

Aula 00

*MDIC (Analista de Comércio Exterior)
Passo Estratégico de Gestão de
Tecnologia*

Autor:
Thiago Rodrigues Cavalcanti

06 de Agosto de 2023

1. ESTRATÉGIA: CONCEITOS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – BSC. 2. ESTRATÉGIA DE TI: ALINHAMENTO DO NEGÓCIO COM A TI, COMPONENTES NOS DOMÍNIOS INTERNOS E EXTERNOS

Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística.....	3
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	3
Governança de TI.....	3
O que é Governança de TI?	3
Governança de TI x Gestão de TI	4
Planejamento Estratégico de TI (PETI)	5
O que é o PETI?	5
Elementos Básicos do PETI.....	5
Área de TI e Negócios	6
Etapas de Planejamento.....	7
Benefícios do Planejamento Estratégico	8
Balanced Scored (BSC)	8
Terminologias do BSC.....	10
Objetivo do BSC.....	10



Aposta estratégica.....	12
Questões estratégicas	14

APRESENTAÇÃO

Olá Senhoras e Senhores,

Eu me chamo Thiago Cavalcanti. Sou funcionário do Banco Central do Brasil, passei no concurso em 2010 para Analista de Tecnologia da Informação (TI). Atualmente estou de licença, cursando doutorado em economia na UnB. Também trabalho como professor de TI no Estratégia e sou o analista do Passo Estratégico de Informática.

Tenho graduação em Ciência da Computação pela UFPE e mestrado em Engenharia de Software. Já fui aprovado em diversos concursos tais como ANAC, BNDES, TCE-RN, INFRAERO e, claro, Banco Central. A minha trajetória como concurseiro durou pouco mais de dois anos. Neste intervalo, aprendi muito e vou tentar passar um pouco desta minha experiência ao longo deste curso.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- orientar revisões eficientes;
- destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;



b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!

ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística estará disponível a partir da próxima aula.

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

Governança de TI

O que é Governança de TI?

“Consiste de liderança, estruturas organizacionais e processos que garantam que a organização de TI suporte e amplie as estratégias e objetivos da empresa.” ITIL

Podemos dizer que a Governança de TI é um conjunto de melhores práticas (metodologias, métodos, processos, Gestão, etc), com intuito de garantir controles, minimizar riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, orientar as decisões, apoiar o crescimento acelerado (escala) e também a transformação do negócio. Vale ressaltar que é extremamente importante definir uma governança que apoie e suporte a empresa e não que a trave com processos burocráticos.



Governança de TI pela perspectiva de relacionamento entre TI e Negócio:

Nesta ótica, o objetivo da Governança de TI é fazer com que a tecnologia da informação se integre com a área de negócio. Governar TI significa conciliar e compartilhar decisões através do uso de uma linguagem em comum, garantindo que os esforços da organização de TI estão direcionados para resultados formalmente reconhecidos por ambas partes e que estes resultados agregam o valor esperado.

Governança de TI pela perspectiva de níveis organizacionais:

Estruturar de forma adequada a Governança de TI em sua organização presume que existam atividades e autonomia suficientes dentro do departamento de TI, a nível estratégico, além do tático e operacional. Vale acrescentar que, dentro da organização, a governança de TI, hierarquicamente, faz parte da governança empresarial, que inclui governança de negócios e governança corporativa.

Governança de TI pela perspectiva de processo:

Sob a ótica de um macroprocesso, governar TI significar executar o **ciclo PDCA** de governança.



Governança de TI x Gestão de TI

- Governança: os processos de governança de TI direcionam-se para as 05 áreas de foco (Alinhamento estratégico, entrega de valor, gerenciamento de riscos, gerenciamento de recursos e mensuração de performance), abordando práticas e técnicas necessárias para avaliar opções estratégicas, prover direção para TI e monitorar os resultados.
- Gestão: as práticas e atividades envolvidas com gestão de TI buscam planejar, construir, executar e monitorar a organização de TI, garantindo uma cobertura holística.

Em resumo, podemos interpretar que a governança estabelece direção (além de monitorar e avaliar os direcionamentos), enquanto a gestão planeja, constrói, executa (e também monitora e avalia).



Planejamento Estratégico de TI (PETI)

O que é o PETI?

O Planejamento Estratégico de TI (PETI), lida com desafios como o direcionamento e a estruturação da TI, de forma a atingir os objetivos estabelecidos pelo negócio.

O PETI torna-se importante para que a empresa esteja preparada, no longo prazo, para adaptar-se a possíveis mudanças no ambiente (oportunidades e ameaças presentes) de forma organizada e planejada. A definição da Estratégia de TI rege as decisões de alocação de recursos, portfólio de serviços e projetos, construção da arquitetura tecnológica e definição de metas para os indivíduos performarem corretamente.

Na prática, planejar estrategicamente a TI significa dizer que recursos (infraestrutura, orçamento, pessoas) serão alocados adequadamente, que serviços de TI estarão disponíveis e haverá capacidade para sustentar o negócio na medida de suas exigências. Além disso, que existirá uma arquitetura tecnológica oportuna para as soluções instaladas e para as que ainda serão implementadas, que haverá gestão do conhecimento para bom aproveitamento das competências organizacionais e que inovações serão internalizadas para manter a empresa atualizada sobre o que de melhor o mercado pode oferecer.

Uma vez definido o PETI, parte-se para a construção do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), que irá definir programas e projetos a serem realizados para atingimento da estratégia. No PDTI são definidos orçamentos e processos críticos para sustentar operações de negócio e viabilizar o valor entregue ao negócio.

Elementos Básicos do PETI

Para um PETI efetivo e coeso, alguns elementos básicos devem ser levados em conta, segue abaixo:

Missão

Aqui deve ser declarado como a TI se posicionará de forma aderente aos objetivos empresariais, destacando os pontos que ela pretende entregar para sustentar o negócio como um todo.

Diagnóstico Empresarial

É uma análise sobre o ambiente interno, seus pontos fracos e fortes, e também sobre o externo, considerando as ameaças e oportunidades. Esses aspectos devem ser avaliados sob o ponto de vista da influência que exercem sobre a cultura organizacional, a distribuição de recursos e a maneira de lidar com cada situação apresentada à empresa.

Prioridades

Deverão ser listadas as ações prioritárias para potencializar pontos fortes e oportunidades identificadas, além das intervenções para minimizar impactos de ameaças e otimizar os pontos fracos que prejudicam a empresa.

Planos táticos

Curto, médio e longo prazos. Tudo precisa ser vislumbrado para que ações sejam planejadas de forma encadeada, tendo em mente a interdependência entre elas e a melhor sequência de realização para que os resultados sejam positivos.



Papéis e responsabilidades

Não adianta listar afazeres e não definir quem vai executar e quem vai gerir as atividades. É importante ter clareza sobre papéis e responsabilidades, preferencialmente atrelando esse vínculo à avaliação de performance de funcionários e gestores.

Metas

Ações por si só não concretizam objetivos. É preciso que haja um ponto de corte que separe o aceitável do não aceitável, o desejável do não desejável, o bem-feito do feito com excelência. Estamos falando de metas, de percentuais a serem atingidos, de quantidades a serem entregues, de padrões de qualidade a serem alcançados.

Indicadores

Quem não mede o que realiza não está gerindo, no melhor conceito de gestão. Então se há metas a serem alcançadas, deverá haver métricas para mensurar o alcance dos níveis desejados. Esses indicadores é que demonstrarão se a implementação do PETI caminha para o rumo esperado ou se são necessários redirecionamentos para o aprimoramento dos resultados.

Alocação de recursos

Estabelece os recursos necessários para viabilizar os planos traçados, contemplando infraestrutura, aquisição ou desenvolvimento de soluções, terceirização de TI, capacidade de armazenamento e processamento, políticas para prevenção de desastres, segurança da informação. Tudo isso deve ser pensado e dimensionado para suportar a transformação do PETI em ações.

Arquitetura e governança tecnológica

Uma arquitetura global de tecnologia deve ser definida para garantir que haja governança dos recursos e dos processos envolvidos na execução do planejamento estratégico de TI.

Área de TI e Negócios

A ideia de que a área de tecnologia é estagnada e deve ser acionada quando há alguma necessidade de automação ou de ferramentas para as rotinas empresariais não é mais comum. Hoje a TI fala a mesma língua do negócio, está inserida em todos os processos e fornece insumos decisivos para o sucesso de qualquer empreendimento. Daí a importância de uma gestão de TI robusta e alinhada com a realidade do negócio em si.

A peça-chave dessa governança tecnológica é planejar, de forma estratégica, um caminho para que a TI seja aderente aos valores e interesses da empresa. Nesse contexto, é preciso destacar a relevância do planejamento estratégico de TI. Ele é o responsável por vingar uma gestão de TI efetiva, transformadora e positiva para a empresa como um todo.

O PETI deverá garantir essa aproximação entre TI e negócio, por meio de processos mais eficientes, comunicação mais transparente e fluida, rotinas simplificadas, tarefas automatizadas e desenvolvimento de serviços inovadores e integrados.

Essa realidade é inegável especialmente em contextos digitais, que prezam por agilidade, eficiência e experiência positiva do cliente. Esse é um paradigma que coloca o usuário no centro, valoriza a mobilidade,



prevê o compartilhamento de recursos e garante o controle de processos. Tudo isso para oferecer meios para o rastreamento de vulnerabilidades, a identificação de gargalos e a proposição de melhorias, de forma contínua.

No contexto digital, ainda, soluções de monitoramento e análise de dados para retroalimentar as estratégias empresariais (comerciais, marketing, relacionamento com o cliente, logística, riscos) imperam. Outra exigência é a de segurança da informação e de acesso a dispositivos, infraestrutura e soluções para gestão e para o cliente final. Mais uma vez não há como pensar nessas necessidades sem a forte e impactante presença da TI e sem um planejamento abrangente e atento a todas as variáveis que influenciam o negócio.

Etapas de Planejamento

Planejamento Estratégico Interno (PEI)

É o processo pela qual a organização define ou revisa a sua missão, sua visão de futuro, seus valores e seus objetivos estratégicos (focos de atuação onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro).

Planejamento Estratégico de TI (PETI)

Como já definimos diversas vezes: é um instrumento de gestão, que traça a direção Estratégica da Tecnologia da Informação (TI), assim como a sustentação da infraestrutura, além de subsidiar o órgão na elaboração do Planejamento de Tecnologia da Informação.

Plano Diretor de TI (PDTI)

É um 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.



Benefícios do Planejamento Estratégico

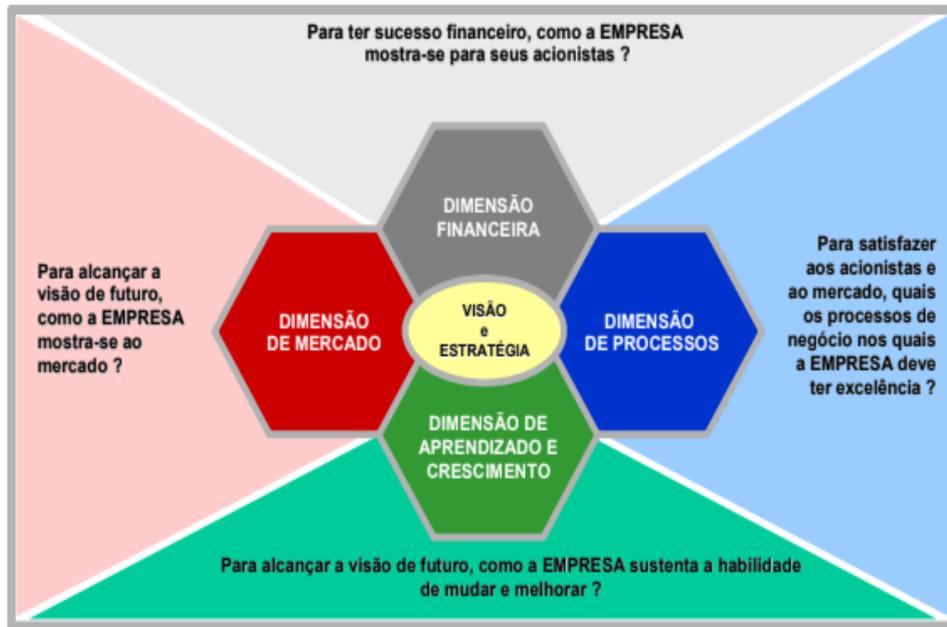
Abaixo segue alguns itens que mostram o benefício de uma Planejamento Estratégico de TI bem definido e coerente:

- Auxilia a empresa a alcançar seus objetivos de negócio;
- Otimiza a alocação de recursos tecnológicos;
- Explicita riscos e propõe meios para mitigá-los;
- Reduz custos, falhas, retrabalhos;
- Amplia a transparência da comunicação entre departamentos e entre empresa e seus públicos de interesse;
- Contribui para melhores estratégias de marketing, de vendas, de relacionamento com o cliente e planejamento financeiro;
- Torna processos muito mais eficientes de forma que a engrenagem da TI fica transparente — já que o que sobressai são os resultados que ela traz ao dia a dia de quem conduz as rotinas da empresa;
- Direciona recursos da organização para uma gestão mais efetiva;
- Auxilia o negócio a acomodar novas prioridades e exigências do mercado;
- Contribui para a internalização de inovações;
- Aumenta a produtividade da equipe de TI e dos demais times da estrutura organizacional;
- Contribui para tomada de decisões mais assertivas, baseadas em informações atualizadas e confiáveis e mediante cenários bem avaliados e detalhados;
- Fornece insumos para avaliação de performance e desempenho de pessoas, áreas e da empresa como um todo;
- Favorece a continuidade dos negócios.

Balanced Scored (BSC)

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. E por que “indicadores balanceados”? Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim, como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados. Isto é o que se chama de “criar valor com ativos intangíveis”.

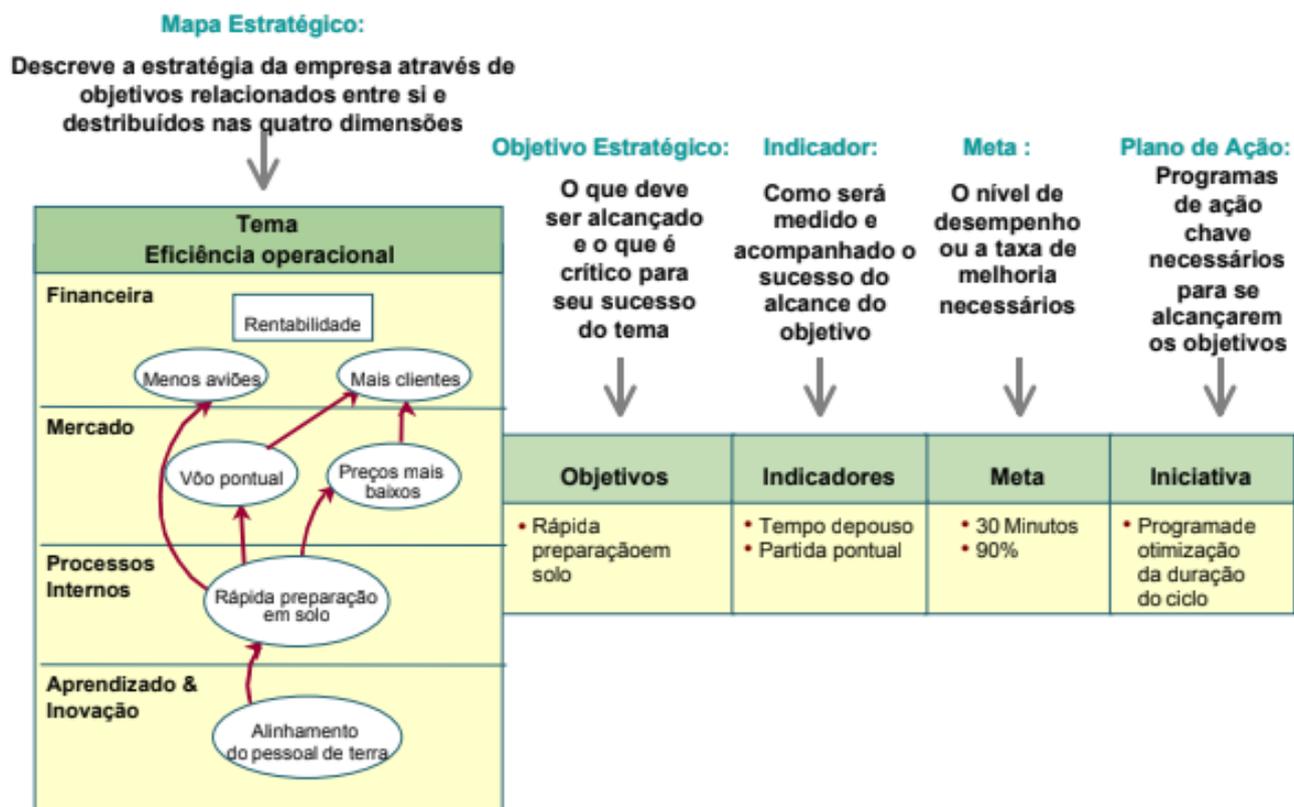




O BSC, portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado & inovação), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.



Terminologias do BSC



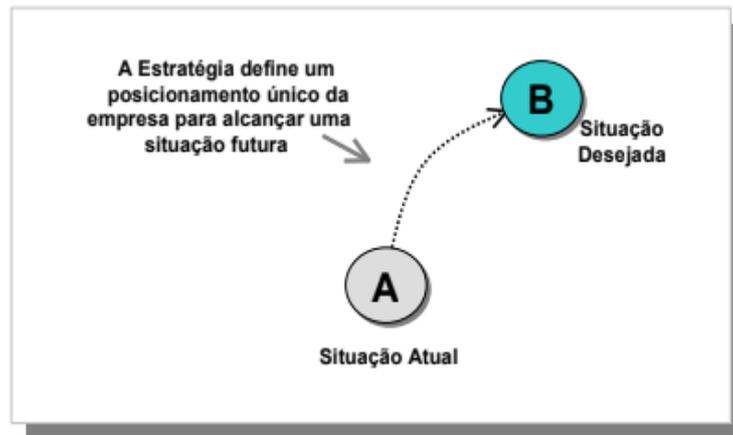
Em um projeto BSC, deve ser elaborado um Mapa Estratégico, que descreva de forma clara a estratégia através de objetivos vinculados entre si e distribuídos nas 4 dimensões. Cada objetivo terá de 1 a 2 indicadores associados, com metas e planos de ação a ele vinculados.

Objetivo do BSC

Por que as empresas implementam o BSC?

O principal desafio das empresas é o sucesso na criação de valor. Para planejar como criar valor agregado, as empresas desenvolvem estratégias, que nada mais são do que escolhas ou um posicionamento único das empresas no mercado com o objetivo de atingir uma situação futura.





O processo de construção de um BSC estimula um intenso diálogo da alta direção das empresas, criando alinhamento ao redor da estratégia, maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia e como ela será atingida. Este é o motivo que levou empresas como Mobil, ABB, AT&T, Cigna, Eletrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Corrêa, Cia. Suzano, CST, Holdercim, Laboratório Chile, Mercedes Benz, Mi Banco, Oxiteno, Opsi Finlay, Petrobras, Presidência da República do México, entre outras, a optarem pelo Balanced Scorecard.

Os princípios de uma organização orientada para estratégia

O que significa ser uma Organização Orientada para a Estratégia?

- **Estratégia:** ter a estratégia como o principal item da agenda organizacional. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação;
- **Foco:** concentração dos esforços em prol da estratégia. Com o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC, o foco é a estratégia;
- **Organização:** todas as pessoas mobilizadas para uma atuação estratégica. O BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa.

A “Organização Orientada para a Estratégia”, essência do BSC, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Isto é o que existe de comum entre as centenas de empresas que implementaram o BSC:





- Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais de modo que todos possam entendê-la.
- Alinhar a Organização à Estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos.
- Transformar a Estratégia em Tarefa de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia.
- Converter a Estratégia em Processo Contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.
- Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva para promover a transformação.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.



O que é Governança de TI?

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



“Consiste de liderança, estruturas organizacionais e processos que garantam que a organização de TI suporte e amplie as estratégias e objetivos da empresa.” ITIL

Podemos dizer que a Governança de TI é um conjunto de melhores práticas (metodologias, métodos, processos, Gestão, etc), com intuito de garantir controles, minimizar riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, orientar as decisões, apoiar o crescimento acelerado (escala) e também a transformação do negócio. Vale ressaltar que é extremamente importante definir uma governança que apoie e suporte a empresa e não que a trave com processos burocráticos.



ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



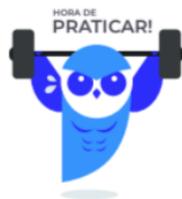
Imprima o capítulo Aposta Estratégica separadamente e dedique um tempo para absolver tudo o que está destacado nessas duas páginas. Caso tenha alguma dúvida, volte ao Roteiro de Revisão e Pontos do Assunto que Merecem Destaque. Se ainda assim restar alguma dúvida, não hesite em me perguntar no fórum.



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



1. CEBRASPE (CESPE) - Analista Judiciário (TJ PA)/Administrativa/2020

As organizações que utilizam como metodologia de planejamento estratégico o BSC (balanced scorecard) devem contar com o envolvimento ativo da equipe executiva, para que as mudanças ocorram e a estratégia seja implementada com vistas ao alcance dos melhores desempenhos.

O pressuposto abordado no texto anterior está de acordo com o princípio de

- traduzir a estratégia em termos operacionais.
- alinhar a organização à estratégia.
- transformar a estratégia em tarefa de todos.
- converter a estratégia em processo contínuo.
- mobilizar a mudança por meio da liderança educadora.

Comentários

BSC (Balanced Scorecard), na tradução literal, significa algo como “indicadores balanceados de desempenho”, que representa algo muito além de um mero sistema de medidas e indicadores. O seu foco principal é o alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas aos objetivos globais da organização, ou seja, direciona as medidas e os indicadores para ajudar a organização a atuar de acordo com sua estratégia.

Existem 5 princípios focados alinhar os sistemas de gestão e operação com as definições estratégicas, vejamos quais são:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais. Transmitindo e comunicando às pessoas de maneira consistente e significativa os objetivos globais. (...)
- Alinhar a organização com a estratégia. Para obter sinergia, todas as unidades organizacionais devem estar alinhadas com a estratégia. (...)
- Fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa. As organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribua para o seu sucesso.



4. Fazer da estratégia um processo contínuo. A estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. (...)

5. Mobilizar a mudança por meio da liderança de executivos. Trata-se de envolver a equipe de executivos no sucesso da estratégia. A estratégia requer espírito de equipe para coordenar as mudanças e sua implementação precisa de atenção contínua e foco nas iniciativas de mudanças. Mobilização de todas as pessoas é fator indispensável. (...)"

Portanto, a assertiva correta é a letra E.

Gabarito: alternativa E.

2. CEBRASPE (CESPE) - Auxiliar Judiciário (TJ PA)"/"Sem Área"/2020

Considerando a aplicação da metodologia de planejamento estratégico (BSC – balanced scorecard) em um tribunal, assinale a opção que apresenta uma iniciativa estratégica integrante da perspectiva processos internos.

- a) implantação de modelo de gestão por competências
- b) aprimoramento da formação de magistrados e servidores
- c) fortalecimento da governança na área de tecnologia de informação
- d) aperfeiçoamento da gestão do processo judicial eletrônico
- e) fortalecimento da política de atenção à saúde e qualidade de vida

Comentários

O foco principal do BSC é o alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas aos objetivos globais da organização, ou seja, direciona as medidas e os indicadores para ajudar a organização a atuar de acordo com sua estratégia.

Em resumo, a palavra-chave do BSC é alinhamento, além disso é importante saber que ele é focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas, segundo Chiavenato:

Finanças: envolve os indicadores de medidas financeiras e contáveis que permitem avaliar a lucratividade, os investimentos, patrimônio, etc.

Clientes: inclui os indicadores e medidas do tipo satisfação, participação no mercado, tendências, posicionamento no mercado, aquisição de clientes potenciais, etc.

Processos internos: busca analisar o negócio do ponto de vista interno da organização através de indicadores que avaliem seus processos, a qualidade das informações, a comunicação interna, dentre outros aspectos.

Aprendizagem/crescimento organizacional: analisa o negócio sob o ponto de vista daquilo que é fundamental para a organização crescer com sucesso no futuro, exemplo: competências, capacidades, motivação, etc.



A questão nos pede a opção que apresenta uma iniciativa estratégica integrante da perspectiva processos internos, considerando a aplicação da metodologia de planejamento estratégico (BSC – balanced scorecard) em um tribunal. Na alternativa D temos: “aperfeiçoamento da gestão do processo judicial eletrônico”, referindo-se aos processos internos.

Gabarito: alternativa D.

3. CEBRASPE (CESPE) - Analista Administrativo de Procuradoria (PGE PE)/Gestão Pública/2019

No que se refere a sistemas de medição de desempenho, indicadores de desempenho e balanced scorecard (BSC), julgue o item subsecutivo.

Conforme a metodologia BSC, a redução de custos dos processos administrativos, enquanto parte dos objetivos estratégicos de um órgão público, deve integrar a perspectiva financeira do mapa estratégico.

Comentários

O BSC foi proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992 como um modelo de medição de desempenho ou de gestão estratégica, cuja principal característica é a relação de indicadores financeiros e não-financeiros, explicitando as relações causa-efeito entre seus indicadores de forma sistêmica.

Sob a orientação de quatro perspectivas amplas, o Balanced Scorecard foca naquilo que realmente cria valor para a organização:

- Finanças: “Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?”;
- Clientes: “Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?”;
- Processos internos: “Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?”; e
- Aprendizagem/ inovação/crescimento organizacional: “Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?”

São diversos os componentes do BSC, sendo um deles o denominado **Mapa Estratégico**.

O mapa estratégico permite que a organização descreva e ilustre, de forma nítida e detalhada, todos os seus objetivos, iniciativas, mercados-alvo, indicadores de desempenho e as ligações entre todos os elementos de sua estratégia.

Gabarito: certo.

4. CEBRASPE (CESPE) - Analista Administrativo de Procuradoria (PGE PE)/Gestão Pública/2019

No que se refere a sistemas de medição de desempenho, indicadores de desempenho e balanced scorecard (BSC), julgue o item subsecutivo.



Objetivos estratégicos que visem ao desenvolvimento de novos processos de trabalho em busca de inovação no atendimento integram a perspectiva aprendizado e crescimento, de acordo com a metodologia BSC.

Comentários

Kaplan e Norton (1997) estabelecem um conjunto de 17 objetivos de negócios que não deve ser considerado como uma lista completa de todos os possíveis objetivos de negócios, mas sim uma seleção de objetivos de negócios relevantes. Vamos ver essa relação.

Perspectiva Financeira	1	Prover um retorno de investimento adequado para os negócios.
	2	Gerenciar os riscos de negócios.
	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.
Perspectiva do Cliente	4	Aprimorar orientação para clientes e serviços.
	5	Oferecer produtos e serviços competitivos.
	6	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.
	7	Criar agilidade em responder a requerimentos de negócios que mudam continuamente.
	8	Atingir otimização dos custos para entrega de serviços.
Perspectiva Interna	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.
	10	Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.
	11	Reduzir custos de processos.
	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.
	13	Conformidade com políticas internas.
	14	Gerenciar mudanças de negócios.
Perspectiva de Aprendizagem	15	Aprimorar e manter a operação e produtividade do pessoal.
	16	Gerenciar a inovação de produtos e negócios.
	17	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.

Perceba que objetivos estratégicos que visem ao desenvolvimento de novos processos de trabalho integram a perspectiva interna (Processos Internos) e não a de aprendizado e crescimento.

Gabarito: errado.

5. CEBRASPE (CESPE) - Analista Ministerial (MPC TCE-PA)/Administração/2019

Um órgão público cujo planejamento estratégico é estruturado de acordo com o BSC (balanced scorecard) definiu os seguintes objetivos estratégicos: desenvolver competências de liderança e inovar em tecnologia da informação.

Os referidos objetivos estão inseridos

- na perspectiva interna.
- na perspectiva financeira.
- na perspectiva de aprendizado e crescimento.



- d) na perspectiva do cliente e na perspectiva de aprendizado e crescimento, respectivamente.
- e) na perspectiva de aprendizado e crescimento e na perspectiva do cliente, respectivamente.

Comentários

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas.



Aprendizagem/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.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Sendo necessário saber se o funcionário está motivado, satisfeito, e possui competências para desenvolver um bom trabalho, além disso há a necessidade de conhecer se eles estão alinhados com as estratégias organizacionais.

Gabarito: alternativa C.

6. CEBRASPE (CESPE) - Analista Judiciário (STM)/Administrativa/2018

Julgue os item seguinte, relativo a gestão e estrutura de organizações.

As dimensões que constituem a ferramenta BSC (balanced scorecard.) incluem a mensuração da aprendizagem organizacional, que permite gerar indicadores sobre os fatores críticos de sucesso para a organização.



Comentários

Sob a orientação de quatro perspectivas amplas, o Balanced Scorecard foca naquilo que realmente cria valor para a organização:

- Finanças: “Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?”;
- Clientes: “Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?”;
- Processos internos: “Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?”; e
- Aprendizagem/Inovação/crescimento organizacional: “Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?”

Em especial, a perspectiva "aprendizagem/Inovação/crescimento organizacional" busca identificar capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas, ou seja, fatores críticos de sucesso para a organização.

Gabarito: certo.

7. CEBRASPE (CESPE) - Técnico Judiciário (STM)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2018

A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

Balanced scorecard é um sistema de medição de desempenho que se baseia em quatro perspectivas de análise complementares: finanças, processos internos, clientes, e aprendizado e inovações (ou crescimento).

Comentários

Sob a orientação de quatro perspectivas amplas, o Balanced Scorecard foca naquilo que realmente cria valor para a organização:

- Finanças: “Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?”;
- Clientes: “Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?”;
- Processos internos: “Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?”; e
- Aprendizagem/Inovação/crescimento organizacional: “Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?”

Gabarito: certo.

8. CEBRASPE (CESPE) - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2018

A respeito do uso de ferramentas gerenciais na gestão pública, julgue o item que se segue.



O balanced scorecard é uma ferramenta para gestão do desempenho e, em sua elaboração, devem ser incluídas as perspectivas financeira, de processos, do cliente e de aprendizagem para a organização.

Comentários

O Balanced Scorecard (BSC) tem por base o equilíbrio organizacional e, portanto, precisa tratar a organização em todos os seus aspectos.

Sob a orientação de quatro perspectivas amplas, o Balanced Scorecard foca naquilo que realmente cria valor para a organização:

- Finanças: “Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?”;
- Clientes: “Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?”;
- Processos internos: “Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?”; e
- Aprendizagem/ inovação/ crescimento organizacional: “Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?”

Gabarito: certo.

9. CEBRASPE (CESPE) - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2018

A respeito do uso de ferramentas gerenciais na gestão pública, julgue o item que se segue.

Ao gerenciar o desempenho de uma organização pública, é correto mensurar a satisfação do cidadão como um indicador de desempenho para os serviços públicos prestados.

Comentários

A ferramenta gerencial que tem sido utilizada com sucesso tanto na gestão privada quanto na gestão pública é o Balanced Scorecard (BSC), que trabalha com quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Gabarito: certo.

10. CEBRASPE (CESPE) - Analista de Tecnologia da Informação (EBSERH)/2018

A respeito de gestão estratégica, julgue o próximo item.

O BSC (balanced scorecare) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

Comentários



O BSC (balanced scorecard) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

Uma dela, é denominada “processos INTERNOS”.

Gabarito: errado.

...

Forte abraço e bons estudos.

"Hoje, o 'Eu não sei', se tornou o 'Eu ainda não sei'"

(Bill Gates)

Thiago Cavalcanti



Face: www.facebook.com/profthiagocavalcanti
Insta: www.instagram.com/prof.thiago.cavalcanti
YouTube: youtube.com/profthiagocavalcanti



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.