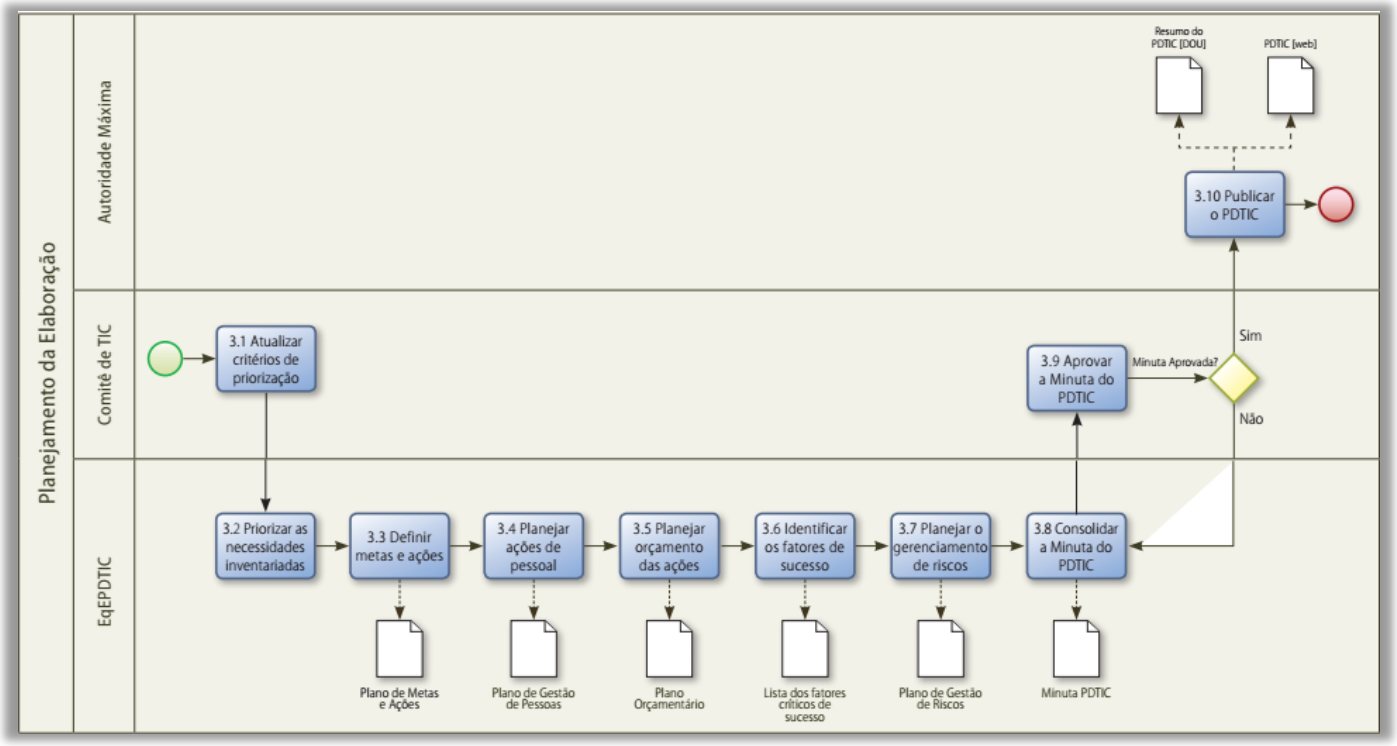
Este subprocesso é caracterizado por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isto, contempla-se atividades relacionadas à priorização das necessidades e planejamento de metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamento e riscos.

Um dos principais artefatos produzidos nesse subprocesso, e muito importante para todo o processo de Elaboração do PDTIC, é o Plano de Metas e Ações. Nele constam informações sobre os indicadores, os responsáveis, os prazos e recursos (humanos e orçamentários) a serem utilizados pelas ações. No momento de iniciação dos projetos derivados dessas ações constantes no PDTIC, pode ser utilizada a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP).

Ao final desse subprocesso, a minuta do PDTIC é consolidada pela Equipe de Elaboração do PDTIC, aprovada pelo Comitê de TIC e publicada pela Autoridade Máxima.

As atividades que compõem o subprocesso de planejamento são:

3.1 Atualizar critérios de priorização;
3.2 Priorizar as necessidades inventariadas;
3.3 Definir metas e ações;
3.4 Planejar ações de pessoal;
3.5 Planejar orçamento das ações do PDTIC;
3.6 Identificar os fatores críticos de sucesso;
3.7 Planejar o gerenciamento de riscos;
3.8 Consolidar a Minuta do PDTIC;
3.9 Aprovar a Minuta do PDTIC;
3.10 Publicar o PDTIC.


Planejamento da Elaboração
Autoridade Máxima
Comitê de TIC
EqEPDTIC
Resumo do PDTIC [DOU]
PDTIC [web]
3.10 Publicar o PDTIC
3.1 Atualizar critérios de priorização
3.9 Aprovar a Minuta do PDTIC
Minuta Aprovada?
Sim
Não
3.2 Priorizar as necessidades inventariadas
3.3 Definir metas e ações
3.4 Planejar ações de pessoal
3.5 Planejar orçamento das ações
3.6 Identificar os fatores de sucesso
3.7 Planejar o gerenciamento de riscos
3.8 Consolidar a Minuta do PDTIC
Plano de Metas e Ações
Plano de Gestão de Pessoas
Plano Orçamentário
Lista dos fatores críticos de sucesso
Plano de Gestão de Riscos
Minuta PDTIC

FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

Ciclo PDCA

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

O Ciclo PDCA é um método iterativo de gestão de quatro passos, voltado para o controle, melhoria contínua e qualidade processos e produtos. O ciclo PDCA é assim chamado devido ao nome em inglês de cada uma das etapas que o compõem.

O PDCA é uma ferramenta dinâmica, de forte adaptação às novas circunstâncias e amplamente indicada tanto para a melhoria de processos quanto para a solução de gargalhos – pode ser chamado de método cíclico de melhoria.

(FUNPRESP-EXE – 2022). O método de DEMING é uma ferramenta dinâmica, de forte adaptação às novas circunstâncias e amplamente indicada tanto para a melhoria de processos quanto para a solução de gargalhos pode ser chamado de método cíclico de melhoria, já que, para assegurar o going concern, faz-se necessário girar continuamente o ciclo, seja para melhorar os processos, seja para transformar os atuais em processos ótimos no futuro:

_____

Comentários: A Com "Going concern" a banca quis dizer: "capacidade de uma entidade manter-se em continuidade operacional". (Gabarito: Correto).

(BANESTES – 2018) O PDCA é uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade (ou ferramentas gerenciais) e permite o controle do processo. Sobre o ciclo PDCA, é correto afirmar que:

a) a verificação do grau de cumprimento do que foi planejado é realizada durante a fase denominada Act;
b) na fase inicial, a de planejamento (Plan), são estabelecidos os objetivos do processo e os meios para alcançá-los;
c) durante a fase Check, de monitoramento, são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução;
d) durante a fase Do, identificam-se desvios ocorridos no processo e eventuais ações são realizadas para corrigi-los;
e) existe uma variante do ciclo PDCA, chamada PDSA, onde foi substituída a fase de Check pela fase da Análise de Satisfação.

_____

Comentários: Planejar é estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los, definir planos de ação Portanto correta letra B. Vejamos as demais: em cada opção o examinador trocou o conceito, são eles: a) Check, c) Act d) Check e por fim e) na verdade é substituída por Study que significa estudar para melhorar. (Gabarito: Letra B).

CICLO PDCA	DESCRIÇÃO
PLAN – PLANEJAR	- Estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los; - Definir planos de ação.
DO – FAZER	- Implementar o plano; - Executar as atividades propostas no planejamento.
CHECK – VERIFICAR, CONTROLAR	- Monitorar e controla a execução; - Verificar o grau de cumprimento do que foi planejado; - Estudar os resultados e compará-los com os objetivos.
ACT – AGIR	- Propor ações corretivas; - Identificar e corrige eventuais falhas a fim de melhorar a execução das atividades e os resultados; - Identificar mudanças e melhorias para o próximo ciclo.

Análise SWOT

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

De acordo com CHIAVENATO, a análise SWOT tem como objetivo identificar os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho dos negócios da organização. A Matriz Análise SWOT é uma metodologia, ligada ao planejamento, voltada para abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças externas e de forças e fragilidades internas. A figura abaixo ilustra a matriz.

Em planejamento estratégico, a análise SWOT é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública.

Para quem ainda não viu a matriz SWOT, a ENAP disponibilizou a imagem abaixo que é bastante didática. Para melhor entendimento, o CBOK define a matriz ou analise SWOT como uma estrutura de trabalho para identificar tópicos-chave em planejamento estratégico. SWOT é a sigla para: Strenghts (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Uma análise SWOT consiste em avaliar a visão interna da organização dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa à organização dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).

De acordo com Zimmerman (2015), a análise SWOT deverá considerar como insumos os resultados da revisão documental, entrevistas e análise de opiniões e percepções de clientes e do público-alvo, entrevistas com as lideranças, pesquisas com servidores. Esses resultados deverão agregar elementos para compor a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

SWOT resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico. Isso também pode ser útil como uma base em relação a qual se possa criar opções estratégicas e avaliar futuros cursos de ação.


Matriz SWOT
Na Conquista do Objetivo
AJUDA
ATRAPALHA
Origem do Fator
INTERNA
ORANIZAÇÃO
FORÇA
FRAQUEZAS
EXTERNA
AMBIENTE
OPORTUNIDADE
AMEAÇAS


Fatores positivos
Fatores negativos
Fatores internos
S Strengths (força)
W Weaknesses (fraquezas)
Fatores externos
O Oportunities (oportunidades)
T Threats (ameaças)

5W2H

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

Vamos estudar uma técnica muito simples, útil e prática para planejar ações, processos, procedimentos e projetos: 5W2H. O acrônimo 5W2H vem das iniciais das sete questões em inglês. A técnica consiste em responder essas sete perguntas:

1ª pergunta: O quê? (What?)

A resposta à primeira pergunta é o escopo da ação ou projeto, ou seja, aquilo que será feito.

2ª pergunta: Por quê? (Why?)

A resposta à segunda pergunta, "por quê?", é a justificativa da ação ou projeto. Por que será feito? Agregará valor ao serviço? O que acontece se não fizermos? Pode ser eliminado?

3ª pergunta: Onde? (Where?)

A terceira (onde?) corresponde à abrangência da ação ou projeto. Onde se fará? Por que será feito neste lugar? É o melhor local para se fazer?

4ª pergunta: Quando? (When?)

A quarta (quando?) tem a ver com o momento da realização. Quando será feito? Por que será feito neste momento? Quanto tempo leva para ser feito? Poderia ser feito em outro momento?

5ª pergunta: Quem? (Who?)

A resposta para a quinta pergunta (quem?) corresponde ao responsável pela ação ou projeto. Por que será feito por essa pessoa ou unidade? Poderia ser substituída por outra?

6ª pergunta: Como? (How?)

A sexta (como?) requer que detalhemos o método para realizar a ação ou projeto. Por que será feito deste modo? Não haveria outro jeito de fazer?

7ª pergunta: Quanto custa? (How Much?)

A última pergunta tem a ver com os custos da ação ou projeto. Quanto custará para fazer?

PERGUNTAS	RESPOSTAS	EXEMPLO DE PLANEJAMENTO

O QUE? WHAT?	Escopo	Reduzir em 30% os gastos com energia elétrica no prazo de 3 meses.
POR QUÊ? WHY?	Justificativa	Os gastos com energia cresceram 20% nos últimos dois meses, impactando nos resultados da organização. Além disso, é necessário evitar o desperdício e promover o consumo consciente de energia.
ONDE? WHERE?	Abrangência	Em toda a empresa.
QUANDO? WHEN?	Momento	A partir do mês de setembro, até o mês de novembro.
QUEM? WHO?	Responsável	Diretoria de Administração.
COMO? HOW?	Método	1. Iniciar campanha interna para consumo consciente de energia. 2. Revisar o projeto de iluminação das salas, procurando utilizar lâmpadas e luminárias mais eficientes e iluminação natural. 3. Inspecionar salas ao fim do expediente para verificar lâmpadas e equipamentos ligados sem necessidade.
QUANTO CUSTA? HOW MUCH?	Custos	- A campanha custará cerca de R$ 1.200 com folders, adesivos e cartazes. - A troca de lâmpadas é estimada em R$ 2.500.

Devem-se fazer várias vezes a mesma pergunta até chegar à informação "raiz". Geralmente, são feitas de 3 a 7 perguntas recursivas. No exemplo a seguir, fazemos uma série de perguntas para entender melhor por que um consultório médico deve cadastrar e manter o registro da ficha médica do paciente:

- Por que se faz o registro?
- Para saber os dados do paciente.
- E por que é necessário saber os dados do paciente?
- Para se obter seu histórico clínico.
- E por que é necessário se obter seu histórico clínico?
- Para o médico realizar o melhor diagnóstico.

(Ministério da Economia – 2020). A ferramenta 5W2H é utilizada para a obtenção de critérios a serem usados na análise e seleção de um projeto ou investimento.

_____

Comentários: Pelo que acabamos de ver, está correta a questão! O mapa estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Ele materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores. (Gabarito: Correto).

Balanced Scorecard

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTÍSSIMA

O Balanced Scorecard é, atualmente, a ferramenta mais eficaz para o mapeamento da estratégia. quando utilizado como parte de um modelo de gestão abrangente com foco na execução da estratégia, é um poderoso instrumento de alinhamento, gestão e comunicação da estratégia.

Prof., mas você pode definir exatamente o que é Balanced Scorecard (BSC)?

Trata-se de metodologia desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business Scholl, utilizada na definição de estratégias para a organização e no desdobramento dessas estratégias em objetivos a serem alcançados e em indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta.

De acordo com KAPLAN e NORTON, o **Balanced Scorecard traduz a missão e as estratégias das empresas** num conjunto abrangente de medidas de desempenho que **serve de base** para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Uma outra definição é: BSC é um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

Há bancas que usam a definição de NORTON: "**Balanced Scorecard (BSC)** é um sistema de mensuração de desempenho, que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho."

De acordo com Sobral e Peci (2013), a Análise SWOT é uma ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

- Pontos fortes e fracos referem-se ao ambiente **interno** de uma organização.
- Oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente **externo** de uma organização.
- A visão conjunta e integrada dos **pontos fortes** (atributos positivos que estão sob o controle da organização) e **fracos** da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças.

De acordo com Sestrem (2021), o aprendizado e crescimento é uma perspectiva mais intangível, mas que impacta em todos os pilares do BSC, estando, dessa forma, incluídos objetivos relacionados à gestão de feedback, capacitação e treinamento ou aprimorar a cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato, as medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultados. O foco dos sistemas e medidas tradicionalmente utilizados nas organizações - como balanço contábil, demonstrativos financeiros, retorno sobre investimento, produtividade por pessoa etc. - concentra-se puramente em aspectos financeiros ou quantitativos – e tenta controlar comportamentos.

Esse controle típico da Era Industrial não mais funciona adequadamente. Torna-se necessário construir um modelo direcionado para a organização no futuro, colocando as diversas perspectivas em um sistema de contínua monitoração em substituição ao controle.

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional além de ser é constituído sob 4 perspectivas: **financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento**. É muito importante que vocês conheçam cada uma delas!

Perspectiva Financeira: corresponde aos aspectos financeiros da organização, aos impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas. Envolve os indicadores e medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros indicadores que a organização adote como relevantes para seu negócio.

Clientes: relacionada à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócio apresenta em termos de captação e retenção de clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem etc.

Processos internos: Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. Se constitui tanto de processos finalísticos ou operacionais com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes quanto de processos de suporte para a realização das demais atividades. Busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações.

Aprendizagem e crescimento organizacional: Para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso. Considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, empowerment, alinhamento e estrutura organizacional em termos de

investimentos no seu futuro. Essa perspectiva garante a solidez e constitui o valor fundamental para as organizações de futuro. Corresponde à capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

Ademais, Fernandes et al (2015) afirma que a aprendizagem organizacional se fundamenta na premissa de que uma organização consiste em um sistema capaz de um pensamento coletivo, visto que a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas, sendo que essa situação advém do capital social, relacionado à cultura organizacional.

Essas perspectivas podem ser tantas quanto a organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio, propósitos, estilo de atuação etc. O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle.

Alinhamento e foco são as palavras de ordem. Alinhamento significa coerência da organização. Foco significa concentração. O BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional. Ele cria um contexto para que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando meios para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas.

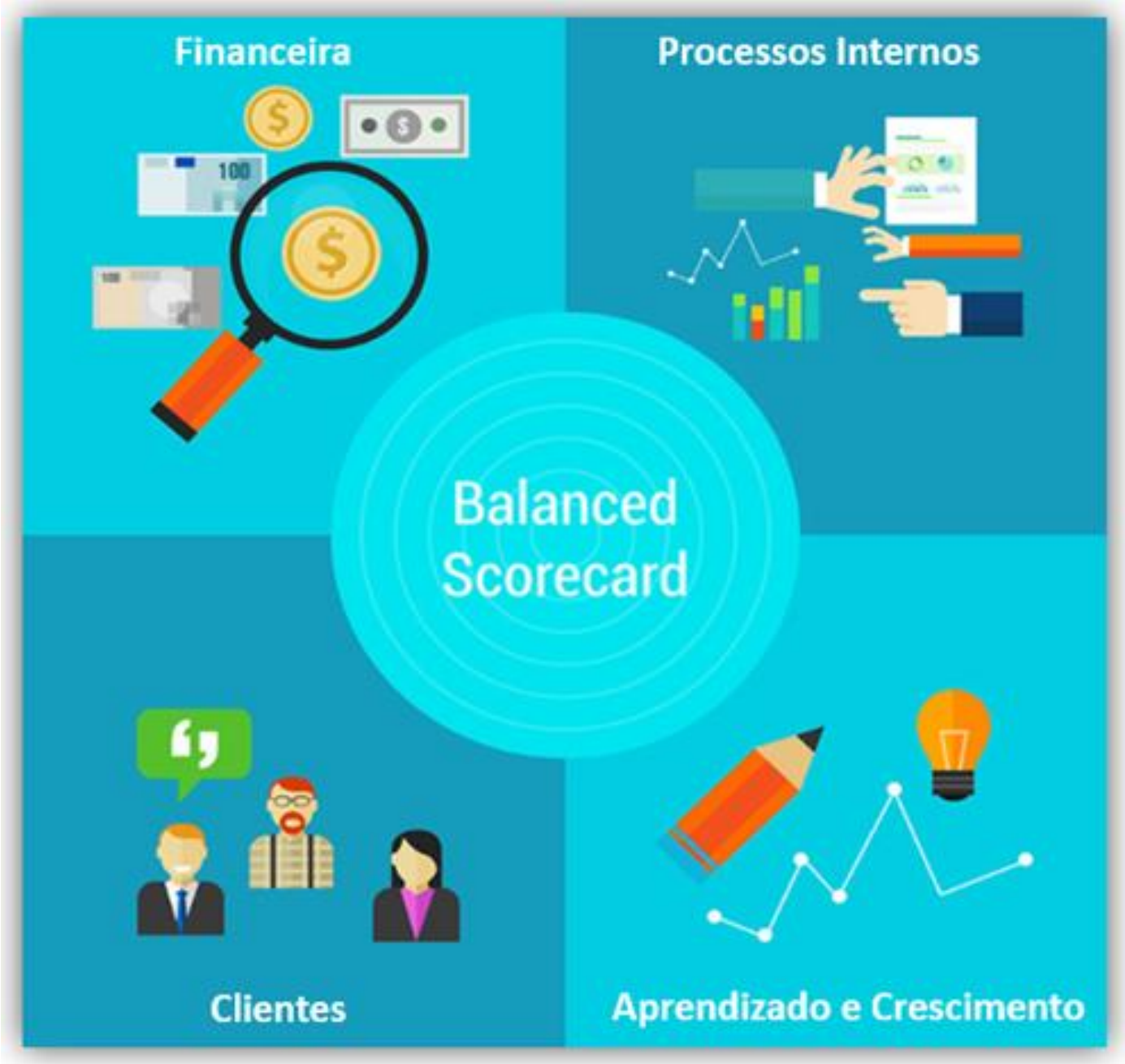
Pessoal, essas perspectivas são muito importantes, e estão inclusive no COBIT – sendo muito cobrado! Peço especial atenção a vocês!

(DPE- RO – 2022). São perspectivas da ferramenta administrativa denominada balanced scorecard

a) a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizagem e desenvolvimento.
b) a financeira, a do funcionário, a do cliente e a de aprendizagem e desenvolvimento.
c) a do acionista, a do cliente, a da qualidade e a dos processos internos.
d) a do acionista, a do cliente, a do funcionário e a dos processos internos.
e) a financeira, a da qualidade, a do cliente e a dos processos internos.

Comentários: O BSC é constituído sob 4 perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (Gabarito: Letra A).

Deixo essa imagem para vocês internalizar as perspectivas do BSC



(CRF AP – 2021). No balanced scorecard, a perspectiva dos processos internos inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção e o alinhamento com as demandas.

Comentários: Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização essa perspectiva inclui indicadores que garantem a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. (Gabarito: Correto).

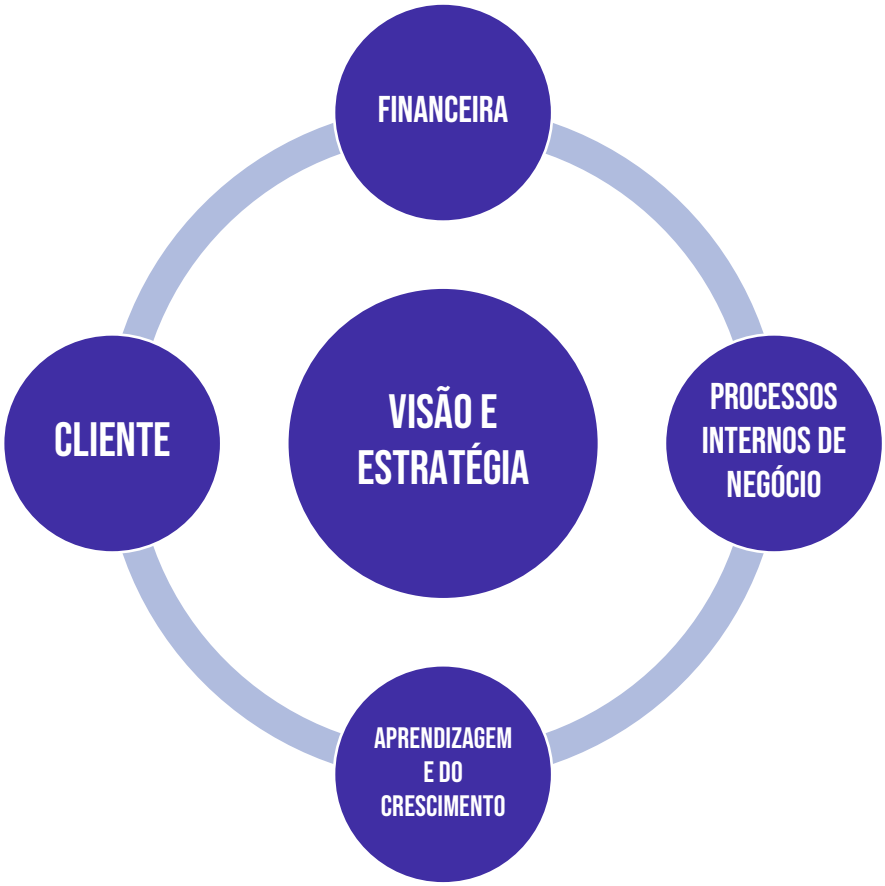
PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO

PROCESSOS INTERNOS	- Avalia o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações. - Indica o foco na produção e nas estatísticas de operação, como cumprimento de pedido ou custo por pedido.
FINANCEIRA	- Preocupação de que as atividades da organização contribuam para melhorar o desempenho financeiro de curto e de longo prazos. - Aspectos financeiros da organização, impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas.
CRESCIMENTO/APRENDIZAGEM	- Capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de liderança, motivação, satisfação interna e produtividade. - Foca em como os recursos e o capital humano estão sendo gerenciados para o futuro da empresa.
CLIENTE	- Medem como os clientes veem a organização, bem como a retenção e a satisfação deles. - Inclui indicadores como satisfação, participação no mercado e a retenção de clientes, além da aquisição de clientes potenciais

(TC-DF – 2021). De acordo com a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos que tratam do fortalecimento da cultura organizacional de uma instituição devem ser categorizados na perspectiva de aprendizado e crescimento

_____
Comentários: Exatamente! Aprendizado e crescimento é uma perspectiva mais intangível, mas que impacta em todos os pilares do BSC, estando, dessa forma, incluídos objetivos relacionados à gestão de feedback, capacitação e treinamento ou aprimoramento da cultura organizacional. (Gabarito: Correto).

Para Kaplan e Norton, BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão (razão de a empresa existir) e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente



PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
PROCESSOS INTERNOS	Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio devemos nos sobressair?
FINANCEIRA	Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como devemos nos apresentar aos nossos acionistas?
CRESCIMENTO/APRENDIZAGEM	Para nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?
CLIENTE	Para realizar nossa visão, como devemos nos apresentar aos nossos clientes?

Matriz GUT

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

A matriz GUT é uma técnica para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e/ou desenvolvidas, em situações como: solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões etc. No nosso caso, vamos utilizá-la para priorizar as necessidades constantes no inventário.

A sigla GUT significa Gravidade, Urgência e Tendência, os três parâmetros utilizados para se distinguir as necessidades conforme a priorização. Por isso, as necessidades se distinguem:

- pela gravidade ou impacto que produzem quando não;
- atendidas ou decorrente do seu atendimento;
- pela urgência no seu atendimento;
- pela tendência de agravamento do problema ou de perda da oportunidade, enquanto a necessidade não for atendida.

Para cada parâmetro, utiliza-se uma escala de 5 (cinco) pontos para valorá-los, conforme a tabela a seguir:

Valor	Gravidade (Qual o impacto do problema/necessidade?)	Urgência (A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?	Tendência (O que acontece se nada for feito?)
5	Extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	A situação vai piorar rapidamente.
4	Muito graves	A iniciativa deve ser tomada com alguma urgência.	A situação vai piorar em pouco tempo.
3	Graves	A ação deve ocorrer o mais cedo possível.	A situação vai piorar a médio prazo.
2	Pouco graves	Pode-se esperar um pouco.	A situação vai piorar, mas a longo prazo.
1	Sem gravidade	Não tem pressa alguma.	A situação não vai piorar e pode, até mesmo, melhorar.

Gravidade: Representa o impacto do problema para os envolvidos, caso ele esteja acontecendo ou venha acontecer. É o momento de analisar o quão grave é (será) o problema ou ação para a empresa, processo ou pessoas.

Urgência: Representa o prazo ou tempo disponível para a resolução do problema ou execução da ação. Quanto mais urgente for, menor será o tempo disponível para trabalhar no problema ou ação.

Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema ou ação, ou seja, a probabilidade de se agravar com o passar do tempo (caso nada seja feito). Além do crescimento, a tendência de redução ou desaparecimento do problema também podem ser consideradas na análise da tendência.

Os parâmetros são estabelecidos com base no julgamento de especialistas, sessões de brainstorming, etc. Para calcular o valor da criticidade, basta efetuar o produto: GUT = G x U x T.

(TCE-PA – 2019). Na elaboração do planejamento estratégico de determinado órgão público, uma consultoria recomendou que fossem analisados de maneira quantitativa os problemas do órgão, priorizando-se a execução de atividades corretivas e preventivas para saná-los.

Considerando essa situação, assinale a opção que apresenta a ferramenta adequada para atender à referida recomendação:

a) matriz GUT
b) análise SWOT, com foco nas forças e nas fraquezas do ambiente interno
c) análise SWOT, com foco nas oportunidades e nas ameaças do ambiente externo
d) 5W2H
e) análise SWOT completa, com foco nos ambientes interno e externo

Comentários: De acordo com o que acabamos de ver, correta a letra A pois a matriz GUT é um instrumento complementar às ferramentas da qualidade e é útil principalmente para calcular a gravidade, urgência e tendencia dos problemas (Gabarito: Letra A).

Reengenharia

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

De acordo com o BPM CBOK, Reengenharia de processos (BPR - Business Process Reengineering) é um repensar fundamental e **um redesenho radical** de processos para obter **melhorias dramáticas no negócio.**

O objetivo é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias. Nesse repensar fundamental de negócio, nenhuma ideia está descartada. Em um cenário, a organização é colocada em uma realidade virtual que permite fazer apostas: "no início, um oceano repleto de oportunidades; em seguida, um mar sem pistas; a partir daí, surge uma ilha promissora; nessa ilha pode ser encontrado um baú repleto de joias ou então um baú de fundo falso". É preciso estar preparado para dar o melhor lance quando uma oportunidade surgir. Novamente a importância de se aprender a ver de forma diferente. O contrário disso é a melhoria contínua do que já existe, a persistência em querer extrair resultados de um negócio que, muitas vezes, está ultrapassado ou próximo a isso.

Nenhuma opção é rejeitada de início. Melhoria não é o objetivo, mas o subproduto de uma mudança radical na maneira como o processo é abordado e executado. Esse nível de mudança é por natureza invasivo e disruptivo. A metodologia de Michael Hammer e James Champy para reengenharia é subdividida em sete regras ou princípios:

- Organizar em torno de resultados, não tarefas;
- Fazer com que, na medida do possível, aqueles que utilizam o produto do processo executem o próprio processo;
- Pessoas que coletam os dados e produzem as informações deveriam também ser responsáveis pelo processamento;
- Recursos geograficamente dispersos devem ser tratados como se fossem centralizados
- Conexão de atividades paralelas em um fluxo de trabalho em vez de integração de seus resultados;
- O ponto de decisão deve ser colocado onde o trabalho é realizado e os controles devem ser construídos dentro do processo;
- A informação deve ser capturada uma única vez na fonte e depois compartilhada.

(Ministério da Economia - 2020). Com relação ao uso de técnicas de planejamento e gestão estratégica, julgue o item a seguir.

Na reengenharia de processos de negócio, a mudança nas organizações ocorre de forma radical, de cima para baixo, geralmente apoiada por ferramenta de automatização de processos; na melhoria empresarial, por sua vez, a mudança é incremental e pontual.

_____

Comentários: Está de acordo com o que descreve o CBOK. (Gabarito: Correto).

Mapa Estratégico

RELEVÂNCIA EM PROVA: ALTA

De acordo com a ENAP, o **Mapa Estratégico** é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Ele materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada. Através de uma figura que ocupa um único ambiente visual (por isso é chamada de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

O mapa aponta, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela quais ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Além disso, traduz a missão, a visão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas. Essas perspectivas são "pontos de vista" referentes ao negócio e representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar mediante o "olhar" de cada público de interesse como: Pessoas e inovação, Processos Internos, Mercado e Clientes, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão.

Os temas estratégicos ou direcionadores estratégicos são agrupamentos de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. Eles são os pilares da estratégia, porque, em regra, contemplam uma série de objetivos com suas relações de causa e efeito, que formam uma hipótese estratégica. Em última instância, refletem a visão da alta administração sobre o que deve ser feito internamente para se alcançar a visão de futuro. O mapa se divide, portanto, nas seguintes perspectivas:



Representação do Mapa Estratégico e suas Perspectivas

O mapa estratégico é formado por um conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização. Representam conquistas que devem ser perseguidas para a consecução da visão de futuro e cumprimento da missão. O mapa é uma ferramenta de comunicação poderosa que permite relacionar e integrar os objetivos estratégicos de forma a traduzir claramente a estratégia da organização.

Ele forma a alma do planejamento e ajuda a consolidar e gerir a estratégia, evidenciando a forma de intervenção sobre a realizada. A estratégia pode ser definida também como conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro. De acordo com essa definição, o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Desse modo, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas do
mapa estratégico.

ESTA CAI
NA PROVA!

(FUNPRESP - EXE – 2022). No curso do desenvolvimento do plano estratégico, pode ser necessária a elaboração de mapas estratégicos alinhados com o mapa estratégico institucional; nesse caso, é indispensável se definir indicadores para aferir o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

_____

Comentários: Pelo que acabamos de ver, está correta a questão! O mapa estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Ele materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores. (Gabarito: Correto).

(IESES – 2021). Assinale a única alterativa correta, que corresponde a definição do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) de uma organização:

a) Constitui uma representação gráfica do conjunto de objetivos a serem alcançados e tem por objetivo facilitar o entendimento da estratégia, garantir coerência e colaborar com todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação dos objetivos que devem ser cumpridos para o alcance da Visão de futuro e para a realização da Missão da Organização.
b) É um plano de diretrizes para a Tecnologia da Informação (TI). E fazem parte desse documento: as qualificações exigidas para os cargos de TI, normas sobre arquitetura e segurança, frameworks que devem orientar escolhas e modelos de governança e projetos.
c) É o processo de elaborar uma estratégia para uso da tecnologia da informação em uma organização. É por meio do planejamento que a estratégia de Tecnologia da Informação (TI) é estruturada, organizada e sistematizada.
d) Representa um instrumento tático de gestão para a execução das ações de Tecnologia da Informação (TI) da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TI, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante.

_____

Comentários: Vamos comentar cada alternativa: a) se refere ao Mapa Estratégico, b) se refere ao Plano Diretor, c) se refere exatamente ao plano estratégico, portanto nosso gabarito. d) PDTI é de nível Tático voltado para gestão de processos e recursos de TIC. (Gabarito: Letra C).

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública: provas e concursos. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022.

JOHNSON, Gerry. Fundamentos de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

https://www.trt7.jus.br/pe/files/noticias_publicacoes/arquivos/o_que_e_o_balanced_scorecard.pdf

https://portal.tcu.gov.br/data/files/7D/01/1B/EC/36DEF610F5680BF6F18818A8/Plano_estrategico_TCU_2003-2006.pdf

https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf

https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

ZIMMERMAN, Fábio. Gestão da Estratégia com o uso do BSC. Brasília: ENAP, 2015.

RESUMO

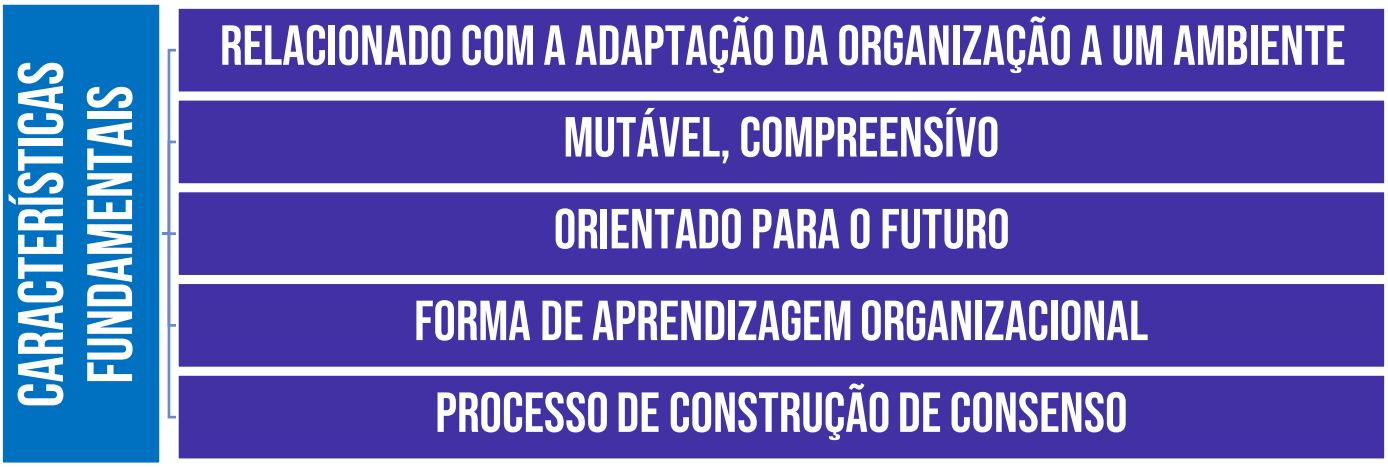
Planejamento Estratégico

Planejar significa orientar ações presentes e futuras, visando atingir um objetivo. O planejamento provê condições de maior segurança e menor margem de erros. É o planejamento que define ações, projetos, procedimentos, metas e objetivos, visando mudar uma situação atual ou explorar uma possibilidade futura.

PDTIC

> *"instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período."*

Características do Planejamento Estratégico Organizacional



TIPO DE PLANEJAMENTO	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	- Longo prazo; - Holístico; - Define diretrizes, metas e objetivos; - Voltado para eficácia.
PLANEJAMENTO TÁTICO	- Médio prazo; - Conjunto de planos (financeiros, recursos, marketing....);

	- Setorial / departamental.
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	- Curto prazo; - Procedimentos e métodos; - Detalhamento das atividades; - Voltado para eficiência.

TIPO DE PLANEJAMENTO	HABILIDADES	HIERARQUIA	FOCOS DE ATUAÇÃO	PRAZOS
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Conceituais	Direção	Toda a empresa	Longo
PLANEJAMENTO TÁTICO	Humanas	Gerência	Departamentos/áreas	Médio
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Técnicas	Supervisão	Tarefas	Curto

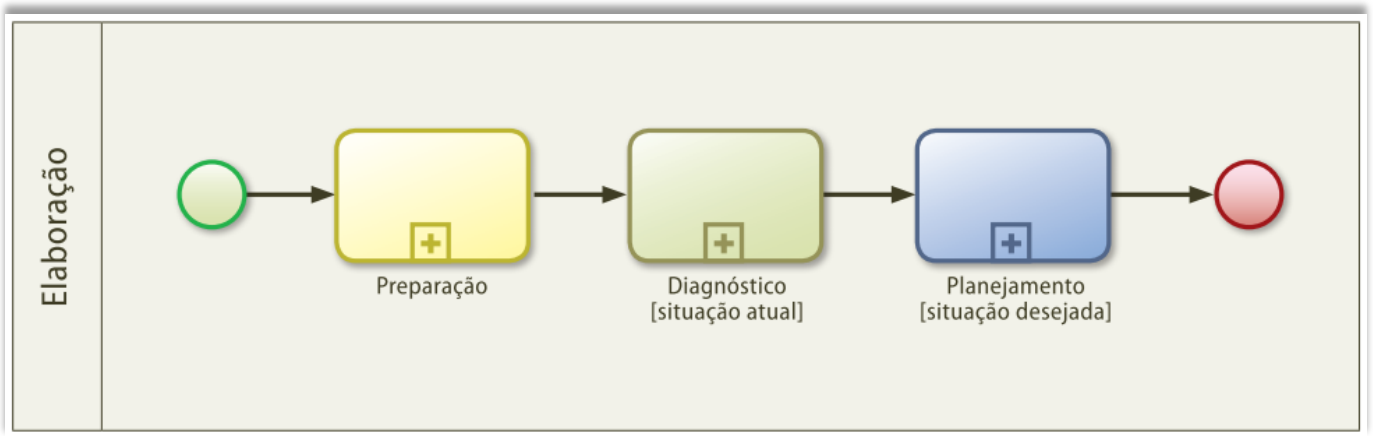


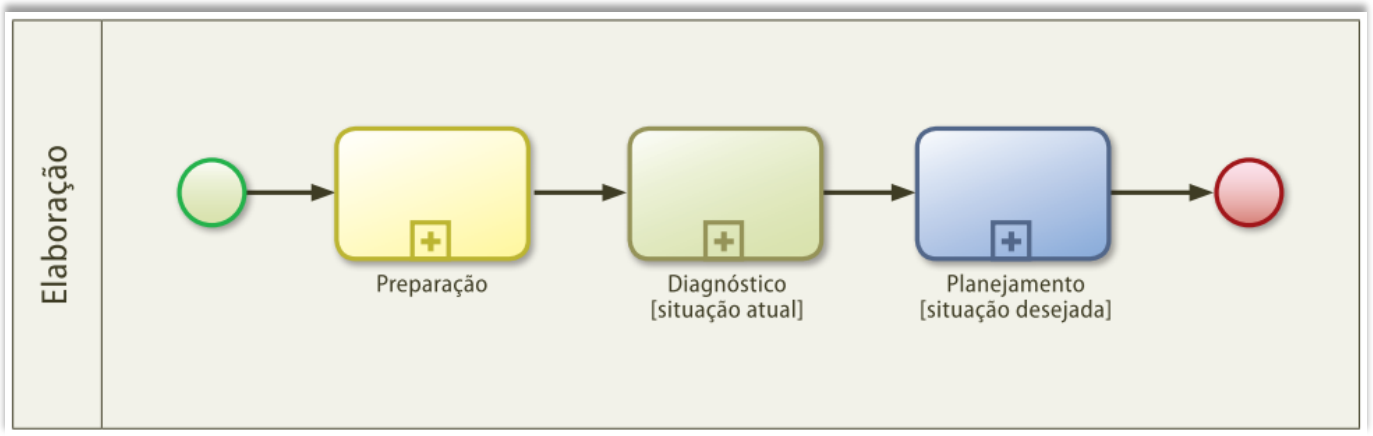
CONCEITOS	PALAVRAS-CHAVE
MISSÃO	- Motivo/Razão pelo qual a instituição foi criada; - Propósito
VISÃO	- Futuro; - "Ser reconhecido(a)..."

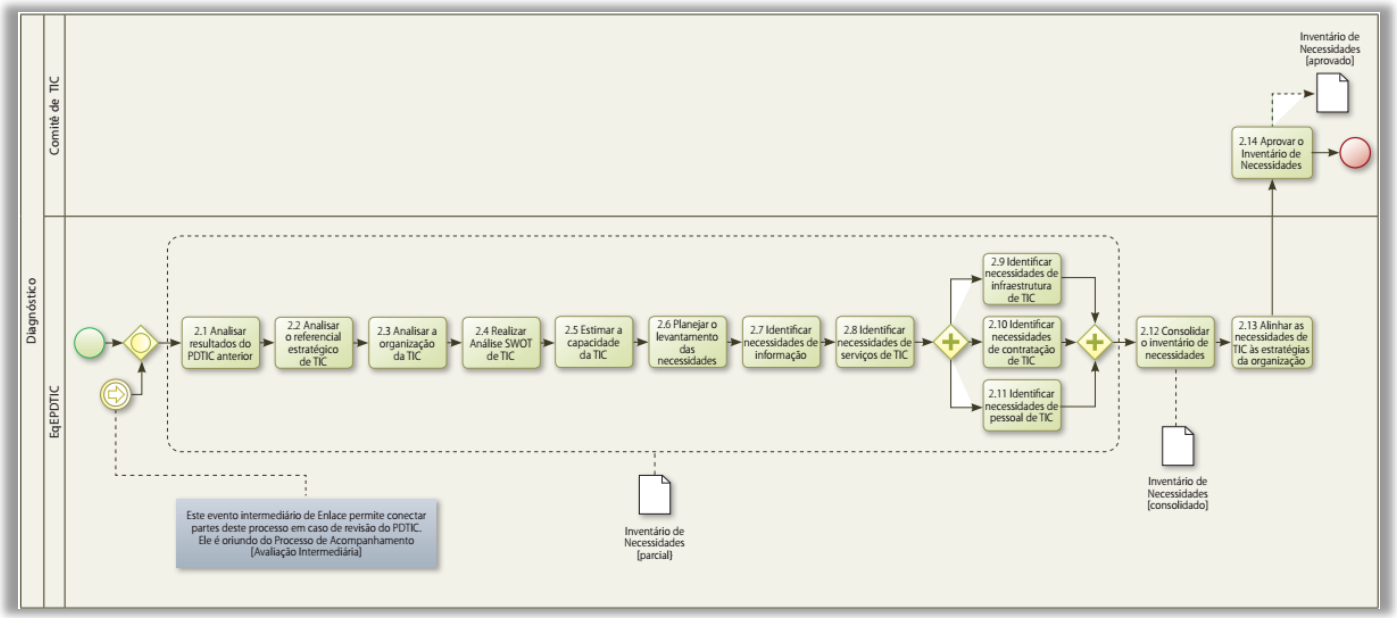
VALORES	- Características e comportamentos desejados; - Orientam a postura e o comportamento.

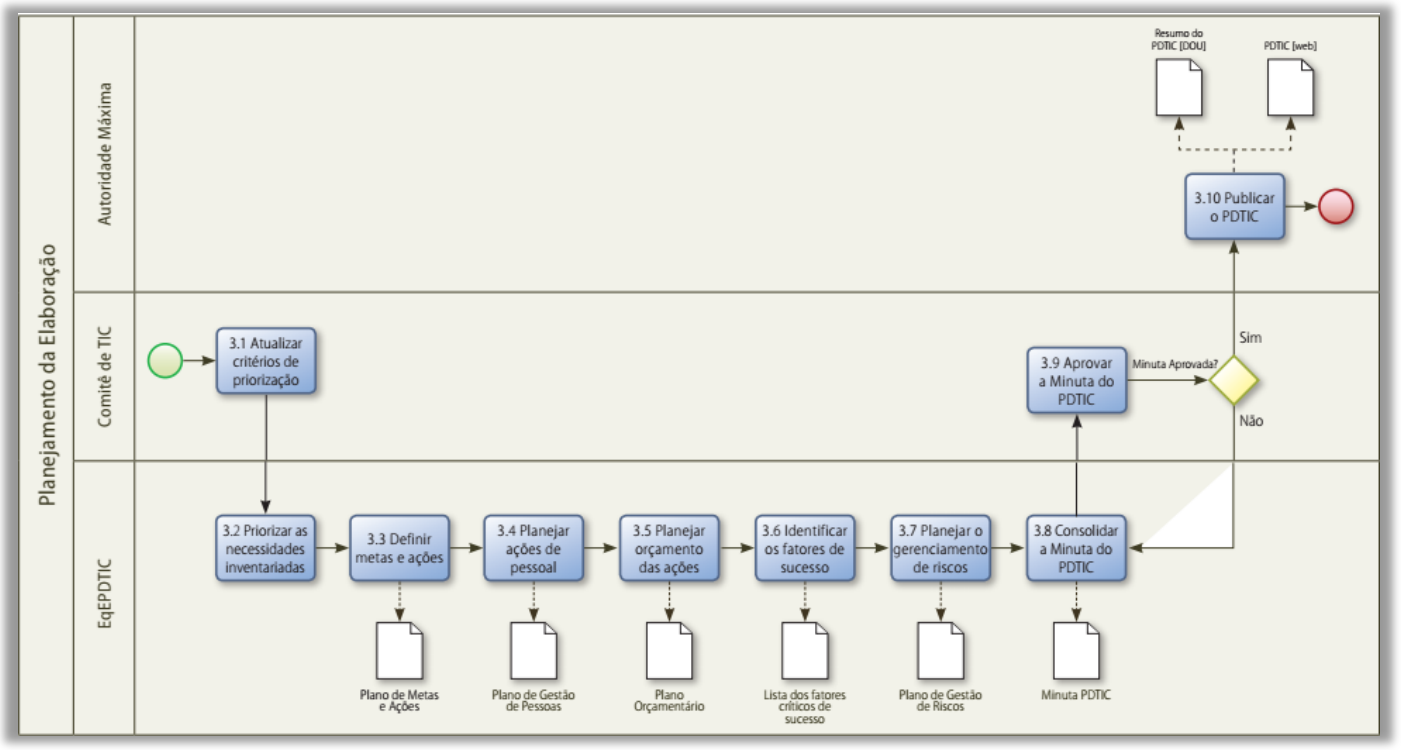
Planejamento Estratégico de TI - PDTI

As fases que compõem o processo de elaboração do PDTI são: **Preparação, Diagnóstico e Planejamento**









Ferramentas para Planejamento Estratégico de TI

PDCA

CICLO PDCA	DESCRIÇÃO
PLAN – PLANEJAR	- Estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los;

	- Definir planos de ação.
DO – FAZER	- Implementar o plano; - Executar as atividades propostas no planejamento.
CHECK – VERIFICAR, CONTROLAR	- Monitorar e controla a execução; - Verificar o grau de cumprimento do que foi planejado; - Estudar os resultados e compará-los com os objetivos.
ACT – AGIR	- Propor ações corretivas; - Identificar e corrige eventuais falhas a fim de melhorar a execução das atividades e os resultados; - Identificar mudanças e melhorias para o próximo ciclo.

SWOT





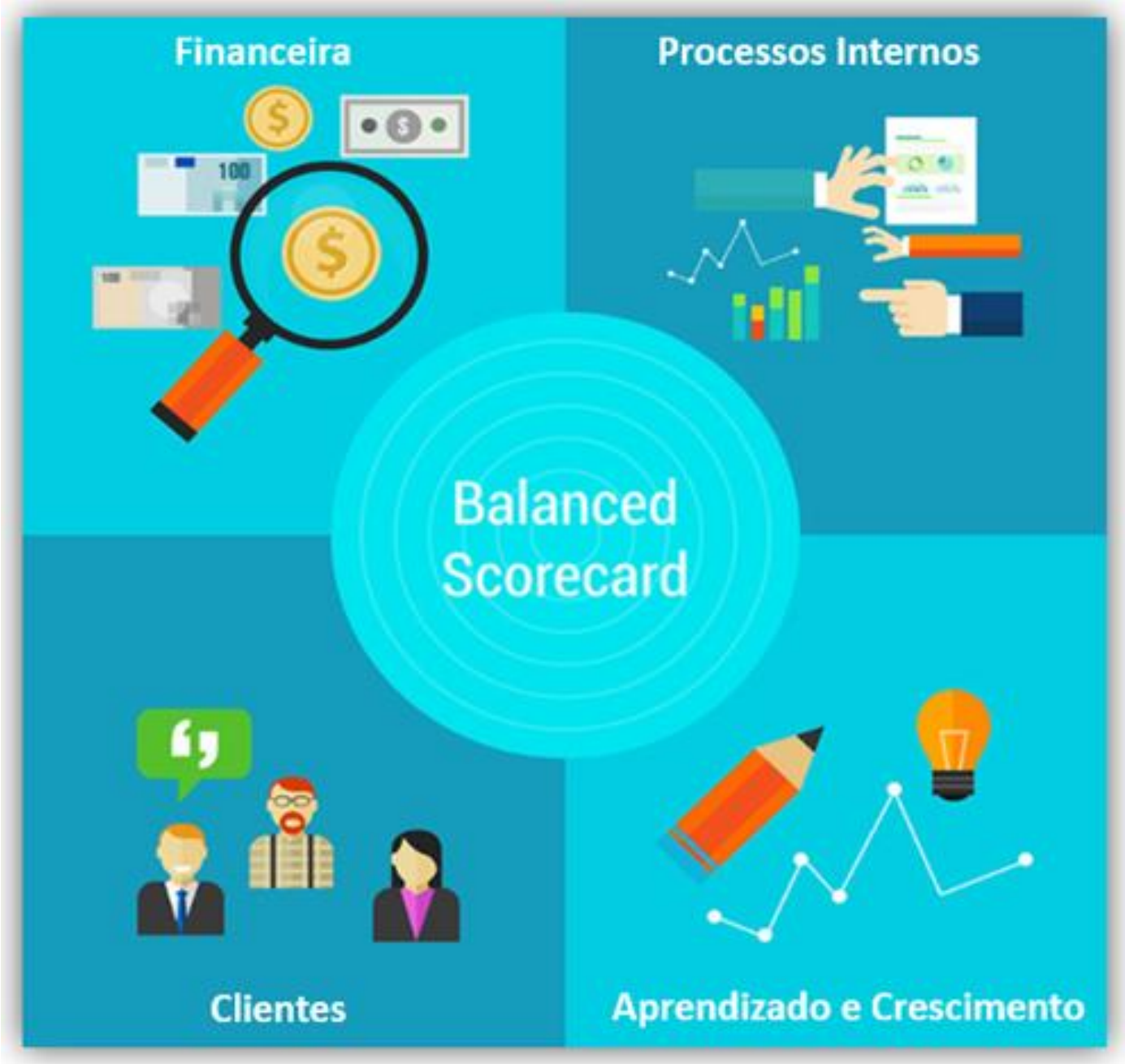
5W2H

PERGUNTAS	RESPOSTAS	EXEMPLO DE PLANEJAMENTO
O QUE? WHAT?	Escopo	Reduzir em 30% os gastos com energia elétrica no prazo de 3 meses.
POR QUÊ? WHY?	Justificativa	Os gastos com energia cresceram 20% nos últimos dois meses, impactando nos resultados da organização. Além disso, é necessário evitar o desperdício e promover o consumo consciente de energia.
ONDE? WHERE?	Abrangência	Em toda a empresa.
QUANDO? WHEN?	Momento	A partir do mês de setembro, até o mês de novembro.

QUEM? WHO?	Responsável	Diretoria de Administração.
COMO? HOW?	Método	1. Iniciar campanha interna para consumo consciente de energia. 2. Revisar o projeto de iluminação das salas, procurando utilizar lâmpadas e luminárias mais eficientes e iluminação natural. 3. Inspecionar salas ao fim do expediente para verificar lâmpadas e equipamentos ligados sem necessidade.
QUANTO CUSTA? HOW MUCH?	Custos	- A campanha custará cerca de R$ 1.200 com folders, adesivos e cartazes. - A troca de lâmpadas é estimada em R$ 2.500.

Balanced Scorecard

- 4 perspectivas: **financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento**



PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
PROCESSOS INTERNOS	- Avalia o grau de inovação nos processos de gestão da empresa e o nível de qualidade de suas operações. - Indica o foco na produção e nas estatísticas de operação, como cumprimento de pedido ou custo por pedido.
FINANCEIRA	- Preocupação de que as atividades da organização contribuam para melhorar o desempenho financeiro de curto e de longo prazos. - Aspectos financeiros da organização, impactos das decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidas.

CRESCIMENTO/APRENDIZAGEM	- Capacidade que a empresa possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de liderança, motivação, satisfação interna e produtividade. - Foca em como os recursos e o capital humano estão sendo gerenciados para o futuro da empresa.
CLIENTE	- Medem como os clientes veem a organização, bem como a retenção e a satisfação deles. - Inclui indicadores como satisfação, participação no mercado e a retenção de clientes, além da aquisição de clientes potenciais

Matriz GUT

Gravidade: Representa o impacto do problema para os envolvidos, caso ele esteja acontecendo ou venha acontecer. É o momento de analisar o quão grave é (será) o problema ou ação para a empresa, processo ou pessoas.

Urgência: Representa o prazo ou tempo disponível para a resolução do problema ou execução da ação. Quanto mais urgente for, menor será o tempo disponível para trabalhar no problema ou ação.

Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema ou ação, ou seja, a probabilidade de se agravar com o passar do tempo (caso nada seja feito). Além do crescimento, a tendência de redução ou desaparecimento do problema também podem ser consideradas na análise da tendência.

Valor	Gravidade (Qual o impacto do problema/necessidade?)	Urgência (A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?	Tendência (O que acontece se nada for feito?)
5	Extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	A situação vai piorar rapidamente.
4	Muito graves	A iniciativa deve ser tomada com alguma urgência.	A situação vai piorar em pouco tempo.
3	Graves	A ação deve ocorrer o mais cedo possível.	A situação vai piorar a médio prazo.
2	Pouco graves	Pode-se esperar um pouco.	A situação vai piorar, mas a longo prazo.
1	Sem gravidade	Não tem pressa alguma.	A situação não vai piorar e pode, até mesmo, melhorar.

Reengenharia

Reengenharia de processos é um repensar fundamental e **um redesenho radical** de processos para obter **melhorias dramáticas no negócio.**

Mapa Estratégico

Mapa Estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Ele materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores.

QUESTÕES COMENTADAS – DIVERSAS BANCAS

1. **(CESPE – APEX – 2021)** Assinale a opção que apresenta a perspectiva do balanced scorecard que se constitui tanto de processos finalísticos ou operacionais com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes quanto de processos de suporte para a realização das demais atividades.

   a) perspectiva financeira
   b) perspectiva dos clientes
   c) perspectiva dos processos internos
   d) perspectiva do aprendizado e crescimento

Comentários:

Pessoal, essa é a definição adequada para processos internos (Letra C). Vejamos: Processos internos: Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. Se constitui tanto de processos finalísticos ou operacionais com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes quanto de processos de suporte para a realização das demais atividades.

Gabarito: Letra C

---

2. **(FUNPRESP-EXE 2022)** A análise SWOT busca avaliar o desempenho do time de vendas da organização.

Comentários:

Errado pessoal! Na verdade, a análise SWOT tem como objetivo identificar os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho dos negócios da organização

Gabarito: Errado

---

3. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para realizar avaliação de cenário de modo a se identificar oportunidades que poderão ser gerenciadas no ambiente da organização.

Comentários:

Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar uma organização com base na existência de pontos fortes e fracos, de oportunidades e de ameaças

Gabarito: Correto

---

4. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** No curso da avaliação estratégica, a análise SWOT deve abranger os resultados de revisão documental, bem como entrevistas com as líderes do órgão e, ainda, pesquisa com servidores de modo a compor uma matriz contendo forças e ameaças.

Comentários:

A análise SWOT deverá considerar como insumos os resultados da revisão documental, entrevistas e análise de opiniões e percepções de clientes e do público-alvo, entrevistas com as lideranças, pesquisas com servidores. Esses resultados deverão agregar elementos para compor a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Gabarito: Correto

---

5. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** A análise SWOT tem como objetivo identificar os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho dos negócios da organização.

Comentários:

Perfeita questão! E exatamente esse objetivo da análise SWOT.

Gabarito: Correto

---

6. **(CESPE -– SEFAZ-CE – 2021)** A metodologia SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças de determinado processo quando comparado a processos concorrentes.

Comentários:

Exatamente! A questão está correta! SWOT é a sigla para: Strenghts (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Gabarito: Correto

---

7. **(CESPE- DPE-RO - 2022)** A respeito dos níveis de capacidade e maturidade do MPS.BR, assinale a opção correta.

a) Análise SWOT é considerada uma ferramenta de planejamento estratégico, composta pelos seguintes elementos.

I. ameaças
II. fraqueza
III. oportunidades

IV. pontos avaliativos
V. pontos fortes

Assinale a opção correta.
a) Apenas o item III está certo.
b) Apenas os itens I, II e IV estão certos.
c) Apenas os itens III, IV e V estão certos.
d) Apenas os itens I, II, III e V estão certos.
e) Todos os itens estão certos.

Comentários:

SWOT é a sigla para: Strenghts (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Portanto, gabarito letra D.

Gabarito: Letra D

---

8. **(CESPE - Tribunal de Contas do DF - 2021)** A visão de uma organização é representada por uma afirmação duradoura de seu propósito, pela qual a organização demonstra a sua razão de ser.

Comentários:

Pessoal, vamos lembrar as palavras-chave? Missão está ligada ao propósito, já visão ao futuro. A banca inverteu os conceitos e tentou aplicar uma pegadinha no candidato.

Gabarito: Errado

---

9. **(CESPE - Tribunal de Contas do DF - 2021)** De acordo com a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos que tratam do fortalecimento da cultura organizacional de uma instituição devem ser categorizados na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Comentários:

O aprendizado e crescimento é uma perspectiva mais intangível, mas que impacta em todos os pilares do BSC, estando, dessa forma, incluídos objetivos relacionados à gestão de feedback, capacitação e treinamento ou aprimorar a cultura organizacional.

Gabarito: Correto

---

10. **(CESPE – SEFAZ-CE – 2021)** Na análise SWOT, pontos fortes se referem às questões ambientais favoráveis ao desempenho organizacional.

Comentários:

Pessoal, errada a questão. Pontos fortes se referem a questões favoráveis internos de uma organização.

Gabarito: Errado

---

11. (CESPE – MPE-CE– 2021) Por meio da análise SWOT, é possível analisar o ambiente externo à organização mediante a identificação de oportunidades e ameaças.

Comentários:

É isso mesmo pessoal!

Gabarito: Letra C

---

12. (CESPE –TJ-AM– 2019) A análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) possibilita a identificação de oportunidades e ameaças ambientais.

Comentários:

Exato! É a definição da análise SWOT.

Gabarito: Correto

---

13. (CESPE – PGE-PE– 2019) Conforme o modelo SWOT, em um concurso público, a possibilidade de serem selecionados profissionais com alto grau de competência é considerada uma oportunidade, enquanto a seleção de muitas pessoas inexperientes é considerada uma ameaça.

Comentários:

CERTO! A banca contextualizou perfeitamente! As pessoas que serão selecionadas não estão sob influencia interna (da empresa), mas sim externa. Portanto podem ser oportunidades ou ameaças.

Gabarito: Correto

---

14. (CESPE – PGDF– 2021) Na matriz SWOT, são consideradas a participação marginal, a participação média e a participação elevada dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado.

Comentários:

Pessoal, a banca jogou outro conceito diverso da matriz SWOT e associou a ela. O conceito que a banca cobrou se refere a matriz BCG.

Gabarito: Errado

---

15. (CESPE – PGDF – 2021) O planejamento estratégico possibilita o direcionamento das ações a serem adotadas e favorece a interação com o meio ambiente e a proatividade organizacional.

Comentários:

Pessoal, perfeita questão, está de acordo com o conceito de planejamento estratégico.

Gabarito: Correto

---

16. (CESPE – MPE-CE – 2020) O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

Comentários:

Na verdade, o planejamento estratégico tem foco no longo prazo.

Gabarito: Errado.

---

17. (CESPE – MPE-CE – 2020) O Na administração pública, não se usa planejamento estratégico para a gestão de pessoas, porque essa estratégia de governança não tem poder para afetar as ações de desenvolvimento, o alcance de metas, a busca de oportunidades nem a melhora das condições de trabalho dos profissionais.

Comentários:

Eita! Totalmente errada a questão! O planejamento estratégico afeta sim as ações de desenvolvimento, o alcance de metas, a busca de oportunidades.

Gabarito: Errado

---

18. (CESPE – Ministério da Economia – 2020) O planejamento estratégico organizacional deve pautar-se nos resultados futuros a serem alcançados, sem deixar de considerar as melhorias dos processos de trabalho nas organizações.

Comentários:

É exatamente isso! O planejamento estratégico foca nos resultados futuros além de considerar melhorias nos processos.

Gabarito: Correto

---

19. (CESPE – SLU-DF – 2019) Planejamento estratégico corresponde à ação de definir a relação que a organização pretende estabelecer com o ambiente em que atua.

Comentários:

Correto! O planejamento estratégico visa estabelecer metas e objetivos, definir o que se espera incluindo o ambiente em que se atua.

Gabarito: Correto

---

20. (CESPE – TJ-AM – 2019) O planejamento estratégico é um processo holístico, que envolve a organização como um todo.

Comentários:

Certíssimo, pessoal! Levem para prova que o planejamento estratégico é mais abrangente, aborda a organização como um todo e é realizado visando o longo prazo.

Gabarito: Correto

LISTA DE QUESTÕES

1. **(CESPE – APEX – 2021)** Assinale a opção que apresenta a perspectiva do balanced scorecard que se constitui tanto de processos finalísticos ou operacionais com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes quanto de processos de suporte para a realização das demais atividades.

   a) perspectiva financeira
   b) perspectiva dos clientes
   c) perspectiva dos processos internos
   d) perspectiva do aprendizado e crescimento

2. **(FUNPRESP-EXE 2022)** A análise SWOT busca avaliar o desempenho do time de vendas da organização.

3. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** A análise SWOT é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para realizar avaliação de cenário de modo a se identificar oportunidades que poderão ser gerenciadas no ambiente da organização.

4. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** No curso da avaliação estratégica, a análise SWOT deve abranger os resultados de revisão documental, bem como entrevistas com as líderes do órgão e, ainda, pesquisa com servidores de modo a compor uma matriz contendo forças e ameaças.

5. **(CESPE - FUNPRESP- EXE- 2022)** A análise SWOT tem como objetivo identificar os fatores internos e externos que podem afetar o desempenho dos negócios da organização.

6. **(CESPE -– SEFAZ-CE – 2021)** A metodologia SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças de determinado processo quando comparado a processos concorrentes.

7. **(CESPE- DPE-RO - 2022)** A respeito dos níveis de capacidade e maturidade do MPS.BR, assinale a opção correta.

   a) Análise SWOT é considerada uma ferramenta de planejamento estratégico, composta pelos seguintes elementos.

   I. ameaças
   II. fraqueza
   III. oportunidades
   IV. pontos avaliativos
   V. pontos fortes

Assinale a opção correta.
a) Apenas o item III está certo.
b) Apenas os itens I, II e IV estão certos.
c) Apenas os itens III, IV e V estão certos.
d) Apenas os itens I, II, III e V estão certos.
e) Todos os itens estão certos.

8. **(CESPE - Tribunal de Contas do DF - 2021)** A visão de uma organização é representada por uma afirmação duradoura de seu propósito, pela qual a organização demonstra a sua razão de ser.

9. **(CESPE - Tribunal de Contas do DF - 2021)** De acordo com a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos que tratam do fortalecimento da cultura organizacional de uma instituição devem ser categorizados na perspectiva de aprendizado e crescimento.

10. **(CESPE – SEFAZ-CE – 2021)** Na análise SWOT, pontos fortes se referem às questões ambientais favoráveis ao desempenho organizacional.

11. **(CESPE – MPE-CE– 2021)** Por meio da análise SWOT, é possível analisar o ambiente externo à organização mediante a identificação de oportunidades e ameaças.

12. **(CESPE –TJ-AM– 2019)** A análise SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) possibilita a identificação de oportunidades e ameaças ambientais.

13. **(CESPE – PGE-PE– 2019)** Conforme o modelo SWOT, em um concurso público, a possibilidade de serem selecionados profissionais com alto grau de competência é considerada uma oportunidade, enquanto a seleção de muitas pessoas inexperientes é considerada uma ameaça.

14. **(CESPE – PGDF– 2021)** Na matriz SWOT, são consideradas a participação marginal, a participação média e a participação elevada dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado.

15. **(CESPE – PGDF – 2021)** O planejamento estratégico possibilita o direcionamento das ações a serem adotadas e favorece a interação com o meio ambiente e a proatividade organizacional.

16. **(CESPE – MPE-CE – 2020)** O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

17. **(CESPE – MPE-CE – 2020)** O Na administração pública, não se usa planejamento estratégico para a gestão de pessoas, porque essa estratégia de governança não tem poder para afetar as ações de desenvolvimento, o alcance de metas, a busca de oportunidades nem a melhora das condições de trabalho dos profissionais.

18. **(CESPE – Ministério da Economia – 2020)** O planejamento estratégico organizacional deve pautar-se nos resultados futuros a serem alcançados, sem deixar de considerar as melhorias dos processos de trabalho nas organizações.

19. **(CESPE – SLU-DF – 2019)** Planejamento estratégico corresponde à ação de definir a relação que a organização pretende estabelecer com o ambiente em que atua.

20. **(CESPE – TJ-AM – 2019)** O planejamento estratégico é um processo holístico, que envolve a organização como um todo.

GABARITO – DIVERSAS BANCAS

1. Letra C
2. Errado
3. Correto
4. Correto
5. Correto
6. Correto
7. Letra D
8. Errado
9. Correto
10. Errado
11. Letra C
12. Correto
13. Correto
14. Errado
15. Correto
16. Errado
17. Errado
18. Correto
19. Correto
20. Correto

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.