

## **Lição 00: Premissas do Planejamento Estratégico.**

### **Sumário**

1	Apresentação do curso. ....	3
2	Metodologia das aulas. ....	3
3	Como tirar as minhas dúvidas?.....	4
4	Observações finais.....	4
5	Fontes de estudo.....	7
6	Planejamento Estratégico.....	11
6.1	Premissas do Planejamento Estratégico. ....	13
6.1.1	Administração Estratégica.....	14
6.1.2	Pensamento Estratégico. ....	14
6.1.3	Informação e Conhecimento.....	15
6.1.4	Funções Organizacionais.....	15
6.1.5	Empreendedorismo, Liderança e Inovação.....	16
6.1.6	Gestão de Projetos.....	17
6.1.7	Inteligência Organizacional. ....	17

Olá Concurseiro de Plantão e futuro servidor público,

Pronto para a aprovação? Questiono isso neste exato momento justamente pelo fato deste curso estar voltado a você que está diretamente compromissado com algo que irá te trazer estabilidade na sua vida profissional, financeira e pessoal e que está relacionado à sua completa e exclusiva responsabilidade, estou falando da sua aprovação e nomeação em um Concurso Público.

Logo, você vai precisar de um apoio, concorda? E este apoio será prestado por mim como seu professor.

Já para começarmos eu gostaria que você escrevesse em um pedaço de papel, imprimisse a logomarca do seu Concurso Público foco, enfim, e pregasse no teu quarto, no teu local de estudos, no teu fichário e todos os dias pela manhã olhasse para ele, fechasse teus olhos por dois ou três minutos e desenhasse em sua mente um filme no qual você vai se ver

assinando e seu termo de posse e sendo feliz na realização das suas atividades diárias. Ok?  
Tenho mais este compromisso teu?

Para iniciarmos nossa aula, me darei ao luxo de falar um pouquinho sobre mim, nada muito narcisista, mas sim uma apresentação necessária para termos um alinhamento comum sobre quem é o Professor Gabriel Pacheco.

Sou Coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching e atuo há 2 anos com Coaching e Consultoria para Concursos Públicos e Carreiras. Atuo como professor de cursos preparatórios para Concursos da área de Tecnologia da Informação há 6 anos. Já fui Empregado Público do SERPRO, atuando como Analista – Especialista em Negócio em TI até há algum tempo. Atualmente estou atuando como Gerente de Projetos no MEC.

Já atuei no mercado privado como Consultor de Projetos, trabalhando na implantação de escritórios de projeto e em gerenciamento de projetos dentro de instituições públicas e privadas, sou formado em Ciências da Computação pela UCB - Universidade Católica de Brasília, com MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Universa, sou também certificado PMP®, CSM e MPS.BR.

Tenho como foco atual dentro de cursos preparatórios as disciplinas relacionadas à Tecnologia da Informação.

E agora alguns estão até mesmo se perguntando “Eita, o professor não dorme não é?” durmo, saio, passeio, sou casado, cuido dos meus bichos e só tenho a dizer que dou conta disso tudo por simplesmente aplicar na prática tudo que conheço de planejamento de tempo e Coaching voltado à minha vida pessoal, profissional e de estudante. Se quiserem saber mais sobre o assunto, podem me procurar que conversamos sobre o assunto ou então acompanhem meus artigos já publicados sobre Planejamento de Estudos na rede ITnerate ([www.itnerante.com.br](http://www.itnerante.com.br)) e também no meu Blog ([www.professorgabrielpacheco.com.br](http://www.professorgabrielpacheco.com.br)).

## **1 Apresentação do curso.**

Nosso curso terá como foco atender a necessidade do Concurseiro de plantão que está estudando para Concursos Públicos e precisa de um forte embasamento na disciplina de Planejamento Estratégico de TI – PETI trabalhada em sua essência, isso quer dizer que a parte que diz respeito ao Guia da SLTI e demais documentos que correm ai pela Administração Pública serão trabalhados nos meus próximos cursos.

Como já pode ser detectado no cabeçalho das páginas, este é um curso de Teoria e Exercícios e será apresentado de forma que o aluno obtenha todo o conhecimento necessário e tenha logo após a apresentação do conteúdo a resolução de exercícios.

Estamos falando aqui de 6 lições totalizando aproximadamente 100 páginas escritas, 1 videoaula de revisão, 2 simulados com 20 questões no total e mais 2 listas de exercícios da FCC e da Cespe de Bônus.

## **2 Metodologia das aulas.**

- Teremos no curso lições expositivas, descritivas e descontraídas (pois ninguém aqui merece um texto nostálgico e desgastante e para aqueles que me conhecem pessoalmente ou já assistiram minhas videoaulas, ou até mesmo minhas aulas presenciais, sabem que levo isso muito a sério mesmo) separadas pelo agrupamento que acredito ser ideal do nosso Conteúdo e conforme é trabalhado nas bibliografias de referência encontradas. **Veja que como estamos trabalhando com a separação de todo o conteúdo por lições, teremos então 6 lições (já contando com esta que é demonstrativa) separadas em conteúdos maiores e outros menores e isso irá ocorrer justamente por conta do tamanho do conteúdo e seu nível de importância para Concursos Públicos.**
- Todas as lições terão uma abordagem inicial teórica conceitual exemplificada e com seu conhecimento aplicado descrito no decorrer da resolução dos exercícios, que serão apresentados logo na sequencia do conteúdo apresentado, demonstrando assim o formato como a matéria tratada é cobrada nas provas, tratando nestes exercícios com uma quantidade percentual maçante de questões.

- Serão tratados nas lições assuntos desde o básico até o avançado, fazendo assim com que o aluno iniciante tenha conhecimento e contato inicial com os tópicos tratados, bem como o aluno que já o conhece possa aprofundar seu conhecimento aplicável à resolução de questões, como eu digo em meus treinamentos presenciais e em vídeos-aula seria algo como trabalhar entre os níveis 1 a 5 de conhecimento da matéria.
- A aplicação dos exercícios poderá variar de lição pra lição, de acordo com o fechamento ou não do assunto tratado, característica esta que tentaremos ao máximo evitar para que o candidato tenha sempre em mãos exercícios para praticar o que aprendeu no decorrer da semana.
- Não serão poupados gráficos, tabelas e técnicas mnemônicas aplicáveis ao assunto, para que assim possam realmente entender o que está sendo apresentado. (Alguns podem se perguntar agora, “pra que memorióis?” Simples, vocês estão estudando para concurso público e eles poderão te salvar em até 60% do conteúdo cobrado na sua prova).

### **3 Como tirar as minhas dúvidas?**

Bem, neste momento, vou pedir para todos que queiram tirar suas dúvidas que postem-nas no meu perfil na rede ITnerante em [www.itnerante.com.br](http://www.itnerante.com.br) informando nome completo e data da efetivação da sua matrícula, afinal de contas eu preciso valorizar os alunos efetivamente matriculados no curso e somente estes terão suas dúvidas respondidas relacionadas ao curso.

### **4 Observações finais.**

Agora eu acredito que alguns pontos se fazem necessários para que não tenhamos falta de rendimento dos senhores:

- Como estamos falando de conteúdo textual, a informalidade e a medida descontração farão parte delas para que tenhamos o maior nível de integração possível entre nós, lembre-se que a única coisa que mudou aqui foi a *interface* entre professor e alunos e se os senhores quisessem livros cheios de formalidade e teorias

aplicáveis às pesquisas de TI, comprariam em livrarias, então vamos abusar desta nossa interface e da comunicação, incluindo os fóruns de discussão de cada lição.

- Planejem seus estudos e cumpram os seus horários de forma adequada, quem tiver problemas com isso solicito que acessem o meu Blog e verifiquem meus artigos sobre Planejamento de Estudos, pois poderão te ajudar bastante [www.professorgabrielpacheco.com.br](http://www.professorgabrielpacheco.com.br).

Senhores, vamos agora estudar uma das disciplinas que mais gosto de trabalhar quando estou em sala de aula, Planejamento Estratégico de TI.

Primeiro ponto que deve se considerado neste curso é que absolutamente tudo que se faz no Planejamento Estratégico Institucional pode e deverá ser aplicado ao Planejamento Estratégico de TI - PETI, ou seja, as metodologias, ferramentas, processos, conceitos e abordagens, enfim, tudo mesmo que vemos sendo aplicado ao Planejamento Estratégico Organizacional é trazido para o PETI. Então, aqui no nosso curso eu vou começar com uma abordagem mais abrangente, falando sobre o Planejamento Estratégico Institucional e depois sim entrar de forma adequada nos detalhes que marcam literalmente a fronteira deste com o PETI.

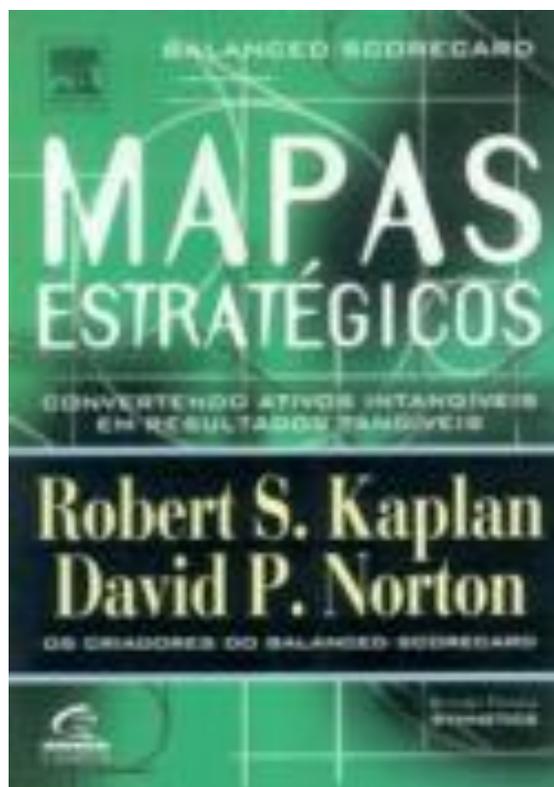
Bora?

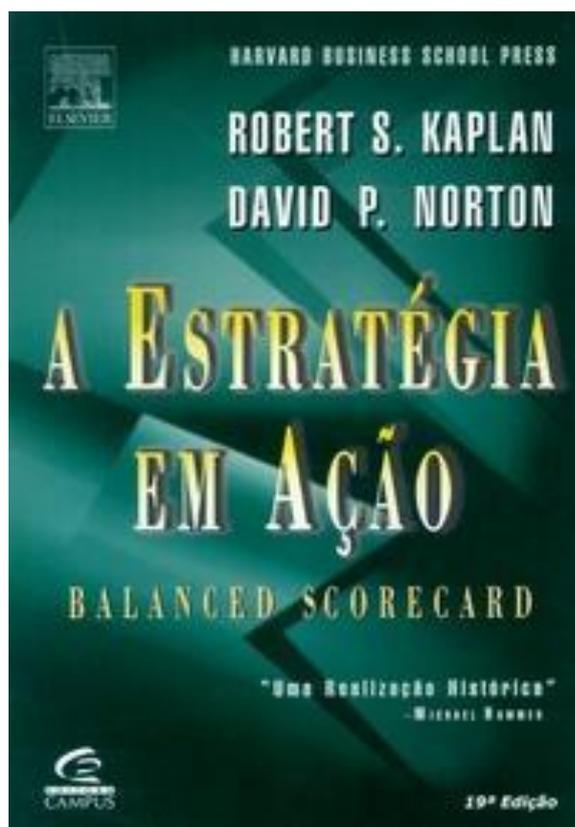
## 5 Fontes de estudo.

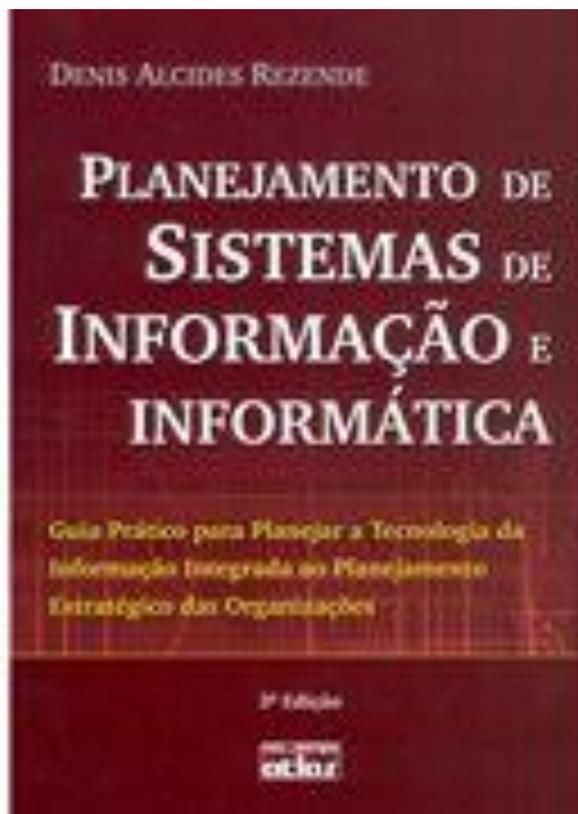
Veremos aqui que tal conteúdo dá bastante “pano pra manga”, caso você resolva entrar nele de cabeça mesmo, mas aqui o nosso foco não é formar especialistas em Gestão Estratégica e sim trazer à tona o conteúdo que realmente é cobrado nas provas dos Senhores.

Neste caso, exponho abaixo as imagens de uma lista de livros que poderão ser utilizados como guias de consulta, caso desejem, pois acredito que depois deste curso você não precise de mais nada, mas como temos sempre alguns alunos questionando sobre o assunto.









## 6 Planejamento Estratégico.

Este nosso primeiro tópico aborda conceitualmente um mundo de informações que poderiam ser trabalhadas pelas banca, mas como elas colocam apenas “Planejamento Estratégico” ou “Gestão Estratégica” eu não acredito que eles fujam muito da parte conceitual. Digo isso, pois me lembro de que utilizei em um curso que gravei há algum tempo atrás falando sobre o assunto, cerca de 13 livros diferentes, que não é o nosso caso neste tópico.

Vamos então começar trabalhando com alguns conceitos básicos, definições mesmo.

Começaremos com 3 dos conceitos que até hoje não vi nenhuma prova que cobre Planejamento Estratégico deixar de colocar em meio a suas questões.

- **Estratégia:** A arte de planejar, forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados em resultados.

Observem que em uma analogia direta, nós poderíamos dizer que a estratégia está para a “Guerra” assim como a tática está para a “Batalha”, concordam? Vejam que quando falamos em estratégia organizacional, estamos falando no planejamento que a instituição deverá realizar para alcançar seus objetivos de negócio futuros e quando falamos em tática é a forma que iremos colocar isto em prática.

- **Planejamento Estratégico:** É um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização, a partir de seus problemas [RESENDE, 2011]. Também pode ser chamado de plano de negócios, dependendo do momento que está vivendo dentro da sua organização. Veremos ainda que sua definição é complementada pela ideia de uma metodologia que fará com que a organização consiga estabelecer a direção a ser seguida internamente, tratando diretamente da interação entre o meio ambiente interno e externos da organização. Complementar a tal conceito, temos a **gestão estratégica**, que garante que tal interação aconteça.

### Exercício.

**(ABIN – Oficial Técnico – Suporte a Rede de Dados – 2010 – Cespe)**

Uma estrutura, ou registro, é um conjunto de elementos heterogêneos, porque seus elementos não são obrigatoriamente do mesmo tipo de dados.

A respeito dos conceitos de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens de 81 a 84.

- 1 [81] O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente; já gestão estratégica é o processo contínuo e interativo que visa manter essa interação.

*Comentário: Planejamento Estratégico: É um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização, a partir de seus problemas. Também pode ser chamado de plano de negócios. Veremos ainda que sua definição é complementada pela ideia de uma metodologia que fará com que a organização consiga estabelecer a direção a ser seguida internamente, tratando diretamente da interação entre o meio ambiente interno e externos da organização. Complementar a tal conceito, temos a gestão estratégica, que garante que tal interação aconteça.*

Logo, item **Correto**.

**(TRE-RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2012 – Cespe)**

Foi atribuída a um analista de sistemas a responsabilidade de implementar a gestão e governança de TI em um órgão regional do Judiciário brasileiro, abrangendo os seguintes focos: gestão estratégica, gerenciamento de projetos aderente ao PMBOK 2008, gerenciamento de serviços aderente ao ITIL V3, governança de TI aderente ao COBIT 4.1 e qualidade de software aderente ao CMMI Dev 1.3.

A partir do texto acima e acerca de gestão estratégica e de sua relação com gerenciamento de projetos, gerenciamento de serviços, governança de TI e qualidade de software, julgue os itens.

2 [79] O planejamento estratégico da organização deve ser desenvolvido como um projeto de longo prazo, cujo produto ou resultado produzido é a construção do plano estratégico.

**Comentário:** Prezados, sei que vários alunos erraram esta questão, mas veja que ela mistura o conceito de Projeto com o de Planejamento estratégico.

Para lembrarmos “É um empreendimento que objetiva gerar um produto, serviço ou resultado único em um espaço de tempo pré-definido”. [PMI, 2008].

E agora “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”.

Vejam que o avaliador nos colocou que o planejamento estratégico é um projeto, olha que absurdo, o planejamento estratégico é um processo senhores.

Logo, item **Errado**.

## 6.1 Premissas do Planejamento Estratégico.

Vamos falar sobre o que precisamos dentro da organização para que ela possa implantar o Planejamento Estratégico?

Vejamos que quando falamos em Planejamento Estratégico, não estamos falando somente de organizações privadas, também estamos falando de organizações públicas e as considerações que são feitas nestes dois ambientes são um pouco diferentes.

Devemos saber então que antes de iniciarmos o Planejamento Estratégico propriamente dito, a organização deverá considerar algumas premissas (verdades existentes para seu sucesso futuro) e veremos na visão de Planejamento Estratégico que estas **premissas estarão orientadas ao negócio e ao sucesso dos produtos ou serviços, quando estiver tratando de organizações privadas; e às atividades e êxito dos serviços, considerando as legislações pertinentes, as questões sociais e a qualidade de vida dos cidadãos, quando está tratando de organizações públicas.**

### 6.1.1 Administração Estratégica.

É a primeira das premissas do Planejamento Estratégico e trata-se de um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Observe a utilização do termo iterativo na definição acima e repare que ele quer dizer simplesmente que as etapas da Administração Estratégica (vista como um processo dentro das instituições) são repetidas ciclicamente.

**Etapas do processo de Administração Estratégica:**

- **Analisar o ambiente:** monitorar o meio ambiente para identificar seus riscos ou ameaças, oportunidades, fraqueza e forças (SWOT).
- **Estabelecer a diretriz organizacional:** meta da organização, missão e objetivos (veremos esta parte com muita calma e atenção logo adiante).
- **Formular estratégias:** definir como as ações organizacionais alcançarão seus objetivos.
- **Implementar estratégias:** colocar em ação.
- **Elaborar o controle estratégico:** monitorar e avaliar todo o processo para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

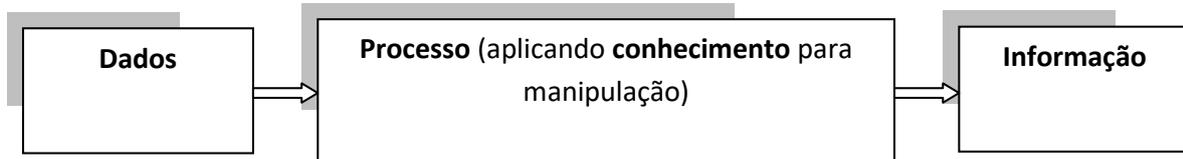
### 6.1.2 Pensamento Estratégico.

Segunda premissa para o Planejamento Estratégico Institucional – PE (chamaremos ele assim agora).

O pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade, é o pensar estrategicamente e agir operacionalmente.

Trata da ideia de se dominar o presente na organização para se conquistar o futuro.

### 6.1.3 Informação e Conhecimento.



Primeiro de tudo temos de entender o que é um dado, uma informação e depois sim sabermos o que é o conhecimento, desta forma conseguiremos perceber o motivo da informação e do conhecimento serem considerados premissas para o PE.

- O **Dado** é um conjunto de caracteres, letras ou números que quando temos a aplicação de certo tipo de conhecimento sobre ele se torna uma informação. Podemos dizer que o dado é um diamante bruto e a informação é o diamante lapidado.
- A **Informação** é um recurso essencial e necessário para o planejamento estratégico organizacional, pois sem informação não será possível elaborar, gerir e implementar o projeto de PE.
- O **Conhecimento** é a informação com valor relevante e propósito definido, indispensável para elaboração de qualquer projeto de planejamento.

Reparem que a relação entre os três termos pode ser apresentada em forma de um ciclo, que vou chamar de ciclo da informação dentro de uma organização, ciclo este no qual teremos sempre a coleta de dados brutos, a aplicação de certo tipo de conhecimento sobre ele para que se torne uma informação e a utilização de uma informação com a indicação de um valor relevante para que se torne conhecimento, conhecimento este que será novamente aplicado sobre um dado e assim por diante.

### 6.1.4 Funções Organizacionais.

As **funções organizacionais** não são nada menos que as macro atividades presentes nas organizações, em algumas disciplinas como mapeamento de processos podem ser encaradas como departamentos ou setores, e forma física, mas para esta disciplina de Planejamento Estratégico nós não faremos esta relação física.

São macro atividades desmembradas em módulos e subsistemas presentes nas organizações que se apresentam funções empresariais ou funções públicas quando falamos da Administração Privada ou Pública.

São seis (observem que na abordagem dada pelo CBOK – Gerenciamento de Processos, estas funções são nomeadas de forma diferente):

- Produção ou serviços.
- Comercial ou marketing.
- Materiais ou logística.
- Financeira.
- Recursos humanos.
- Jurídico-legal.

Precisam estar integradas no funcionamento e no planejamento da organização.

### 6.1.5 Empreendedorismo, Liderança e Inovação.

Primeiro de tudo precisamos entender a diferença entre Empreendedor, Liderança e Inovação.

- **Empreendedor:** É quem realiza, põe em prática o planejamento, executa atividades, efetua ações, efetiva fatos, faz acontecer, gera resultados positivos.
- **Liderança:** Capacidade inteligente de influenciar outras pessoas ou organizações e de gerar seguidores para atingir objetivos determinados. Necessária em todos os grupos de pessoas e em todas as organizações.

“O alcance dos objetivos, a realização das estratégias e a efetivação das ações organizacionais só são possíveis por meio do esforço dos líderes com espírito empreendedor e participativo.” (RESENDE, 2011)

- **Inovação:** Fazer “diferente” com valor agregado. Diz-se ainda que não precisa ser novo para ser inovação, nossa definição é diferente de invenção. Organização

inovadora é a que oferece produtos ou presta serviços com valores agregados. A inovação contempla duas abordagens:

- **Abordagem tecnológica ou científica:** está voltada ao meio ambiente interno da organização.
- **A abordagem humana ou de aceitação das pessoas:** está voltada ao meio ambiente externo da organização.

### 6.1.6 Gestão de Projetos.

Uma forma de pensar abertamente sobre PE diz respeito a imaginá-lo como um Projeto, um projeto dinâmico em seu momento inicial e neste momento a **Gestão de Projeto deve ser adotada pela organização para implantação do seu PE.**

Os sistemas da qualidade aplicáveis ao Gerenciamento de Projetos também podem contribuir, dentre elas as normas ISO, o método PDCA, o 5S, PERT/COM e o PMBok®.

### 6.1.7 Inteligência Organizacional.

A Inteligência Organizacional faz com que as organizações gerem novos negócios ou atividades.

Trata-se de um sistema de monitoramento de informações internas e externas direcionadas ao sucesso ou êxito das organizações.

Somatório dos conceitos:

- Inovação.
- Criatividade.
- Qualidade.
- Produtividade.
- Efetividade.
- Perenidade.
- Rentabilidade.

- Modernidade.
- Inteligência competitiva.
- Gestão do conhecimento.

Senhores, finalizo aqui a aula demonstrativa e aguardo todos aqui matriculados no curso, viu? Informo que, seguindo a esteira de outros professores da equipe ITnerante, estarei também trabalhando com um grupo no Telegram de Mastermind no qual eu irei tirar dúvidas sobre meus cursos, responder a questionamentos dos senhores e também dar diversas dicas de estudos e consultoria em grupo, algo que sei que irá atender às necessidades de diversos dos Senhores e que também irá valorizar de verdade o Concurseiro que é meu aluno dos sites [www.tiparaconcursos.com.br](http://www.tiparaconcursos.com.br) e [www.provasdeti.com.br](http://www.provasdeti.com.br).

As regras para sua inclusão no grupo não estão restritas somente à sua matrícula neste curso, então conheça as regras para sua inclusão no Mastermind na minha página [www.professorgabrielpacheco.com.br](http://www.professorgabrielpacheco.com.br).

Lembre-se sempre: seu maior adversário é você!!!

Professor Gabriel Pacheco

[www.tiparaconcursos.com.br](http://www.tiparaconcursos.com.br)

## **Lição 01: Organização do Planejamento Estratégico, Diretrizes e Análises Organizacionais.**

### **Sumário**

1	Organização do Planejamento Estratégico.....	3
1.1	Planejamento Estratégico Organizacional.....	3
1.2	Objetivo e Metodologia.....	3
1.3	Equipe multidisciplinar. ....	3
1.4	Capacitação das pessoas e planos de trabalho. ....	4
1.5	Metodologia e Projeto de Planejamento Estratégico.....	4
1.6	Projeto de Planejamento Estratégico. ....	5
2	Diretrizes e Análises Organizacionais. ....	7
2.1	Diretrizes Organizacionais. ....	7
2.1.1	Negócio. ....	8
2.1.2	Missão.....	9
2.1.3	Visão. ....	9
2.1.4	Valores. ....	10
2.1.5	Políticas Organizacionais.....	10
2.1.6	Objetivos da Organização.....	10
2.1.7	Modelagem dos processos ou procedimentos.....	10
2.1.8	Exemplos das Diretrizes Organizacionais.....	11
2.2	Análise Organizacional. ....	12
2.2.1	Análise das funções organizacionais. ....	12
2.2.2	Análise da estrutura organizacional. ....	13
2.2.2.1	Níveis hierárquicos. ....	15
2.2.3	Análise do Modelo de Gestão.....	19
2.2.4	Análise dos ambientes. ....	20
2.2.5	Análise setorial. ....	20
2.2.6	Análise dos fatores críticos de sucesso.....	20
2.2.7	Análise dos SIs e TI.....	21
2.2.8	Análises adicionais.....	21

Olá Concurseiro de Plantão e futuro servidor público,

Agradeço a sua matrícula no meu curso de Planejamento Estratégico Institucional e Planejamento Estratégico de TI, saiba que está diante de um ótimo curso e que agora pode ser considerado a um passo a frente dos seus concorrentes. Não se esqueça do meu Mastermind, exclusivo para meus alunos do Provas de TI e do TI para Concursos. Pode me procurar via e-mail no [professor.gabrielpacheco@gmail.com](mailto:professor.gabrielpacheco@gmail.com) com o comprovante do teu curso emitido no seu nome que já vou te enviar as regras para sua inclusão no grupo do Mastermind, também disponível na minha página [www.professorgabrielpacheco.com.br](http://www.professorgabrielpacheco.com.br) e exclusivo para alunos dos sites [www.tiparaconcursos.com.br](http://www.tiparaconcursos.com.br) e [www.provasdeti.com.br](http://www.provasdeti.com.br).

## **1 Organização do Planejamento Estratégico.**

Conforme disse anteriormente, mesmo já tendo algumas premissas básicas atendidas, também precisamos dar uma arrumadinha na casa para que o PE possa ser trabalhado da melhor forma possível.

A Organização do PE diz respeito a atividades que deverão ser **amplamente pesquisadas, estudadas, entendidas, discutidas e disseminadas antes de iniciar o Projeto de PE, chamada por alguns autores de Fase 0 do PE.**

### **1.1 Planejamento Estratégico Organizacional.**

O PE é um **processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização, a partir de seus problemas.**

Para ser realizado ele **considera aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente.**

Trabalha de forma participativa e contínua no pensar da organização levando-se em conta presente e futuro.

### **1.2 Objetivo e Metodologia.**

O objetivo do PE **deverá ser amplamente discutido e coletivamente assumido** (compromisso de toda a empresa em todos os níveis) e terá como objeto principal preparar as pessoas para o PE.

Em algumas organizações poderemos encontrar objetivos relacionados ao lucro, a perenidade e a sobrevivência da organização ou algum tipo de correlato da inteligência organizacional.

### **1.3 Equipe multidisciplinar.**

Deverá ser formada uma equipe multidisciplinar que ficará responsável por elaborar as fases e as subfases da metodologia adotada.

Seus componentes assumem **papéis específicos.**

- **Patrocinador.**

- Gestor.
- Equipe das funções organizacionais.
- Eventualmente podemos ter consultores internos e externos.

#### 1.4 Capacitação das pessoas e planos de trabalho.

Todos os envolvidos deverão ser capacitados antes do desenvolvimento do PE de acordo com as tecnologias e metodologias que serão utilizadas no PE.

Após a capacitação, a organização se organiza e planeja as atividades do projeto e descreve os planos de trabalho que deverão ser revisados semanalmente.

#### 1.5 Metodologia e Projeto de Planejamento Estratégico.

Temos em mente que qualquer projeto deverá ser elaborado com uma metodologia adequada, flexível, dinâmica, viável e inteligente. [RESENDE, 2011] e para a implantação do PE em uma instituição não é diferente, pois deveremos ter uma metodologia a ser aplicada no seu projeto.

Uma metodologia é uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto de PE. Será encarado como um roteiro sugerido a ser seguido e deverá apresentar fases que deverão ser desmembradas em subfases que devem gerar pelo menos um produto ou resultado.

Uma das principais observações que deverão ser feitas ao falarmos de uma metodologia a ser utilizada nos projetos de PE é que ela não poderá de forma alguma ser escrita de maneira a limitar a criatividade dos envolvidos.

Outro ponto é que suas fases quando estiverem relacionadas ao estabelecimento da estratégia da organização, deverão ser formalmente aprovadas pela alta administração da organização.

Para a elaboração do projeto deveremos então considerar três premissas:

- **Modularidade:** desenvolvimento do projeto em partes ou fases integradas (possibilidade de termos uma pizza fatiada).

- **Existência:** que considera a utilização de uma metodologia, mês que ainda não esteja sedimentada.
- **Equipe multidisciplinar:** considerada neste momento até mesmo como um comitê de trabalho.

## 1.6 Projeto de Planejamento Estratégico.

Um projeto de PE poderá conter em sua organização (metodologia) as seguintes **fases**, que poderão ser realizadas de forma sequencial ou integrada, dependendo das características da organização e também do estágio no qual encontra-se o Planejamento Estratégico da organização:

- Fase 0. (obrigatória para qualquer projeto de PE).
- Diretrizes organizacionais.
- Análises organizacionais.
- Estratégias organizacionais.
- Controles organizacionais.
- Gestão do planejamento.

Toda a divulgação, documentação e os pré-requisitos de aprovação do projeto devem ser formalizados e o projeto divulgado dentro da organização com o objetivo de conseguirmos o comprometimento dos componentes diretos e indiretos do PE.

Observem neste momento que na fase 0 estamos falando em **desdobramento da estratégia**, que será foco de discussão e melhor explanação quando estivermos falando sobre **ferramentas utilizadas no PE**.

Conforme disse anteriormente, dependendo do estágio e do nível de maturidade que se encontra o PE de uma organização, poderemos ter uma primeira versão ou uma versão mais madura e não podemos esperar que nessa **primeira versão** nós tenhamos no PE mais do que os seguintes itens, sendo que suas próximas versões continuarão com tal conteúdo acrescentado de maiores controles:

- Problemas.

- Objetivos.
- Estratégias.
- Ações.

Em uma visão de fluxo e desdobramento conceitual, bem como da evolução na definição do PE deveremos iniciar a descrição dos itens acima indicados sempre com os problemas a serem resolvidos dentro da organização, de forma que **para cada problema tenhamos então um ou mais objetivos da organização como resposta a eles, objetivos descritos em frases curtas.**

**Para cada objetivo da organização definido, deveremos definir uma ou mais estratégias organizacionais, sendo estas descritas agora ainda como frases curtas, mas com o seu contexto abrangente.**

**Ainda na linha de raciocínio da definição do PE, cada estratégia deverá ter uma ou mais ações descritas em frases curtas, mas não abrangentes e para ação poderá então ser definido uma ou mais planos de trabalho.**

## 2 Diretrizes e Análises Organizacionais.

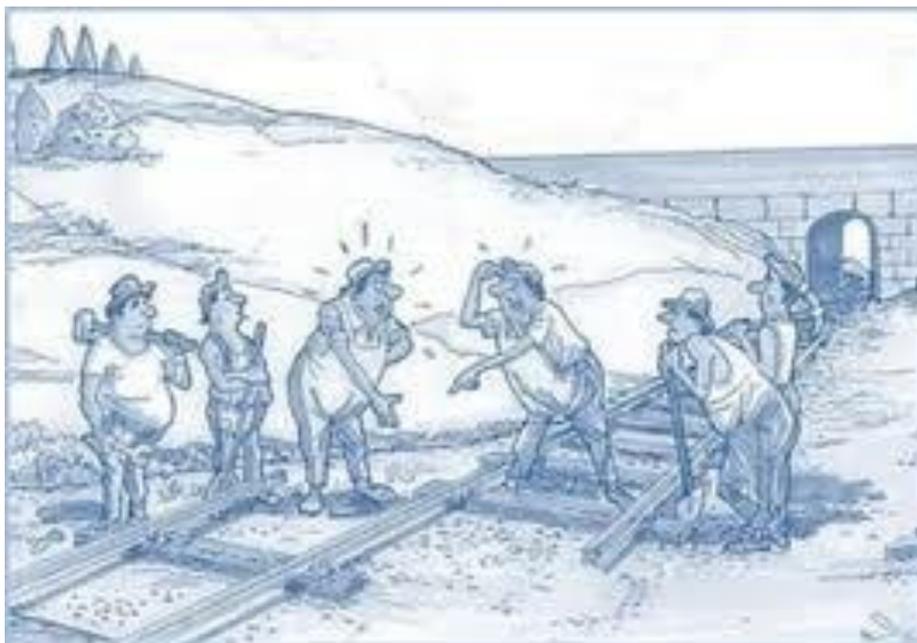
Já vimos em nosso conteúdo alguns conceitos aplicáveis ao Planejamento Estratégico Organizacional e agora trabalharemos então explodindo um pouco mais o assunto falando sobre as Diretrizes e Análises Organizacionais.

Uma das grandes dúvidas que assolam os Concurseiros nas provas é saber quando deverão trabalhar nas questões com as **Diretrizes e quando deverão trabalhar com a Análise Organizacional**. Primeiro de tudo, os senhores deverão considerar que **qualquer uma das duas poderá iniciar um projeto de PE – Planejamento Estratégico e que também poderão ser trabalhadas de forma concomitante e isso se deve ao fato da utilização de cada uma delas.**

Se estivermos falando de um novo empreendimento, negócio ou atividade, deveremos trabalhar com Diretrizes organizacionais e se estivermos falando de uma organização que já se estabeleceu no mercado, deveremos trabalhar com Análises Organizacionais. Isso fica bem claro no decorrer deste tópico.

### 2.1 Diretrizes Organizacionais.

Diretrizes pra que?



Para tratar o assunto, primeiro de tudo, vamos considerar que estamos tratando o PE da instituição do início, que ainda não temos nada, nada mesmo definido sobre o que é o empreendimento, o negócio ou a atividade na qual ela está enquadrada e então veremos que para que isso ocorra, a empresa deverá definir alguns tópicos que irão criar a sua identidade como organização dentro da visão do seu planejamento estratégico:

- Negócio.
- Missão.
- Visão
- Valores.
- Políticas Organizacionais.
- Objetivos da Organização.
- Processos ou procedimento.

Vamos agora falar de forma descritiva sobre cada uma delas.

### 2.1.1 Negócio.

Na Administração Pública, o **Negócio** é chamado de atividade, é a atividade executada pelo órgão em questão.

Por definição, o Negócio é a atuação principal de uma organização, é como ela se diferencia em uma fatia do mercado, ramo ou segmento. Torna-se de fácil identificação quando falamos do assunto, pois é justamente a forma como o cliente irá percebê-la, é o que realmente o cliente espera que ela forneça a ele, seu principal benefício.

Vejam então que, quando falamos que se trata do principal benefício esperado por um cliente, estamos falando então que obrigatoriamente o Negócio irá definir os produtos e tipos de serviço que a organização irá trabalhar, isso fica bem claro devido ao fato da sua delimitação contextual no mercado, observe que se caso eu definisse o meu negócio como “Cursos preparatórios para concursos” eu não poderia de forma alguma vender melancias esperando que isto fosse trazer benefícios para mim dentro da minha área de atuação comercial.

Chamo a atenção dos senhores ainda, pois o Negócio **poderá trazer em sua definição o mercado-alvo e também o local de atuação**, então melhorando um pouquinho a minha definição de Negócio poderíamos ter “Cursos preparatórios para concursos na área de TI em nível nacional.”, ousado, mas delimita a minha área de atuação e a minha fatia de mercado a ser trabalhada.

### **2.1.2 Missão.**

A **Missão** de uma organização é a **descrição de forma diferenciada do negócio, é a especialização do seu negócio. Relaciona-se com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização.**

Para melhor entendimento, deveremos sempre ter a Missão focada na competência essencial da organização e com o seu relacionamento executado no presente, vejam que para a minha área de negócio definida eu poderia descrever a minha missão com “Prover cursos preparatórios para concursos públicos na área de TI em nível nacional.”.

Reparem ainda que ao descrever a minha Missão eu não me coloquei no futuro, pois ver, imaginar o futuro ou montar algum tipo de cenário no futuro diz respeito à definição de Visão, como veremos a seguir. Outra observação é que não defini nenhum tipo de espaço temporal.

### **2.1.3 Visão.**

A **Visão** de uma organização diz respeito à **definição de um cenário ou sonho futuro, uma projeção de oportunidades futuras nas quais a organização se imagina e aonde ela quer chegar.**

Para definição da sua Visão a organização **deverá considerar que irá definir a forma como ela quer ser percebida ou reconhecida interna e externamente e isto deverá ser feito em um espaço de tempo mais longo e em uma abordagem mais ampla.**

Sua relação conceitual está ligada diretamente ao futuro, mas **não obrigatoriamente ela deverá trazer em seu contexto a delimitação de tempo.**

#### **2.1.4 Valores.**

Os **Valores** de uma organização são os **seus princípios organizacionais**, é tudo aquilo que a organização acredita e pratica e que deverá ser compartilhado por todos os seus colaboradores de forma que eles se identifiquem com a organização no momento que estiverem realizando suas atividades.

#### **2.1.5 Políticas Organizacionais.**

As **Políticas Organizacionais** são as **orientações ou regras gerais** que deverão ser seguidas por todos da organização, deverão espelhar diretamente o conjunto de intenções da alta administração e seus pensamentos e desejos estratégicos.

Quando são definidas, devem ser feitas como frases abrangentes a todos da organização de forma que traga assim orientações bem definidas para decisões e ações a serem tomadas alinhadas com o Negócio.

Vejamos ainda que ela não deverá trazer em seu conteúdo nenhum tipo de detalhamento específico, isto ficará a cargo dos procedimentos operacionais da organização que deverão também estar alinhados com o Negócio.

#### **2.1.6 Objetivos da Organização.**

Os **Objetivos da Organização** são as **grandes metas** que ela deseja atingir e deverão ser definidas em formato de alvos qualificados e quantificados para que assim possam ser medidos e efetivamente alcançados dentro de um período de tempo estabelecido de forma que nos traga sempre o quanto e quando serão atingidos.

Servem para consolidar o negócio da empresa e deverão ser coerentes, desafiantes e viáveis.

#### **2.1.7 Modelagem dos processos ou procedimentos.**

A **Modelagem dos processos e dos procedimentos** da organização trata da descrição detalhada da elaboração e comercialização dos produtos e serviços.

Deverá relacionar-se diretamente com a competência essencial da organização e descrever como a organização efetivamente faz para vender seus produtos ou fornecer seus serviços.

- Considera as 4 fases do processo de inovação:
  - Pesquisa.
  - Desenvolvimento.
  - Controles ou testes.
  - Manutenção ou monitoramento pós-venda.

### 2.1.8 Exemplos das Diretrizes Organizacionais.

Para melhorar ainda mais o entendimento dos senhores de como as coisas funcionam, vou colocar abaixo alguns exemplos da definição do Negócio, da Missão e da Visão de algumas instituições.

- ABDI:

**NEGÓCIO:** "...Atuando como entidade de apoio técnico sistemático às instâncias de articulação e gerenciamento da nova política industrial (Plano Brasil Maior) e com a oferta de estudos conjunturais, estratégicos e tecnológicos para diferentes setores da indústria, a ABDI contribui para a construção de agendas de ação setoriais e para os avanços no ambiente institucional, regulatório e de inovação no Brasil...." ([www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br))

**MISSÃO:** "Promover a execução da política de desenvolvimento industrial, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia. (Lei 11.080)." ([www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br))

**VISÃO:** "Consolidar-se como instituição de promoção, coordenação, monitoramento e avaliação da execução da política de desenvolvimento industrial brasileira, junto aos setores público e privado." ([www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br))

- Ministério da Saúde:

**NEGÓCIO:** "O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. É função do ministério dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro." ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br))

**MISSÃO:** “Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania” ([www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br)).

- SABIN

**NEGÓCIO:** “Promoção à saúde” (Plaquinha da sala de coleta)

**MISSÃO:** “Oferecer serviços de excelência em medicina laboratorial.”

**VISÃO:** “Ser referência nacional em Medicina Diagnóstica.”

**VALORES:** “Credibilidade, Ética, Inovação, Ousadia, Qualidade, Respeito à vida, Responsabilidade socioambiental, Transparência.”

## **2.2 Análise Organizacional.**

Vamos então considerar que agora nós estejamos falando de uma fase que está sendo realizada em uma organização que já possui o seu Planejamento Estratégico acontecendo, conforme comentado no início deste item.

A **Análise Organizacional** também é chamada de diagnóstico estratégico, análises estratégicas, análise de meio ambiente.

Um ponto forte que temos nesta fase é que ela **poderá ocorrer em duas opções diferentes:**

- **Atual:** que irá considerar uma situação existente dentro da organização.
- **Futuro:** que irá considerar uma situação proposta ou desejada pela organização.

Divide-se em alguns tipos de análises específicas, que não costumam cair em provas de concursos.

### **2.2.1 Análise das funções organizacionais.**

A **análise das funções organizacionais** irá se preocupar com as **macro atividades das organizações, essenciais ao seu funcionamento** (chamadas de atividades principais dentro do CBOK – Gerenciamento de Processos), sabemos então que elas existem em organizações públicas e privada.

Podemos também encontrar em algumas obras as funções organizacionais sendo chamadas de subsistemas organizacionais e que se dividem em:

- Produção ou serviços.
- Comercial ou marketing.
- Materiais ou logística.
- Financeira.
- RH.
- Jurídico-legal.

### 2.2.2 Análise da estrutura organizacional.

A **análise da estrutura organizacional** está preocupada com a **formalização das responsabilidades e autoridades**, hierarquia apresentada na organização e poderá ser representada em um organograma, por exemplo.

Para Vasconcelos temos que os elementos a serem considerados na definição da Estrutura Organizacional são:

- Especialização do trabalho.
- Departamentalização.
- Cadeia de comando.
- Amplitude de controle.
- Centralização/descentralização.
- Formalização.

As estruturas Organizacionais pode ser:

- Formais: caracterizadas pelo planejamento e formalidade, incluindo o seu organograma.
- Informais: surgem da interação social das pessoas, apresenta aqui as relações que usualmente não aparecem no organograma.

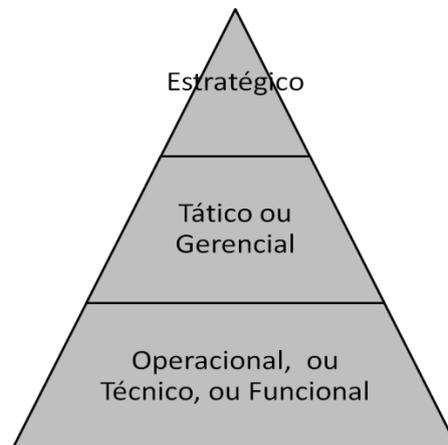
As estruturas organizacionais formais são:

- Funcional:
  - Trata-se das mais racional.
  - Está de acordo com as funções da empresa e apresenta especialização na áreas técnicas.
  - Melhoria dos recursos nessas áreas.
  - Não apresenta vantagens para a homogeneidade das demais atividades da instituição.
- Territorial (ou Geográfico):
  - Empresas territorialmente espalhadas.
- Produtos/Serviços:
  - Atividades são agrupadas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços da empresa.
  - Vantagem o acompanhamento dos resultados sobre o produto.
- Clientes:
  - Atividades agrupadas com base nas necessidades diversas e exclusivas dos clientes da empresa.
  - Utilizada por empresas que trabalham com diversos segmentos.
- Processo: agrupadas conforme as etapas de um processo. É considerado na maneira pelo qual são executados os serviços ou processos para conseguir a meta ou objetivo específico. Observa-se aqui maior agilidade na execução técnica das atividades da instituição.
- Projeto: atividades e pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal é designado para outros departamentos ou outros projetos.
- Matricial:
  - Tipo híbrido de organização.
  - Equipes compostas por pessoas de diversas especialidades, são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias.

- Permite melhor reaproveitamento das equipes visto que os projetos acontecem de forma que as pessoas possam executar suas atividades especializadas em cada um deles.
- Quando finalizado o projeto os recursos deverão retornar para suas áreas de origem. Veremos aqui um nível de complexidade enorme encontrado na comunicação, as unidades funcionais trabalhando para o fornecimento de recursos aos projetos e a sua estrutura multidimensional.
- Mista:
  - Apresenta várias técnicas.
  - Apresenta maior realidade na adaptabilidade organizacional

### 2.2.2.1 Níveis hierárquicos.

Ainda trabalhando no conteúdo referente à Análise da Estrutura Organizacional, teremos que uma das principais representações que temos do nosso Planejamento Estratégico diz respeito justamente aos níveis hierárquicos da organização.



Eles são representados pelas seguintes características:

- Planejamento estratégico:
  - Processo gerencial.
  - Possibilita ao executivo da instituição estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa objetivando um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.
  - Está sob a responsabilidade dos níveis mais altos da organização.

- Trata aqui das decisões estratégicas da instituição.
- Planejamento tático:
  - Tem como objetivo otimizar determinada área específica.
  - Para tal, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.
  - Utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.
  - Trata aqui das decisões táticas da instituição.
- Planejamento operacional:
  - Formalização de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação.
  - Planos de ação ou planos operacionais. Cada plano operacional deverá conter:
    - Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação.
    - Os procedimentos básicos a serem adotados.
    - Os produtos ou resultados finais esperados.
    - Os prazos estabelecidos.
    - Os responsáveis pela sua execução e implantação.

### **Exercício.**

**(TRT 8ª – Analista Judiciário – Administrativo – 2010).**

- 1 Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:
- (A) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando.
- (B) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica.
- (C) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas.

(D) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização.

(E) a foco do negócio; público alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica.

**Comentário:** *Senhores, conforme acabamos de ver acima, para Vasconcelos temos que os elementos a serem considerados na definição da Estrutura Organizacional são:*

- *Especialização do trabalho.*
- *Departamentalização.*
- *Cadeia de comando.*
- *Amplitude de controle.*
- *Centralização/descentralização.*
- *Formalização.*

*Logo, a correta é a letra D.*

**(ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO – Agente técnico legislativo – Gestão de Projetos – 2010)**

2 [39] Com referência ao nível funcional, o planejamento estratégico tem como objetivo

- (A) determinar a missão da empresa, em termos de segmento de mercado.
- (B) definir as unidades de negócios geridas como centros de lucro.
- (C) alocar os recursos segundo a lucratividade das unidades de negócio.
- (D) alinhar as ações setoriais com as estratégias de negócios e a missão da organização.
- (E) influir na tomada de decisões de longo prazo que a empresa deva tomar.

**Comentário:** *Senhores, conforme podemos verificar nas obras de Kotler, ele considera a formulação da estratégia sendo dividida em 3 níveis.*

*1. Nível corporativo:*

- *Planejamento estratégico refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber.*
- *Alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização levando em conta critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma delas (gestão por competências).*

2. *Nível empresarial:*

- *Planejamento estratégico esta relacionado ao uso eficiente dos recursos.*
- *Diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios.*
- *Estratégia estará preocupada com a maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.*

3. *Nível funcional:*

- *Processo pelo qual as áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implementação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagens competitivas e contribuir para o crescimento da organização de forma que tenhamos o alinhamento entre as ações setoriais com as estratégias de negócios e missão da o*

Correta é a **letra D**.

3 [44] Na busca por melhorias estruturais e consistentes, as empresas modernas estão abandonando suas antigas estruturas e aderindo à estrutura por

- (A) funções.
- (B) áreas de atividade.
- (C) processos de trabalho.
- (D) custos dos produtos.
- (E) nível de produtividade.

**Comentário:** *Senhores, questãozinha malvada. Oh, pela nossa definição, nós já sabemos que existem diversas estruturas organizacionais a serem consideradas, o que não sabíamos é que o avaliador iria tirar de um dos livros do Kaplan e do Norton que na busca por melhorias*

*estruturais e consistentes, as empresas modernas estão abandonando suas antigas estruturas e aderindo à estrutura por processos de trabalho.*

*Logo, a correta é a letra C.*

**(EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO - Analista Superior III - Analista de Sistemas - Gestão de TI – 2011)**

4 [47] Estratégia, estrutura organizacional e processos administrativos são os fatores que compatibilizam a arquitetura organizacional. No contexto da estrutura organizacional, considere:

- I. As unidades de trabalho são os projetos.
- II. Os órgãos permanentes atuam como prestadores de serviços nos projetos.
- III. A organização de cada projeto é temporária.
- IV. É a forma efetiva para conseguir resultados em projetos ou problemas complexos.
- V. É uma estrutura multidimensional.

Os itens I, II, III, IV e V referem-se, tipicamente, às propriedades das estruturas

- (A) funcionais.
- (B) matriciais.
- (C) por projetos.
- (D) funcionais e por processos.
- (E) por projetos e matriciais.

**Comentário:** *Senhores, podemos ver claramente que nosso querido avaliador está falando das estruturas matriciais.*

*Correta é a letra B.*

### 2.2.3 Análise do Modelo de Gestão.

A **análise do modelo de gestão** está preocupada com o **sistema de regras relativas à gestão do negócio ou atividade da organização**, veremos que ela deverá se realizada de forma

intima à estrutura organizacional para que resultados positivos de sua análise sejam trazidos.

Vinculam-se **quatro modelos de gestão**:

- Autoritário.
- Democrático.
- Participativo.
- Situacional.

#### **2.2.4 Análise dos ambientes.**

Temos de ter em mente inicialmente que o ambiente organizacional circunda ou envolve a organização e suas pessoas, a análise dos ambientes está preocupada justamente com tal estrutura, seja ela interna ou externa.

Pode ser feita com uso da técnica de Benchmarking chamada SWOT/FOFA, que veremos mais adiante um pouco no item referente a ferramentas.

#### **2.2.5 Análise setorial.**

A análise setorial está direcionada ao segmento, setor ou ramo em que uma organização atua de forma que possa permitir conhecimento do contexto econômico no qual a organização se enquadra, como realmente a organização se situa no seu negócio ou atividade de mercado.

Veremos que tal análise é realizada com a utilização de uma outra ferramenta que veremos logo adiante que é a análise da cinco forças de Porter.

#### **2.2.6 Análise dos fatores críticos de sucesso.**

Está preocupada com os fatores críticos essenciais do negócio, sem os quais a organização não teria resultados positivos.

É para onde a organização deve direcionar seus esforços e atenção.

### **2.2.7 Análise dos SIs e TI.**

Veremos que para alguns autores a Tecnologia da Informação é uma função essencial para a organização, considerada ainda no CBOOK como uma função principal da organização (sem a qual ela não sobreviveria).

A **análise dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da informação** está preocupada com os recursos fundamentais necessários para a agilidade, a efetividade, o sucesso ou o êxito e a inteligência da organização dentro da Tecnologia da Informação.

### **2.2.8 Análises adicionais.**

Sabemos que não bastariam para a Organização as análises acima citadas para que um diagnóstico real sobre a implantação do seu Planejamento Estratégico fosse realizada, então **de acordo com a demanda e necessidade**, alguns outros tipo se análise poderão ser realizadas:

- Ambiente social.
- Ambiente cultural.
- Ambiente político.
- Ambiente natural.
- Ambiente ecológico.

## **Lição 02: Estratégias e Controles Organizacionais e Processo do PEI.**

### **Sumário**

1	Estratégias Organizacionais. ....	2
1.1	Cenários de posicionamento.....	2
1.2	Estratégias da Organização.....	2
1.3	Planos de ações das estratégias da organização. ....	3
1.4	Análise de custos, benefícios, riscos e viabilidade. ....	3
1.5	Mapeamento financeiro da organização.....	3
2	Controles Organizacionais e Gestão do Planejamento.....	4
2.1	Níveis do controle de planejamento.....	4
2.2	Meios de controles do Planejamento Estratégico.....	5
2.3	Periodicidade do projeto de Planejamento Estratégico. ....	5
3	Processo de Planejamento Estratégico.....	6
4	Relação entre o Planejamento Estratégico na Administração Pública e na Iniciativa Privata. ....	10
4.1	Políticas Pública. ....	10

## **1 Estratégias Organizacionais.**

As **estratégias organizacionais** constituem a terceira fase do Projeto do PE de uma organização. Esta fase requer a elaboração, discussão, entendimento e aprovação das fases anteriores para que possa ter sua iniciação e continuidade.

Feita de forma íntima com o conceito de inteligência organizacional, ela possui em sua contextualização duas orientações diferenciadas:

- **Direcionamento das estratégias:** que irá formalizar a subfase “**Cenários de posicionamentos estratégicos ou macro estratégias**”.
- **Formulação das estratégias:** que irá formalizar a subfase “**Estratégias da organização**”.

### **1.1 Cenários de posicionamento.**

A abordagem dada a tal subfase está **relacionada** à orientação que é obtida quando falamos no **direcionamento das estratégias da organização**.

Os **cenários** são as **grandes estratégias da organização** observados em um formato de grande amplitude e que podem ocorrer no futuro de acordo com a análise do ambiente atual e o desejo estratégico que ela possui. Trata-se especificação do formato como a organização se projeta estrategicamente no futuro e sua maior representação gráfica são os mapas estratégicos, ferramenta que iremos ver logo adiante no tópico que trata sobre ferramentas.

Veremos então que estes cenários deverão se relacionar com os macro objetivos ou com os objetivos estratégicos da organização considerando claro a sua visão estratégica. Para sua realização poderão ser utilizadas ferramentas de Brainstorming, construção de cenários ou Delphi.

### **1.2 Estratégias da Organização.**

As estratégias da organização deverão ser **descritas a partir do direcionamento e da determinação dos cenários de posicionamento**. Veremos que em sua abordagem ela poderá considerar tanto o **meio ambiente interno quanto o externo** e deverá ser **realizada com base**

nas duas primeiras fases propostas aqui em nosso conteúdo ([diretrizes organizacionais e análises organizacionais](#)).

Possui um relacionamento íntimo com a [escolha do futuro e o entendimento dos objetivos organizacionais](#) e para tanto fará uso de [voluntários ou assessores externos](#).

Em seu contexto, esta fase poderá definir a [estratégia atendendo a mais de um objetivo e vice-versa](#), isto inclusive já foi questão de prova viu.

As **definições da Estratégia** deverão ser [frases abrangentes que exigem detalhamento por meio de ações a serem realizadas para seu alcance](#) e no decorrer de sua realização ela deverá procurar ordenar, a partir de reflexões, análises ou exercícios criativos, as bases para um processo de mudança que será realizado pela implantação da estratégia e para tanto fará uso do desdobramento da estratégia organizacional.

### **1.3 Planos de ações das estratégias da organização.**

Os planos de ação são [atividades utilizadas para atender de forma detalhada às estratégias formalizadas](#). Devem definir ações ou atividades ou tarefas a serem elaboradas.

### **1.4 Análise de custos, benefícios, riscos e viabilidade.**

Deve [deixar claro o investimento e respectivos retornos esperados pela organização quando da implantação do PE](#) e sua elaboração ocorrerá no projeto de PE.

### **1.5 Mapeamento financeiro da organização.**

O mapeamento financeiro da organização busca o [equilíbrio entre as despesas e as receitas](#) da organização, a saber:

- **Receitas:** [entradas de dinheiro](#).
- **Despesas:** [saídas de dinheiro](#).

## 2 Controles Organizacionais e Gestão do Planejamento.

Trata-se da quarta fase do Projeto de PE e para esta fase deveremos considerar que **controle** é **fazer com que algo aconteça da forma planejada**.

Dizemos então que neste momento a preocupação estará em garantir que o PE seja realizado conforme suas fases anteriores definidas em seu planejamento.

### 2.1 Níveis do controle de planejamento.



Os níveis de controle do planejamento e da organização do PE poderão se dividir em:

- Controles estratégicos:
  - Funcionamento integral do PE.
  - Realização do PE a longo prazo.
- Controles táticos ou gerenciais:
  - Funcionamento tático ou gerencial do PE.
  - Realização do PE a médio prazo.
- Controles operacionais ou técnicos:
  - Funcionamento operacional ou cotidiano do PE.
  - Realização do PE a curto prazo.

## **2.2 Meios de controles do Planejamento Estratégico.**

Os meios de controles do PE estão direcionados a saber como e quando controlar o PE consideram o que e quem já foram definidos e para tanto podem fazer uso de auditoria, SIs ou BSC.

## **2.3 Periodicidade do projeto de Planejamento Estratégico.**

A ocorrência do projeto de PE deverá ser coerente com o período dos objetivos e as ações estratégicas da organização, não adiantaria para organização definir todo o projeto de PE com objetivos estratégicos a serem alcançados em 3 anos e começar a realizar novamente o projeto de PE em 2 meses.

Agora o que devemos levar em consideração é que ele deverá passar por revisões para saber se estão de acordo com o alcance dos objetivos da organização, tudo isso coerente aos objetivos e estratégias da organização pois sabemos que o PE torna-se extremamente dinâmico, visto que mudanças externas ocasionais ou situacionais podem alterá-lo.

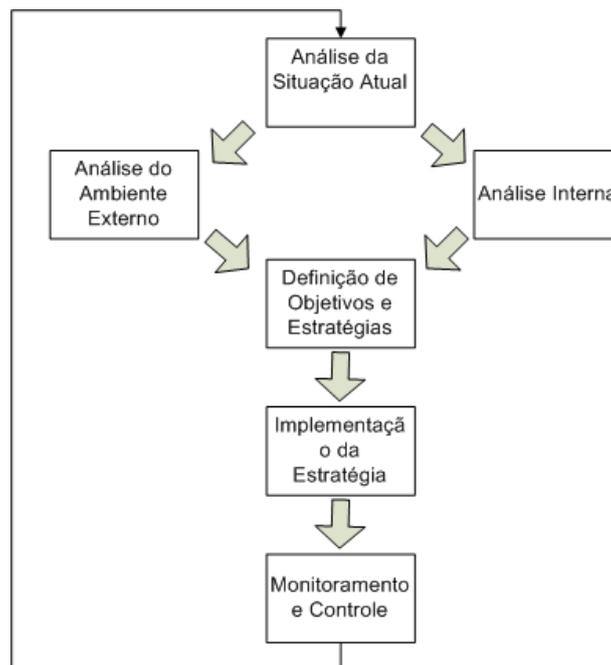
Revisões estas que poderão ser ocasionais ou situacionais e ocorrer de acordo com período pré-estabelecidos ou de acordo com o alcance de objetivos ou metas gerando assim um relatório final para a próxima versão.

### 3 Processo de Planejamento Estratégico.

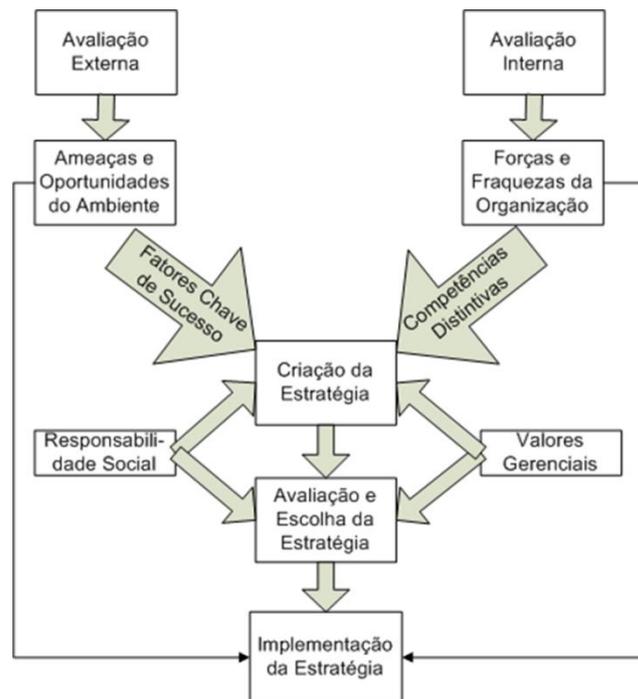
Quando falamos em Planejamento Estratégico, devemos também nos preocupar com a forma como isso será feito, ou seja, o processo que deverá ser seguido para que o Planejamento Estratégico Organizacional ocorra.

Alguns autores já se preocuparam bastante com tais abordagens, mas vejo que frequentemente as bancas acabam cobrando 3 das maiores perspectivas apresentadas: Maximiano, Mintzberg e Kotler. Vou apresentar abaixo algumas características básicas de cada uma delas, sem entrar muito no assunto, mas na verdade trazendo o que precisamos de conteúdo.

Na perspectiva dada por Maximiano nós temos o conceito do Planejamento Estratégico como um processo cíclico, com relação entre o processo de monitoramento e controle com os ajustes na análise estratégica.



Na perspectiva dada por Mintzberg, o processo é tratado considerando os valores gerenciais e a responsabilidade social.



Para Kotler, a partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa, um processo bem semelhante aos tópicos que já venho apresentando aqui no nosso curso.

Ainda olhando para o Processo de Planejamento Estratégico, veremos que alguns autores, como Medeiros e Sauv , especializaram tal tipo de abordagem e nos trazem que um Processo de PETI deverá ser focado em alcançar os objetivos da empresa ou do negócio da empresa:

- Conhecer todos os processos de negócio da empresa, tanto os que utilizam a TI, como os que não utilizam TI;
- Analisar e identificar os processos mais críticos; verificar se estes processos podem ser aperfei ados ou melhorados pelo uso de recursos de TI;
- Identificar e eliminar atitudes, procedimentos e práticas de TI obsoletas e/ou desnecessárias; e
- Identificar onde, quando e como as TIEs podem realmente ajudar a alcançar os objetivos empresariais. [MEDEIROS E SAUVÉ, 2003].

### Exercício.

**(TRT 7ª – Analista Judiciário – TI – 2009)**

1 [48]. Um processo de planejamento estratégico de uma organização deve ser iniciado a partir da

- (A) análise do ambiente externo ( oportunidades e ameaças ).
- (B) análise do ambiente interno ( forças e fraquezas ).
- (C) declaração de visão e missão do negócio.
- (D) formulação de metas e objetivos.
- (E) formulação de estratégia.

**Comentário:** *Senhores, independente da perspectiva que estivermos trabalhando, seja Maximiano, Mintzberg ou Kotler, devemos sempre ter em mente que a definição das Diretrizes Estratégicas deverão vir em primeiro lugar, isso em um processo comum de Planejamento Estratégico, ou seja, estamos falando aqui de iniciarmos o processo de planejamento estratégico pela definição da visão e missão do negócio.*

**Letra C.**

**(Tribunal Superior do Trabalho – Analista Judiciário – Suporte em TI).**

2 Existem diversas formas de se dividir o Planejamento Estratégico de TI em etapas, todas levando ao mesmo princípio. Uma dessas formas indica a existência das seguintes etapas:

- I. Identificação de como as tecnologias da informação emergentes podem auxiliar a alcançar os objetivos da empresa.
- II. Análise e identificação dos processos mais críticos da empresa.
- III. Conhecimento de todos os processos de negócios da empresa.
- IV. Identificação e eliminação de procedimentos e práticas de TI obsoletas e/ou desnecessárias.

A ordem indicada para a consecução dessas etapas é a representada pela sequência

- (A) III, II, IV e I.
- (B) III, I, IV e II.
- (C) IV, III, II e I.
- (D) I, II, III e IV.
- (E) I, IV, III e II.

**Comentário:** Em uma representação clara da publicação de Medeiros e Sauv e que indica a existência, nesta ordem, das seguintes fases:

- Conhecer todos os processos de negócio da empresa, tanto os que utilizam a TI, como os que não utilizam TI;
- Analisar e identificar os processos mais críticos; verificar se estes processos podem ser aperfeiçoados ou melhorados pelo uso de recursos de TI;
- Identificar e eliminar atitudes, procedimentos e práticas de TI obsoletas e/ou desnecessárias; e

Identificar onde, quando e como as TIEs podem realmente ajudar a alcançar os objetivos empresariais.

**Letra A.**

Agora alguns se perguntam, “e porque isso tudo tem de ser aplicado na Administra o Pública?”. Vamos dar uma olhada nisso agora já no próximo t pico e podem ter certeza, tudo que foi visto será e é muito bem aproveitado mesmo na Administra o Pública, inclusive com áreas e Setores internos especializados no assunto.

## 4 Relação entre o Planejamento Estratégico na Administração Pública e na Iniciativa Privata.

Veremos agora que o Planejamento Estratégico Institucional é aplicável tanto na Administração Pública quanto na Privada (conforme citado anteriormente), claro, respeitadas suas respectivas diferenças ambientais.

Vejamos então como se comporta o **Planejamento Estratégico Público** para entenderem direitinho isso:

- Trabalha com total envolvimento de atores sociais.
- Determinação de objetivos, estratégias e ações de uma organização pública ou de governo (federal, estadual ou municipal).
- Pode contemplar todas as fases do projeto de PE privado.
- Tem aqui os indicadores sendo utilizados nas análises municipais, e na identificação da real.

### 4.1 Políticas Pública.

**Política** é uma decisão, é a materialização inicial que expressa a decisão do Governo em fazer algo. [MARGARETH, 2011]. Cabe como um conjunto de procedimentos, regras e valores de uma empresa.

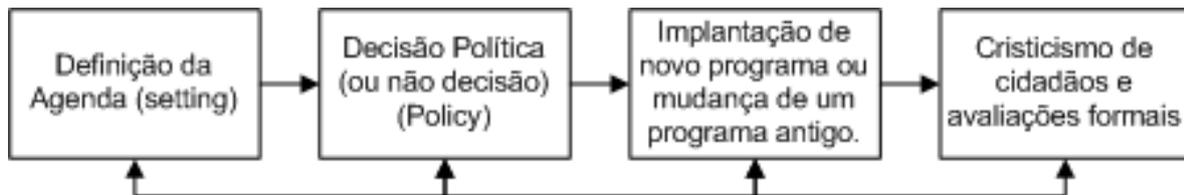
Veremos então que não podemos em momento algum confundir o termo ser político com trabalhar com politicagem dentro da Administração Pública, ser político me indica a pessoa que trabalha de acordo com as definições do que foi definido e decidido pelo Governo ou de acordo com o conjunto de procedimentos, regras e valores de uma empresa; politicagem diz respeito à troca de influências e à prática do lobismo dentro das instituições públicas.

Vejamos então alguns termos que são encontrados quando falamos de Políticas Públicas:

- **Polity**: institucional, é a ordem do sistema político, delineada pelo sistema jurídico.
- **Politics**: processual, imposição de objetivos aos conteúdos e às decisões de distribuição.

- **Policy:** material, conteúdos concretos, configuração dos programas políticos, dos problema técnicos.

As Políticas Públicas seguem um ciclo de criação, conforme pode ser verificado na figura abaixo:



- **Definição da agenda política / Decisão Política:** momento de surgimento de idéias ou conjunto de questões advindas do Executivo e Legislativo tomada em forma de um processo decisório.
- **Implantação das políticas públicas:** trata-se do momento em que se coloca o programa do governo em ação. É a execução da administração pública e do processo político.
- **Avaliação:** análise sobre os efeitos das política políticas públicas. Deverá ser feita a curto e longo prazo.

Observem então que temos **níveis de planejamento** focados aos níveis hierárquicos organizacionais dentro da Administração Pública, assim como temos também na Administração Privada, conforme abaixo, no entanto eu solicito que observem como cada uma delas se comporta quando falamos da Administração Pública e de forma que cada setor desenvolva o seu PE e o desdobre em programas e ações (se alguém estiver pensando em PPA – Plano Plurianual, ótimo, conseguimos então fazer o link necessário entre Planejamento Estratégico e Administração Financeira Orçamentária):

- **Estratégico:** trata do negócio, da missão, da visão, e das tendências dentro da Administração Pública.
- **Tático:** abordagens e alternativas gerenciais a serem adotadas.
- **Operacional:** execução de programas governamentais, projetos, e levantamento de recursos necessários.

Outro termo encontrado frequentemente é a definição de **Máquina Governamental**, trata-se de toda a **estrutura adotada em todos os níveis ou esferas governamentais**. É a estrutura que o governo cria para trabalhar e por isso pode ser objeto de julgamento de qualidade da Administração Pública.

## **Lição 03: Ferramentas utilizadas no PEI.**

### **Sumário**

1	Ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico Institucional.....	2
1.1	Desdobramento da Estratégia.....	2
1.2	Análise de Ambiente SWOT. ....	3
1.3	Construção de Cenários.....	6
1.4	Delphi. ....	6
1.5	Benchmarking.....	7
1.6	Balanced Scorecard - BSC. ....	7
1.7	Mapa Estratégico.....	10
1.8	Ciclo PDCA.....	13
1.9	5 forças de Porter. ....	14

## 1 Ferramentas utilizadas no Planejamento Estratégico Institucional.

Vamos dar uma olhadinha em algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico e que frequentemente são cobradas em prova? Vejam que as mesmas ferramentas são utilizadas no Planejamento Estratégico de TI também.

### 1.1 Desdobramento da Estratégia.

O desdobramento da estratégia implica a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que expressem a singularidade estratégica e uma organização.

O interessante na sua utilização é o fato de fazer com toda a organização conheça o PE e como suas atividades estão colaborando para que seus objetivos sejam alcançados, podemos dizer que o desdobramento da estratégia de uma organização estará realmente concluído quando a copeira souber o quanto o café que ela faz está colaborando para o cumprimento do Planejamento Estratégico da Organização.

Um aspecto relevante do desdobramento diz respeito à reflexão que é feita em torno do papel da corporação e das diferentes unidades de negócio, bem como da realização das suas atividades, para o qual se utiliza de mapas, indicadores, metas e o próprio BSC.

Dentre algumas das razões que temos para a sua utilização dentro das organizações podemos citar:

- Alinhamento dentro da organização.
- Criação de sinergias.
- Criação de valor para a organização.
- Comunicação da estratégia.
- Integração entre corporação, áreas de negócios e unidades de apoio.
- Uniformização de indicadores ao longo da organização.
- Acompanhamento do desempenho local.
- Efetiva implementação da estratégia.
- Uniformização de esforços.

## 1.2 Análise de Ambiente SWOT.

A análise de ambiente SWOT é uma técnica de Benchmarking que trabalha com o diagnóstico e avaliação institucional baseada na identificação e na análise de quatro dimensões a serem consideradas em seu ambiente interno e externo, conforme podemos verificar abaixo:

- Pontos Fortes / **Forças** (strengths): ambiente interno, significa uma vantagem da organização em relação aos concorrentes ou um diferencial no cumprimento de sua missão.
- **Oportunidades** (opportunities): Ambiente externo, fatos que podem ser explorados.
- Pontos Fracos / **Fraquezas** (weaknesses): ambiente interno, deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização.
- **Ameaças** (threats): Ambiente externo, fatos com potencial de impedir o sucesso da organização.

Obs.: Em uma analogia, podemos chamá-la de análise FOFA devido às letras iniciais de suas respectivas nomenclaturas em português.

Uma das dificuldades que podemos citar na sua utilização é o da subjetividade de julgamento e definição do que é interno ou externo.

Bem, vejamos algumas regrinhas para sua realização:

- Para cada organização se faz necessária a criação de um modelo SWOT próprio.
- Seu primeiro produto é uma lista SWOT.
- Seu segundo produto é a ordenação dos itens constantes da lista do mais importante para o menos importante.
- Terceira etapa relaciona-se à construção e validação da matriz de análise estratégica levando em consideração o quadro resumo abaixo.

	Oportunidades	Ameaças	Externos
Pontos Fortes	Devem ser estudados para avaliar a sua capacidade de sustentação ao longo do período futuro de alcance do planejamento	Fatores que devem contribuir no controle das ameaças e devem ter asseguradas e fortalecidas suas condições de existência.	
Pontos Fracos	Fatores que podem comprometer o aproveitamento de oportunidades, precisam de um plano de correção.	Fatores que requerem estudos específicos para determinar o risco envolvido de acordo com o grau de vulnerabilidade imposto.	
			<b>Internos</b>

### Exercício.

(INFRAERO – 2011 – Sistemas – FCC)

1 A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa.

Nesse contexto, considere:

I. As forças são competências essenciais da empresa, que estão sobre sua influência, e que podem ser encontradas nas respostas a questionamentos do tipo "o que a empresa possui de melhor que seus concorrentes?", "o que faz os clientes voltarem à empresa?", dentre outras.

II. As fraquezas são as competências que estão sob influência da empresa, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva, podendo ser encontradas nas respostas a questionamentos do tipo "por que os clientes não voltam depois de uma compra?", "os funcionários são capacitados para suas funções?", dentre outras.

III. As oportunidades e ameaças são fatores externos de criação ou destruição de valor, que não estão sob influência da empresa, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Está correto o que consta em

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

*.Comentário: Senhores, vamos trabalhar item a item? Vejam o que o avaliador nos traz no item I e gostaria que ficassem atentos quando falamos da SWOT justamente pela necessidade de terem de detectar palavras-chave e vejam que o avaliador nos trouxe estas palavras ao falar de forças que são variáveis internas, sob o controle da empresa e também*

que caracterizam-se por serem pontos positivos e habilidades, ou seja, este item está correto.

O item II também está correto e justamente pelo fato de nos apresentar as palavras atrapalham, sob a influência da empresa.

O item III também está correto.

Correta, **letra E**.

### 1.3 Construção de Cenários.

A construção de cenários trabalha com a projeção da empresa e identificação de futuros possíveis. Previsão de cenários futuros e de suas probabilidades e impactos, para tanto utiliza modelos de simulação e também pode fazer uso de técnicas Delphi.

Podemos dizer que a construção de cenários trabalha com a divergência de ideias, levantamento de prováveis cenários de futuro da organização.

### 1.4 Delphi.

A técnica Delphi tem um pouquinho só de história, foi baseada no oráculo de Delfos da antiga Grécia, local no qual suas sacerdotisas tinham acesso a dados e informações históricas das mais diversas disciplinas possíveis na época e de mão de tais documentos elas conseguiam fazer previsões e eventos futuros, assim como se faz atualmente na técnica de Delphi, mas em uma visão um pouco mais moderna.

A técnica de Delphi é um método qualitativo e quantitativo de opiniões para a realização de previsão de eventos futuros, trabalha para tanto com a coleta sistemática de opiniões de especialistas no assunto a ser discutido.

Um dos motivos do seu sucesso no alcance de seus objetivos está no cumprimento de quatro pilares:

- Anonimato.
- Uso de especialistas.
- Aplicação de rodadas interativas e feedbacks.

- Busca de consenso.

Podemos dizer então que a técnica Delphi está voltada à convergência de ideias.

## 1.5 Benchmarking.

“Introduzido pela Xerox como um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais” [CHIAVENATO, 2008].

Visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes (benchmarks).

Possui 15 fases, mas elas não precisam ser conhecidas aqui para o nosso nível de conhecimento esperado em Concursos Públicos.

Mesmo o pessoal falando que Benchmarking é tudo a mesma coisa, veremos aqui que não é bem assim não, pois temos tipos de Benchmarking diferentes e que costumam ser cobrados em provas de Concursos Públicos:

- **Benchmarking competitivo:** Tem como alvo as práticas dos concorrentes. Pouco usual, ninguém vai entregar o ouro na mão do bandido.
- **Benchmarking interno:** É o tipo mais utilizado. Busca por melhorias dentro da própria organização.
- **Benchmarking genérico:** Baseado num processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte. Presente na maioria dos exemplos práticos.
- **Benchmarking funcional:** Baseado numa função específica, que pode existir ou não na própria organização e serve para trocarmos informações sobre uma atividade bem definida.

## 1.6 Balanced Scorecard - BSC.

Liguem o turbo da sua atenção neste momento, pois não conheço prova de Planejamento Estratégico que não faça algum tipo de questionamento sobre Balanced Scorecard ou análise SWOT, sobre este último já tratamos anteriormente, vamos então para o primeiro.

O Balanced Scorecard ou **BSC** proporciona a **medição, o monitoramento e o controle dos resultados da estratégia**. Utiliza-se de um **painel balanceado de indicadores de desempenho**.

Sua origem decorre de uma pesquisa realizada em diversas empresas pelo Instituto Nolan Norton motivada pela metodologia da inovação aplicada, pois os métodos existentes para avaliação do desempenho estavam se tornando obsoletos. (1990-1992).

Obs.: Sua necessidade dentro das instituições públicas foi acentuada justamente pela LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal.

Diferencia-se das outras técnicas de avaliação de métricas financeiras por tratar agora de uma **visão topdown, na qual as métricas derivam de um processo hierárquico direcionado pela missão e pela estratégia**. Trata então da **correlação entre as atividades realizadas e a missão da organização, de modo coerente à estratégia (alinhamento estratégico)** promovendo assim o alinhamento das práticas de gestão e envolvimento dos servidores e funcionários por busca de resultados orientados à estratégia organizacional.

**Composto por três elementos:**

- Sistema de medidas.
- Sistema de gerenciamento estratégico.
- Ferramenta de comunicação.

O balanceamento dos resultados alcançados refere-se a **quatro dimensões/cadeias** conectadas em uma cadeia de relacionamentos de causas e efeitos, onde uma acaba sempre por impactar a outra, poderemos ver como tudo isso funciona na utilização gráfica de um Mapa Estratégico da organização.

- **Perspectiva financeira/desempenho financeiro:** relacionada a **indicadores de desempenho financeiro que indicam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros**. Estas métricas são importantes tanto para o setor público quanto para o privado.
- **Perspectiva do cliente / atendimento a públicos-alvo:** permite **identificação dos segmentos de clientes e mercados e as medidas de desempenho nesses segmentos-**

alvo. O setor público encontra dificuldades na identificação destes clientes devido ao envolvimento de vários públicos-alvo no atendimento ao bem coletivo.

- **Perspectiva interna / processos internos:** identificação dos processos chave e novos nos quais a organização precisa ter excelência. Processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros da empresa.
- **Perspectiva de aprendizado / inovação interna.** Pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais de forma que se possa obter a melhoria em longo prazo.

### Exercício.

#### (TRE-RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2012 – Cespe)

Foi atribuída a um analista de sistemas a responsabilidade de implementar a gestão e governança de TI em um órgão regional do Judiciário brasileiro, abrangendo os seguintes focos: gestão estratégica, gerenciamento de projetos aderente ao PMBOK 2008, gerenciamento de serviços aderente ao ITIL V3, governança de TI aderente ao COBIT 4.1 e qualidade de software aderente ao CMMI Dev 1.3.

A partir do texto acima e acerca de gestão estratégica e de sua relação com gerenciamento de projetos, gerenciamento de serviços, governança de TI e qualidade de software, julgue os itens.

- 2 [77] No planejamento estratégico de negócio da organização, a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) deve ser usada para a formulação preliminar da estratégia, na forma de objetivos e indicadores.

**Comentário:** *Prezados alunos, conforme já vimos anteriormente o Balanced Scorecard ou BSC proporciona a medição, o monitoramento e o controle dos resultados da estratégia. Utiliza-se de um painel balanceado de indicadores de desempenho e não para formulação preliminar da estratégia, como o avaliador nos colocou na questão.*

Logo, item **Errado**.

## 1.7 Mapa Estratégico.

Bem, não se tem o BSC sem o mapa estratégico, pois ele é o primeiro passo para implantação do BSC.

O mapa estratégico permite operacionalizar toda a filosofia do BSC, pois ele traz uma visão de um caminho que a organização irá seguir para sair do presente até uma situação futura, relacionada à visão estratégica estabelecida.

Apresenta as relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos nas diferentes perspectivas, relacionando e identificando os fatores determinantes para o sucesso da estratégia.

Recebe a saída do desdobramento das medidas, metas e ações da estratégia.

Segue abaixo um exemplo bem complexo para que possam verificar com as coisas funcionam, este mapa estratégico foi extraído do endereço [www.senai.br](http://www.senai.br).

### Exercício.

#### (TRE-RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2012 – Cespe)

Foi atribuída a um analista de sistemas a responsabilidade de implementar a gestão e governança de TI em um órgão regional do Judiciário brasileiro, abrangendo os seguintes focos: gestão estratégica, gerenciamento de projetos aderente ao PMBOK 2008, gerenciamento de serviços aderente ao ITIL V3, governança de TI aderente ao COBIT 4.1 e qualidade de software aderente ao CMMI Dev 1.3.

A partir do texto acima e acerca de gestão estratégica e de sua relação com gerenciamento de projetos, gerenciamento de serviços, governança de TI e qualidade de software, julgue os itens.

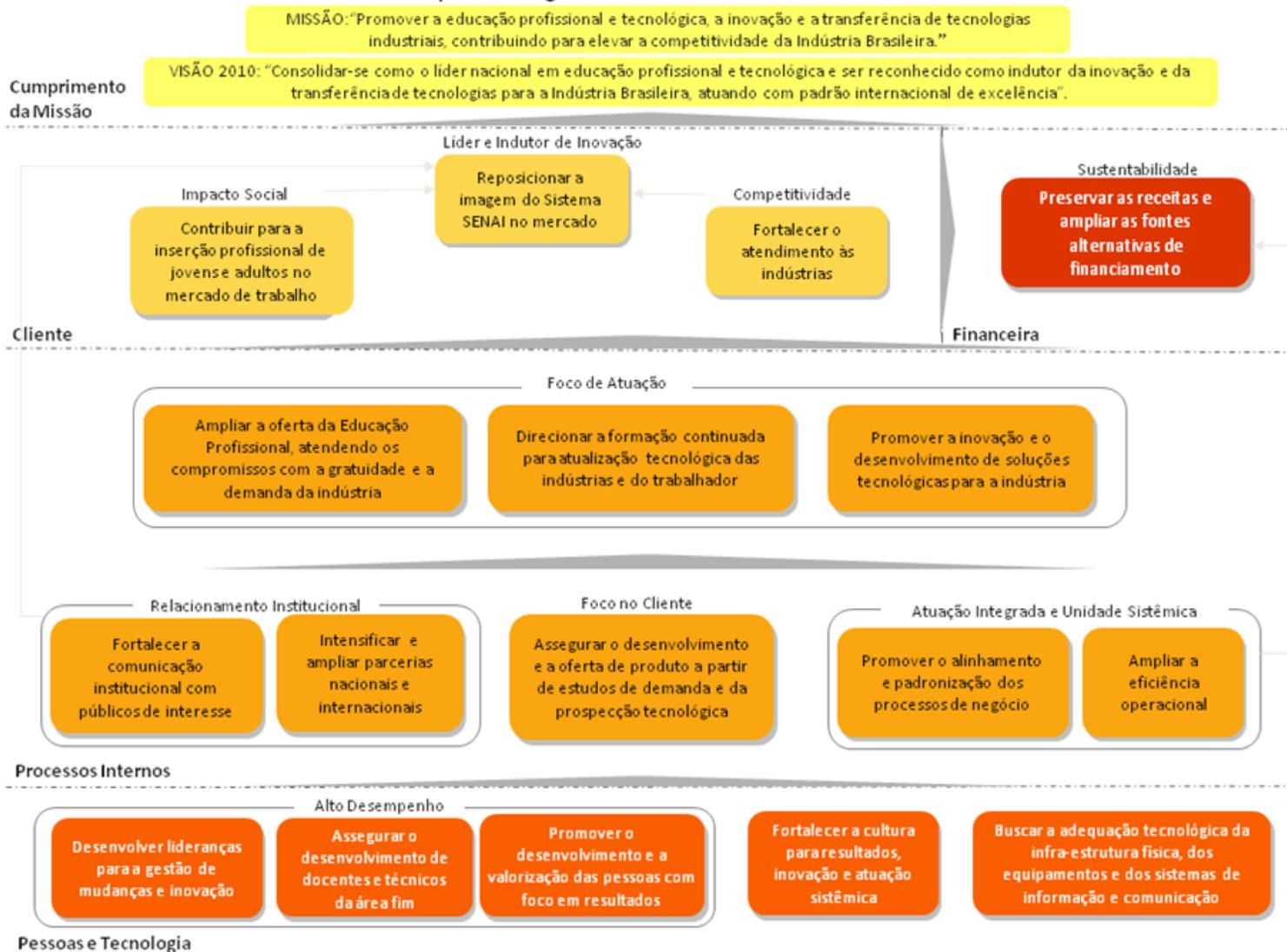
- 3 [78] O levantamento dos grandes desafios estratégicos da organização deve ser iniciado a partir de um mapa estratégico ou construto similar, que contenha a tradução do planejamento em termos de dimensões ou perspectivas.

**Comentário:** Prezados, já nos deparamos aqui no curso com uma questão semelhante. Vejam que o mapa estratégico é a representação gráfica do Balanced Scorecard, o que nos

*leva a crer que não teria como utilizar um mapa estratégico antes dos grandes desafios estratégicos, visto que tais desafios deverão ser levantados lá no início de tudo, lá na definição da estratégia organizacional.*

*Portanto, item **Errado**.*

**Mapa Estratégico Sistema SENAI – 2009-2010**



## 1.8 Ciclo PDCA.

Tá bom, menti para os senhores, pois o ciclo PDCA é o campeão de questões no quesito Planejamento Estratégico.

O ciclo PDCA ou ciclo de Deming tem foco na melhoria contínua da organização, trabalha com estatísticas e métodos de amostragem que trarão a visão de como anda o alcance da estratégia da organização a cada ciclo realizado.

Seu ciclo baseia-se em quatro momentos bem definidos.

- **Plan** (planejar): estabelecer uma meta ou identificar um problema. [Elaborar um plano de ação.](#)
- **Do** (executar): [executar o planejado](#) e definir métodos para que o planejamento seja executado.
- **Check** (verificar): [monitorar e avaliar periodicamente os resultados](#), tem como [saída relatórios de acompanhamento](#) dos resultados obtidos, sejam positivos ou negativos.
- **Act** (agir): [agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios](#), focando o aprimoramento, a execução e corrigindo eventuais falhas.



## 1.9 5 forças de Porter.

Juntamente com a análise SWOT, a técnica das cinco Forças de Porter também se **enquadra como uma ferramenta de Benchmarking** e resulta da análise e ação conjunta de cinco fatores (forças estratégicas) que agem sobre as empresas e são capazes de modificar seu nível e potencial de competitividade.

Foi idealizada por Michael Porter em 1979 e de lá para cá vem sendo amplamente utilizada dentro da realização de análises estratégicas e de inovação como forma de identificar o grau de atratividade e de competição dentro de determinados setores da indústria.

São idealizadas conforme abaixo:

- **Clientes:** poder de barganha dos clientes.
- **Fornecedores:** poder de barganha dos fornecedores.
- **Concorrentes:** nível de competição entre os atuais players de uma determinada área de mercado.
- **Sucedâneos:** potencial de novas empresas entrarem no mercado.
- **Substitutos:** ameaças de surgimento de produtos substitutos aos atuais.

Para cada uma das forças competitivas acima listadas, destacam-se critérios de análise que ajudam entendimento de cada uma delas:

- **Poder de Barganha de Fornecedores:** aqui os principais critérios são relacionados à concentração e nível de dependência para com os mesmos, implicando em riscos potenciais que podem gerar a falta de insumos, arbitragem de preços ou recursos produtivos ou ainda por variáveis como a baixa qualificação ou quantidade de competidores para seus atuais fornecedores, gerando escassez de opções de fornecedores.
- **Poder de Barganha dos Clientes:** abarca critérios que impactam em riscos relacionados à concentração de altos volumes em poucos clientes ou switching costs (custos de troca) reduzidos na medida em que não há uma diferenciação

clara e tangível em termos de proposta de valor, posicionamento, atributos diferenciais, serviços ou produtos.

- **Concorrência:** mesmo tendo sua dinâmica específica para cada mercado, alguns dos fatores essenciais referem-se ao crescimento da indústria ou setor em que se compete, gerando um contexto de aumento de competitividade mais ou menos acirrado pelo nível de demanda, competência de resposta à externalidades (leis, regulamentações), capacidade de atendimento a demandas/clientes, custos fixos elevados, diferenciação frente a concorrência, networking e sólidos relacionamentos estratégicos.
- **Surgimento de Produtos Substitutos:** se relaciona a critérios que podem colocar em risco toda uma operação ou mesmo a posição no setor de atuação, na medida em que estes substitutos podem passar a ter a preferência de seus clientes.
- **Novos Entrantes:** critérios relacionados à criação ou existência de barreiras de entrada (dificultadores) são de extrema importância tais como: economias de escala, produtos ou serviços diferenciados, know-how, custos de troca (switching costs), marca etc.

## **Lição 04: Planejamento Estratégico de TI.**

### **Sumário**

1	Planejamento Estratégico de TI – PETI.....	2
1.1.1	Metodologias de PETI.....	5
1.2	Integração dos planejamentos.....	9
1.3	Alinhamento do PETI ao PE.....	10
1.3.1	Alinhamento estratégico Dinâmico.....	12
1.3.2	Sistema de avaliação do nível de maturidade do Alinhamento Estratégico de TI e negócio.	13

## 1 Planejamento Estratégico de TI – PETI.

Já temos em mente então que existe a possibilidade da Tecnologia da Informação agregar valor ao negócio da organização, mas afinal de contas como isso deve ser feito? Vamos ver que o Planejamento Estratégico Organizacional deverá ser completado pelo PETI ou também chamado de Planejamento de Sistemas de Informação, Conhecimentos e Informática (PSICI) de forma que os recursos de Tecnologia da Informação que estiverem sendo utilizados estejam de alguma forma trazendo valor ao PE. Ambos precisam estar integrados e alinhados e quando falo integrado e alinhados quero dizer que tudo, absolutamente tudo que ocorre no PETI deverá estar de acordo com as diretrizes definidas no PE (negócio, missão e visão).

“Trata-se de um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para formalização estruturada das informações e dos sistemas de informação necessários para gestão da organização e para auxiliar as suas decisões nos níveis operacional, gerencial e estratégico.” (REZENDE, 2011).

O PETI difere-se do antigo PDI ou PDTI (ainda encontrado em várias legislações da área de Licitações e Contratos de TI como a IN 04 e o próprio Guia de Aquisições de TI do MPOG), pois este tinha seus esforços mais voltados para o plano de informática e recursos tecnológico, possuía na verdade uma visão mais tática e operacional da TI dentro da organização, o que claro acabou evoluindo a partir do momento que tivemos a TI sendo considerada como função primária dentro das organizações e sendo trazida como essencial para o seu funcionamento.

Veremos aqui que todos os conceitos do PE deverão estar presentes no projeto de PETI, então tudo que vimos desde o início do nosso conteúdo até agora deverá ser trazido aqui pra dentro de forma integral, pois temos agora um documento complementar ao nosso PE, só que trabalhando em uma visão especializada de Tecnologia da Informação.

### Exercício.

**(Sergipe Gás S.A - Analista de Sistemas – 2010 – FCC)**

1 [22] A principal diferença entre o PETI e o PDTI reside no maior enfoque do PETI

- (A) aos recursos tecnológicos de TI.
- (B) às informações e aos conhecimentos de toda a organização.
- (C) à tecnologia da informação e seus respectivos recursos.
- (D) às configurações de hardware e de software.
- (E) às configurações de software e das telecomunicações.

***Comentário:** Senhores, vejam que para resolver uma questão desse tipo, seria necessário apenas sabermos que O PETI difere-se do antigo PDI ou PDTI, pois este tinha seus esforços mais voltados para o plano de informática e recursos tecnológico e que o PETI, ele sim vai ter seu enfoque baseado nas informações e nos conhecimento de toda a organização, lembrem-se sempre que ele é inclusive chamado de PSICI.*

*Logo, a correta é a **letra B.***

O PETI é um conjunto de ferramentas que possibilitam a definição de estratégias ao longo de um a três anos e visa identificar as informações e os conhecimentos necessários à gestão da organização, para tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, trabalhando diretamente alinhado ao PE, do qual ele retira subsídios para atender seus objetivos e automaticamente o negócio da organização.

Seus principais desafios são:

- Alinhar os sistemas de informação, os sistemas de conhecimentos e a TI com as metas dos negócios organizacionais.
- Explorar a TI por vantagens competitivas.
- Direcionar recurso para gestão efetiva da TI alinhada ao PE.
- Desenvolver arquiteturas e políticas de TI de forma que estejam estas atendendo aos objetivos de negócio definidos no PE.
- Gerar ambiente informacional que favoreça a geração da estratégia organizacional.

Bem, observem que é mais que cabível que o **PETI esteja organizado e fundamentado antes mesmo da utilização da TI dentro da organização**, pois precisaremos saber quais recursos tecnológicos deverão ser utilizados e como para atendimento perfeito do PE, não me adianta de nada sair correndo, comprar um SGBD Oracle 9i com servidores de virtualização da Dell pelo simples fato do Diretor da Empresa ter visto isso em uma revista e ter se simpatizado sem um Planejamento Estratégico de TI adequado, como iremos saber se realmente o Oracle e o servidor de virtualização são os recursos de TI que realmente atendem às necessidades da organização ou se a organização está gastando recursos desnecessários de forma que nunca conseguira alcançar um ROI adequado às reais necessidades da instituição?

Neste momento temos que **para o PETI todas as diretrizes e conceitos aplicáveis no PE deverão estar presentes, claro que em uma visão de Tecnologia da Informação desdobrada da estratégia da organização.**

Então para lembrarmos quais diretrizes e conceitos estou falando, segue a lista abaixo, caso algum deles não esteja muito claro é de extrema importância que os senhores retornem no tópico sobre Planejamento Estratégico revisem-no antes de continuarmos, pois caso contrário o conteúdo apresentado poderá não surtir o efeito desejado e talvez até nem fazer o menor sentido.

- Negócio.
- Missão.
- Visão.
- Valores.

### **Exercício.**

**(TRE-RJ – Analista Judiciário – Análise de Sistemas – 2012 – Cespe)**

Foi atribuída a um analista de sistemas a responsabilidade de implementar a gestão e governança de TI em um órgão regional do Judiciário brasileiro, abrangendo os seguintes focos: gestão estratégica, gerenciamento de projetos aderente ao PMBOK 2008,

gerenciamento de serviços aderente ao ITIL V3, governança de TI aderente ao COBIT 4.1 e qualidade de software aderente ao CMMI Dev 1.3.

A partir do texto acima e acerca de gestão estratégica e de sua relação com gerenciamento de projetos, gerenciamento de serviços, governança de TI e qualidade de software, julgue os itens.

- 2 [80] No planejamento estratégico de TI da organização, a formulação da estratégia não desenvolve definições subordinadas de missão e visão, uma vez que tais construtos devem ter sido criados no planejamento estratégico de negócio da organização.

*Comentário: Prezados, dívida dos senhores para a prova. Além da dependência direta que temos do PETI às diretrizes definidas no PE, temos também que as mesmas regras para definição destas diretrizes são cabíveis dentro do PETI.*

*Portanto, item Errado.*

### 1.1.1 Metodologias de PETI.

A preocupação da Administração Pública e da Iniciativa Privada com a utilização racional dos recursos de Tecnologia da Informação de acordo com as reais necessidades da organização não é algo novo, disso os senhores podem ter certeza, não atoa surgiram frameworks para tratar do assunto por todo o mundo como ITIL e Cobit, mas também foram lançadas algumas metodologias para tratar do que se tinha até então como Planejamento de Sistemas de Informação.

As metodologias foram **construídas para facilitar o trabalho dos planejadores e dos gestores organizacionais. Definem processos de elaboração do planejamento dos sistemas da empresa e são desmembradas em passos ou fases, estruturadas em subfases que geram produtos para avaliação dos envolvidos.**

Juntamente com os sistemas de informação e os sistemas de conhecimento e da informática, as arquiteturas e a infraestrutura as metodologias a serem aplicadas também deverão ser planejadas e utilizadas de acordo com as suas reais necessidades dentro da organização.

As primeiras Metodologias que tratavam diretamente do assunto foram criadas no final da década de 60, das quais podemos citar algumas abaixo e que acredito ter possibilidade de serem questionadas na tua prova:

- **BSP:** criada pela IBM ela explora o planejamento de SIs e as relações deles com os negócios. SIs dando suporte às necessidades organizacionais. E se dividia duas grandes fases, já trazendo à tona a preocupação entre a utilização real dos dados no nível operacional atendendo a visão estratégica:
  - 1ª ênfase na visão estratégica organizacional.
  - 2ª direcionada para a gestão operacional dos dados.
- **SSP:** define **modelo funcional de negócios pela análise funcional das áreas da organização**, que geram a arquitetura dos dados combinada com a necessidade de informações da organização.
- **IE:** trata de **técnicas para construção de modelos organizacionais, modelos de dados e modelos de processos** (engenharia da informação).
- **CSF:** procura identificar as **necessidades de sistemas de informação da alta administração da organização**, em que os principais **fatores críticos de sucesso** são descritos para a gestão numa abordagem topdown

Vejam então que o cruzamento entre CSF e IE pode nos trazer umas vantagens bem interessantes, pois apresentam resultados positivos na geração de negócios organizacionais assegurando um bom desempenho competitivo para a organização.

- **Modelo Eclético de Sullivan:** estabelece uma matriz entre infusão e difusão dos fatores organizacionais, sistêmicos e tecnológicos da organização.
- **A abordagem por estágios de crescimento da organização:** apresenta uma metodologia com um critério de administração da evolução dos sistemas de informação na organização.
- **BPR – Business Process Redesign:** metodologia precursora de PETI que foi lançada em 1997 pelos pesquisadores Kettinger, Teng e Guha que a relataram em sete visões.

- Fatores ambientais.
- Gestão.
- Processos de negócio.
- Estrutura organizacional.
- Pessoas.
- TI.
- Produtos, serviços e desempenho.

Reparem que para todas elas já conseguimos fechar então alguns pontos de convergência nas suas respectivas evoluções, pois todas elas começaram então a tentar enxergar exatamente como o negócio da organização e sua estratégia poderiam ser atendidos pela TI.

E neste contexto o pesquisador Cassidy (1998) nos traz então que a formação adequada de uma metodologia de Planejamento de Sistemas de Informação deve ter como **principais componentes**:

- Análise da situação.
- Formulação da estratégia.
- Implementação das estratégias.

Para Rezende (2010), **tudo deve ser dividido em fases que podem ser elaboradas conjuntamente por uma equipe multidisciplinar e os modelos para elaboração do PETI devem ser dinâmicos.**

Com tal convergência de ideias, podemos então claramente verificar que **o PETI se tornou então uma atividade metodológica importante para ajudar os CEOs e CIOs nas aplicações estratégicas e no alinhamento de negócios e TI. Seu maior segredo mora na integração e no alinhamento com o PE e com as estratégias de negócio da organização.**

Algumas características são identificadas claramente dentro do PETI para que tenhamos o planejamento de sistemas de informação sendo realizado da maneira adequada, conforme os itens subsequentes.

### Exercício.

**(ABIN – Oficial Técnico – Suporte a Rede de Dados – 2010 – Cespe)**

Uma estrutura, ou registro, é um conjunto de elementos heterogêneos, porque seus elementos não são obrigatoriamente do mesmo tipo de dados.

A respeito dos conceitos de governança de tecnologia da informação ( TI ), julgue os itens de 81 a 84.

- 3 [82] Entre as principais metodologias para planejamento de TI incluem-se o BSP ( Business Systems Planning ), o SSP ( Strategic Systems Planning ), a engenharia da informação, os fatores críticos de sucesso, o modelo eclético de Sullivan e os estágios de crescimento da organização.

**Comentário:** *Prezados, conforme comentários mantidos no presente item e transcrito abaixo.*

*As primeiras Metodologias que tratavam diretamente do assunto foram criadas no final da década de 60, das quais podemos citar algumas abaixo e que acredito ter possibilidade de serem questionadas na tua prova:*

- **BSP:** criada pela IBM ela explora o planejamento de SIs e as relações deles com os negócios. SIs dando suporte às necessidades organizacionais. E se dividia duas grandes fases, já trazendo à tona a preocupação entre a utilização real dos dados no nível operacional atendendo a visão estratégica:

*- 1ª ênfase na visão estratégica organizacional.*

*- 2ª direcionada para a gestão operacional dos dados.*

- **SSP:** define modelo funcional de negócios pela análise funcional das áreas da organização, que geram a arquitetura dos dados combinada com a necessidade de informações da organização.

- **IE:** trata de técnicas para construção de modelos organizacionais, modelos de dados e modelos de processos (**engenharia da informação**).

- *CSF: procura identificar as necessidades de sistemas de informação da alta administração da organização, em que os principais fatores críticos de sucesso são descritos para a gestão numa abordagem topdown*

*Vejam então que o cruzamento entre CSF e IE pode nos trazer umas vantagens bem interessantes, pois apresentam resultados positivos na geração de negócios organizacionais assegurando um bom desempenho competitivo para a organização.*

- **Modelo Eclético de Sullivan:** *estabelece uma matriz entre infusão e difusão dos fatores organizacionais, sistêmicos e tecnológicos da organização.*

- *A abordagem por **estágios de crescimento da organização**: apresenta uma metodologia com um critério de administração da evolução dos sistemas de informação na organização.*

- *BPR – Business Process Redesign: metodologia precursora de PETI que foi lançada em 1997 pelos pesquisadores Kettinger, Teng e Guha que a relataram em sete visões.*

*Logo, item **Correto**.*

## 1.2 Integração dos planejamentos.

O PETI e o PE devem estar com suas estratégias alinhadas e com sinergia entre si. Os SIs, os sistemas de conhecimentos e a TI devem desempenhar um papel estratégico e agregar valor aos produtos ou serviços da organização.

Isso deverá ser realizado de forma que os objetivos e as estratégias da organização direcionem o PETI, o coloquem realmente no formato de como ele será realizado, desdobrado então do próprio PE.

O PETI e o PSiCi irão subsidiar a elaboração dos objetivos e das estratégias da organização de forma que agora tenhamos então os objetivos estratégicos sendo desenhados levando em consideração a minha estrutura de TI existente na organização.

O PETI planejará os Sistemas de Informação e os Sistemas de Conhecimento de forma que eles forneçam insumos para organizar a necessidade da informática ou TI e seus recursos

juntamente com os perfis das pessoas ou dos recursos humanos. Tudo trabalhando em sinergia.

### 1.3 Alinhamento do PETI ao PE.

Diante do exposto já podemos concluir então que o PE é a etapa inicial da Gestão da TI, concordam? E neste momento já podemos definir o PETI como parte integrante do PE.

Então já que temos tais conclusões em mente, veremos que no decorrer da realização do PETI além de definir ou rever todos os componentes das diretrizes organizacionais, ele também poderá identificar funções duplicadas, apontar problemas e oportunidades dentro da organização, tudo isso apresentado dentro da visão da TI, olha que legal.

Os principais objetivos do PE com o uso de TI são:

- Investigar as oportunidades de ganho e vantagens.
- Estabelecer objetivos e fatores críticos de sucesso.
- Determinar informações que podem auxiliar a gestão.
- Priorizar o uso da TI.
- Contribuir com a inteligência organizacional.

O alinhamento entre o PE e o PETI ocorre com base na relação vertical e horizontal com os respectivos ambientes externo e interno da organização de forma que o PETI consiga sustentar as funções organizacionais com seus recursos fazendo assim com que elas realizem seu papel dentro da estratégia organizacional definida.

O PETI promove a adequação da estratégia para atender ao posicionamento de mercado da organização a partir de seus recursos tecnológicos, relacionamentos funcionais, arquitetura e infraestrutura de TI.

Vejamos que tal alinhamento se torna essencial, principalmente pela facilidade de desenvolvimento do negócio com sinergia com as estratégias da TI e que ambos, PE e PETI, desempenham papel de agente de mudanças nas organizações.

O alinhamento entre PE e PETI fica claramente sustentado por:

- TI.
- SIs.
- SCs.
- Pessoas e RH.
- Contexto ou infraestrutura organizacional.

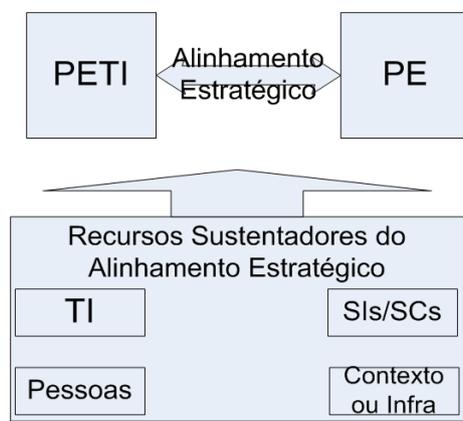
Teremos então os esforços do alinhamento serão centralizados em **três pilares**:

- PETI.
- PE.
- Recursos sustentadores do alinhamento PETI ao PE.

Em empresas públicas será necessário considerar alguns pontos adicionais, visto que a Administração Pública visa o bem coletivo e social:

- PE público (PPA, LOA, LDO, LRF).
- Planejamento de informações públicas.
- SIs públicos.
- Conceitos de governança eletrônica (e-gov).

Vejam abaixo um gráfico que representa perfeitamente como ocorre o alinhamento entre o PE e o PETI.



### **1.3.1 Alinhamento estratégico Dinâmico.**

Senhores, um conceito que vem caindo em provas e que gostaria que todos aqui ficassem cientes dele é o Alinhamento estratégico Dinâmico, trazido inclusive pelo próprio Aragon em sua obra Implantando a Governança de TI.

"O alinhamento estratégico é o ponto de partida para a área de TI criar valor para o negócio e garantir a aderência a requisitos de compliance."

*"A partir do alinhamento estratégico (estático neste momento), o passo seguinte é definir as prioridades de TI (sejam elas soluções estratégicas, projetos de aplicativos ou soluções, projetos de manutenção de ativos ou projetos de processo, organização e serviços), gerando um portfólio de TI." [Aragon, 2012].*

O portfólio vai orientar as ações do dia a dia e será alimentado por elas. Este instrumento vai unir as estratégias de curto, médio e longo prazo à rotina diária das operações de serviços de TI.

Pode haver mudanças no negócio? Com certeza, sim (aliás, 100% de certeza!). Portanto, mudanças no negócio que acarretem mudanças em demandas para a TI devem compor o portfólio e, por conseguinte, o Plano de Tecnologia da Informação. É o que chamamos de "alinhamento dinâmico" da TI. Em outras palavras, os objetivos e as estratégias de negócio devem ser sempre revisitados, mesmo que não estejam claros para o pessoal do negócio.

### **Exercício.**

**(TJ – AL – Analista Judiciário Especializado – Análise de Sistemas – 2012 – Cespe)**

- 4 Com relação ao alinhamento estratégico de TI nas organizações, assinale a opção correta.
- a) O planejamento estratégico da empresa causa impacto inexpressível no alinhamento estratégico da TI.
  - b) A etapa de identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa é fundamento para a análise estratégica do negócio da organização como um todo, mas não é base, contudo, para a elaboração da estratégia de TI.

- c) O alinhamento estratégico compõe o plano estratégico de TI, em virtude de, neste plano, serem definidos os objetivos de negócio e as estratégias para atingi-los.
- d) A análise estratégica do negócio para TI é realizada mediante diversos procedimentos, entre os quais não se inclui a análise de planos táticos funcionais.
- e) Alinhamento dinâmico consiste no processo por meio do qual é alterada a estratégia de TI em função da ocorrência de uma mudança aleatória na estratégia de negócios da empresa.

**Comentário:** Então senhores, vamos aos comentários e serão feitos letra a letra.

*A letra A está claramente errada, visto que temos na verdade uma integração e um alinhamento em via de mão dupla entre o PE e o PETI, ao ponto deste influenciar e gerar em certos momentos alterações naquele.*

*Veremos ainda que a letra B está errada, visto que a identificação dos fatores críticos de sucesso se torna fator primordial tanto para a estratégia organizacional quanto para a estratégia de TI, visto a necessidade de alinhamento e de integração entre os dois.*

*O alinhamento estratégico compõe sim o PETI, mas este não define os objetivos de negócio e os planos táticos funcionais, mas sim os objetivos de TI e os planos estratégicos de TI, logo a letra C também está errada.*

*A análise estratégica envolve sim a análise dos planos táticos funcionais.*

*Logo a única correta é a letra E, levando em consideração a definição de alinhamento estratégico dinâmico.*

### **1.3.2 Sistema de avaliação do nível de maturidade do Alinhamento Estratégico de TI e negócio.**

Senhores, acredito que o conhecimento de todos já esteja bem avançado mesmo aqui no nosso curso e mais do que isso, todos aqui possuem uma noção mínima de processos e Governança dentro da área de TI e sabem que tais tipos de abordagens precisam ter o seus níveis de maturidade sempre avaliados pela organização. Pois bem, temos aqui um sistema de avaliação do nível de maturidade do Alinhamento Estratégico de TI e Negócio que foi proposto por Luftman.

Nele, será considerado sempre a não realização da avaliação de forma empírica e devemos considerar que mesmo que esteja em um estágio inexistente de alinhamento, ela estará em algum tipo de estágio de maturidade.

Possui uma visão bidimensional, onde teremos 6 critérios originados de elementos do Alinhamento Estratégico e 5 níveis de maturidade inspirados no CMM. Vejamos então abaixo quais são os 6 critérios e o 5 níveis propostos, a ideia principal é que todos os níveis sejam sempre avaliados levando-se em consideração cada um dos respectivos critérios propostos.

- Critérios de maturidade:
  - Maturidade das comunicações: avalia a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso.
  - Maturidade das medidas de valor/competência: verifica se há indicadores que possam demonstrar o valor da TI para os negócios, em termos que os executivos de negócio entendam o que afinal de contas da TI está fazendo pela organização.
  - Maturidade da governança: avalia se as pessoas da área de negócios e as de TI discutem e revisam formalmente as prioridades e a alocação dos recursos tecnológicos.
  - Maturidade da parceria: trata da avaliação do relacionamento entre a TI e as unidades de negócios.
  - Maturidade do escopo e da arquitetura: avalia a maturidade da TI com relação ao rompimento das fronteiras das atividades de back-office e front-office.
  - Maturidade das habilidades: trata das considerações tradicionais sobre treinamento, salário, feedback de desempenho e oportunidades de carreira e avalia a cultura e o ambiente social da organização.
- Níveis de maturidade:

- Nível 1 – (Inicial): aqui temos o processo sendo tratado de forma improvisada –improvável que organizações deste nível consigam trabalhar uma estratégia alinhada entre negócios e TI.
- Nível 2 – (Processo comprometido): aqui as organizações são caracterizadas pelo comprometimento com o processo de maturidade de AE e por começarem a reconhecer algumas oportunidades potenciais. Identificamos uma forte tendência da organização ao direcionamento para funções organizacionais mas ainda com as áreas de negócio e de TI com consciência limitada, referente aos diferentes usos da TI pelas diferentes funções organizacionais, isso claramente dificulta o AE e a promoção de Alinhamento em nível local.
- Nível 3 – (Processo Estabilizado e Focado): organizações deste nível têm estabelecido um processo focado de Maturidade do AE. Sua TI começa ser inserida nos negócios, o que irá causar uma grande alavancagem dos ativos de TI ao nível geral da organização, onde sistemas aplicativos demonstram aspectos mais relacionados à gestão. Neste nível já temos a informação sendo usada para tomada de decisões de negócio.
- Nível 4 (Processo Gerenciado/Melhorado): TI reconhecida como um centro de valor. Organizações neste nível alavancam ativos de TI em toda sua extensão e o foco está em direcionar melhorias de processos para obter vantagens competitivas. A TI é vista como estratégica para o sucesso da organização.
- Nível 5 (Processo Otimizado): processos de governança organizacional sustentados, que integram os processos de planejamento estratégico de negócios e de TI. Organizações neste nível alavancam ativos de TI em toda sua amplitude e o foco está em estender o alcance da organização para toda a cadeia de valor de seu negócio.

### Exercício.

**(TRT 23ª – Analista Judiciário – TI – 2011)**

5 [31] Na elaboração de um Plano Estratégico de TI, as necessidades de recursos computacionais ou de informática serão definidas diretamente a partir

- (A) dos objetivos e estratégias definidas no planejamento de todas as funções empresariais.
- (B) do orçamento financeiro para a área de TI estabelecido no planejamento estratégico da organização.
- (C) das metas estabelecidas no planejamento estratégico para as áreas de produção e de serviços da organização.
- (D) da estrutura organizacional de TI e do quadro e perfis do pessoal dessa estrutura.
- (E) dos planos de sistemas de informação e dos sistemas de conhecimento.

**Comentário:** *Senhores, conforme já apresentado aqui no nosso conteúdo, o PETI e o PSiCi irão subsidiar a elaboração dos objetivos e das estratégias da organização de forma que agora tenhamos então os objetivos estratégicos sendo desenhados levando em consideração a minha estrutura de TI existente na organização.*

*O PETI planejará os Sistemas de Informação e os Sistemas de Conhecimento de forma que eles forneçam insumos para organizar a necessidade da informática ou TI e seus recursos juntamente com os perfis das pessoas ou dos recursos humanos. Tudo trabalhando em sinergia.*

*Correta é a **letra E**.*

**(EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO - Analista Superior III - Analista de Sistemas - Gestão de TI – 2011)**

6 [54] No contexto dos seis critérios para avaliar o grau de maturidade no AE de TI e de negócios, proposto por Luftman (2000), considere:

- I. Ter papel de apoio e uma infraestrutura flexível e transparente com os parceiros de negócios e clientes.

II. Avaliar e aplicar efetivamente as tecnologias emergentes.

III. Facilitar e orientar os processos e estratégias de negócios como verdade absoluta.

IV. Prover soluções personalizadas às necessidades dos clientes.

Os itens I, II, III e IV acima se relacionam com maior propriedade à maturidade

(A) das habilidades.

(B) das medidas de valor/competência.

(C) da parceria.

(D) do escopo e da arquitetura.

(E) das comunicações.

**Comentário:** *Prezados, o nosso querido avaliador está nos cobrando os Critérios de Maturidade propostos por Luftman. Aconselho que decorem os critérios e os níveis de maturidade.*

- *Critérios de maturidade:*

- o *Maturidade das comunicações: avalia a efetiva troca de ideias e o entendimento claro do que é necessário para assegurar estratégias de sucesso.*

- o *Maturidade das medidas de valor/competência: verifica se há indicadores que possam demonstrar o valor da TI para os negócios, em termos que os executivos de negócio entendam o que afinal de contas da TI está fazendo pela organização.*

- o *Maturidade da governança: avalia se as pessoas da área de negócios e as de TI discutem e revisam formalmente as prioridades e a alocação dos recursos tecnológicos.*

- o *Maturidade da parceria: trata da avaliação do relacionamento entre a TI e as unidades de negócios.*

- o *Maturidade do escopo e da arquitetura: avalia a maturidade da TI com relação ao rompimento das fronteiras das atividades de back-office e front-office.*

*o Maturidade das habilidades: trata das considerações tradicionais sobre treinamento, salário, feedback de desempenho e oportunidades de carreira e avalia a cultura e o ambiente social da organização.*

*Logo, a correta é a **letra D**.*

## **Lição 05: Projeto do PETI.**

### **Sumário**

1	Projeto do PETI.....	2
1.1	Parte 1 - Fase 0 – Elaborar. ....	4
1.2	Parte 2 – Revisar o Planejamento Estratégico Organizacional. ....	4
1.3	Parte 3 – Planejar Informação e Conhecimento. ....	5
1.4	Parte 4 – Avaliar e Planejar Sistemas. ....	5
1.5	Parte 5 – Avaliar e Planejar TI. ....	6
1.6	Parte 6 – Avaliar e Planejar RH. ....	7
1.7	Parte 7 – Priorizar e custear PETI.....	8
1.8	Parte 8 – Executar o Projeto de PETI. ....	8
1.9	Parte 9 – Gerir o projeto de PETI. ....	9

## **1 Projeto do PETI**

Para conseguirmos fechar o assunto com “chave de ouro”, vamos observar o PETI agora em sua visão de projeto, conforme fizemos com o PE e que acredito ser uma visão didática bem interessante de ser aplicada para compreensão do assunto pelos senhores, principalmente agora que já possuem todo o conhecimento necessário para o seu perfeito entendimento.

Nosso embasamento será o que já é apresentado atualmente na obra “Planejamento de Sistemas de Informação e Informática” do autor Denis Resende.

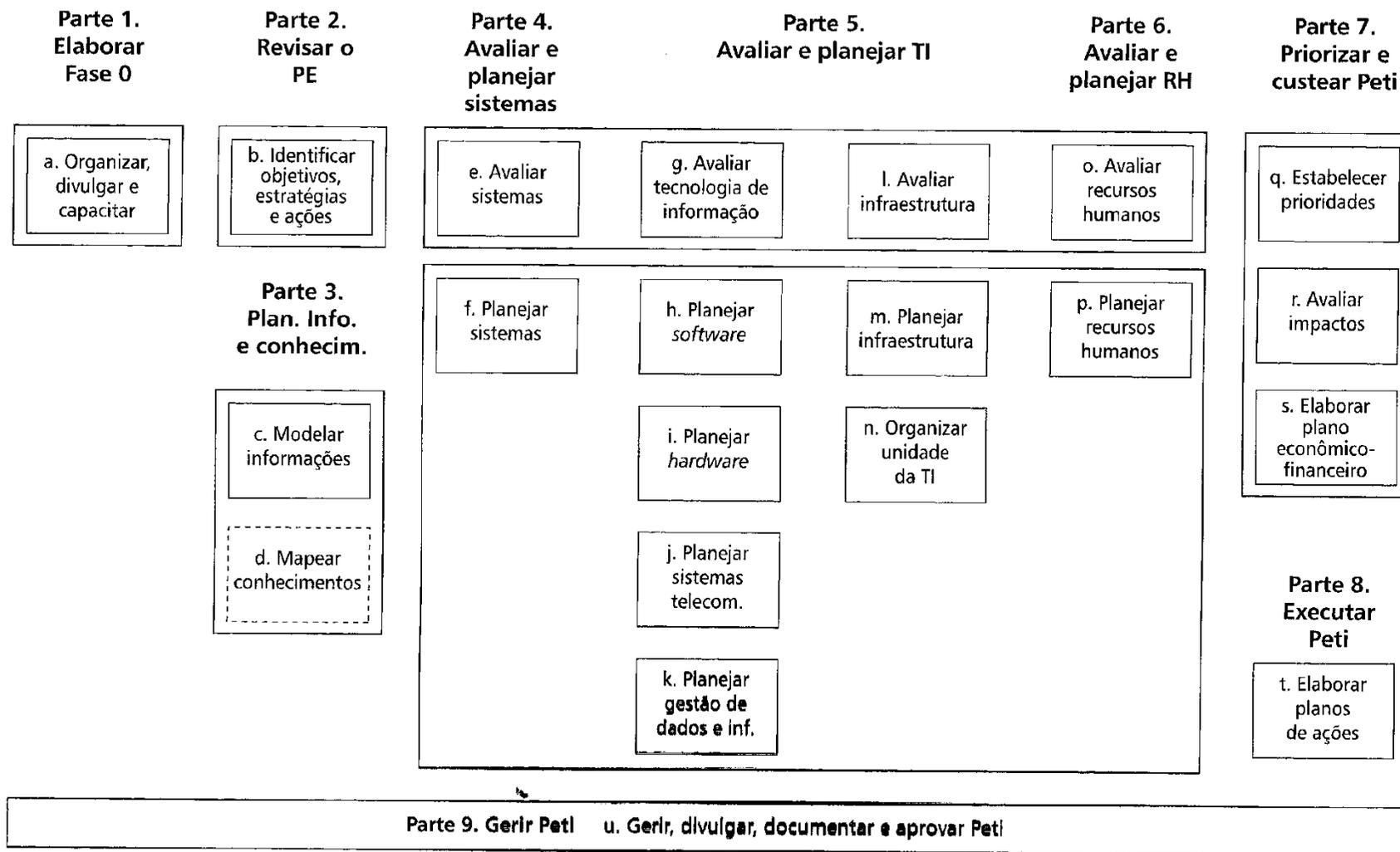
Revisando então alguns conceitos, uma metodologia completa constitui-se de uma abordagem organizada para atingir um objetivo, por meio de passos preestabelecidos. Não deve limitar a criatividade profissional, mas deve ser um instrumento que determine um planejamento metódico, que harmoniza e coordene as áreas envolvidas. O que deverá limitar a criatividade não é a metodologia, mas os requisitos de qualidade, produtividade e efetividade de um projeto.

*A metodologia deve ser discutida, revisada, atualizada e complementada por uma equipe multidisciplinar, equipe esta que poderá ser composta pelo patrocinador do projeto, pelo gestor do projeto, equipe cliente ou usuária do projeto, equipe técnica do projeto e outros componentes que se faça necessário.*

O documento do projeto poderá conter:

- Capa: com o nome da organização, o nome do projeto, o local e a data da realização.
- Apresentação do projeto e da organização: nas primeiras páginas com os dados cadastrais, tipo de negócio e mercado que atua, um histórico da organização, nome do corpo diretivo ou composição societária e claro, um resumo do projeto.
- Desenvolvimento do projeto: descrição de todas as suas partes, fases e subfases, onde são gerados e aprovados seus respectivos produtos.

A metodologia PETI é composta por 9 partes, com suas respectivas fases e subfases, conforme gráfico abaixo retirado do livro do Rezende, 2011.



### **1.1 Parte 1 - Fase 0 – Elaborar.**

Trata da preparação ou planejamento do projeto de Planejamento de Sistemas de Informação Conhecimento e Informática - Psici ou do PETI e suas subfases se propõem a organizar e divulgar o projeto, bem como capacitar os envolvidos na metodologia adotada pela organização privada ou pública e observem bem que mesmo que sejam opcionais, elas deverão ser realizadas sempre antes das próximas fases.

Trabalha justamente com a ideia de utilização do desdobramento da estratégia orientada a o PETI, vejamos que em uma analogia direta com o PMBok® ela está para os processos encontrados no grupo de processos de iniciação e planejamento.

Suas subfases poderão ser elaboradas sequencial ou concomitantemente, mas sempre feitas de forma coletiva e participativamente com o objetivo de atingir o maior número possível de colaboradores da organização.

Observem que tanto nesta parte quanto em todas as outras, todas as suas fases e subfases deverão estar alinhadas com os objetivos organizacionais, com as estratégias da organização e com as estratégias e o modelo de gestão da unidade da tecnologia da informação.

Suas subfases são:

- **Organizar, divulgar e capacitar:** teremos aqui o entendimento de toda a organização, o conhecimento do local do projeto, a adoção do conceito de projeto, a definição do objetivo do projeto, a definição da metodologia do projeto, a definição da equipe multidisciplinar do projeto (incluindo a equipe de funções organizacionais e a equipe de TI envolvida em atividade de avaliação e planejamento de infraestrutura), divulgação do projeto, capacitação dos envolvidos no projeto, definição dos instrumentos de gestão do projeto e elaboração do plano de trabalho do projeto.

### **1.2 Parte 2 – Revisar o Planejamento Estratégico Organizacional.**

Lembram-se que falei anteriormente sobre o PE e o PETI serem agentes motivadores de mudanças? Bem, é aqui justamente que vemos isso acontecendo dentro do PETI.

Caso tenhamos o PE elaborado e atualizado estas subfases estarão quase prontas, bastando copiar e fazer os respectivos ajustes agora se tiver desatualizada ou não existir ai teremos

de tomar cuidado e fecharmos o PE antes da realização do PETI para que a integração e o alinhamento possa ocorrer em uma visão top-down.

Suas subfases são:

- **Identificar objetivos, estratégias e ações organizacionais:** teremos aqui a elaboração das análises organizacionais, a elaboração das diretrizes organizacionais, a elaboração das estratégias organizacionais e a elaboração dos controles organizacionais e gestão do PE.

### **1.3 Parte 3 – Planejar Informação e Conhecimento.**

Trata da modelagem e mapeamento de informações e de conhecimentos organizacionais.

Suas subfases são:

- **Identificar informações organizacionais:** teremos aqui modelagem das informações organizacionais.
- **Identificar conhecimentos organizacionais:** teremos aqui o mapeamento dos conhecimentos organizacionais.

### **1.4 Parte 4 – Avaliar e Planejar Sistemas.**

Está voltada à identificação e análise de todos os atuais sistemas de informação e de conhecimentos da organização e como consequências naturais serão propostos e planejados novos sistemas de todos os tipos e níveis organizacionais.

Poderemos ter aqui inclusive a seleção de sistemas para entrarem no roll dos que não serão mais utilizados pela organização.

Suas subfases são:

- **Avaliar sistemas de informação e de conhecimentos:** teremos aqui a elaboração do plano de trabalho, a identificação dos sistemas da organização, a descrição dos sistemas organizacionais, a avaliação e sumarização da situação dos sistemas.
- **Planejar sistemas de informação e de conhecimentos:** teremos aqui a revisão e detalhamento das informações e conhecimentos, a nomeação de sistemas propostos, a diagramação dos sistemas propostos (qualquer técnica de notação

poderá ser utilizada), descrição dos sistemas propostos, validação dos sistemas propostos, avaliação da aquisição ou do desenvolvimento dos sistemas propostos e elaboração do quadro demonstrativo dos sistemas propostos.

### **1.5 Parte 5 – Avaliar e Planejar TI.**

Trabalhando de uma forma mais abrangente, esta parte trata da identificação e análise de todos os recursos de TI da organização. Neste momento poderão ser propostos novos recursos tecnológicos necessários para atender a todos os sistemas propostos.

Suas subfases são:

- **Avaliar Tecnologia da Informação:** teremos aqui a elaboração do plano de trabalho, a identificação da tecnologia da informação, a descrição e avaliação do software, a descrição e avaliação do hardware, a descrição e avaliação dos sistemas de telecomunicação, a descrição e avaliação da gestão de dados e informação, a descrição e avaliação das políticas de tecnologia da informação e elaboração do quadro demonstrativo da tecnologia da informação.
- **Planejar tecnologia da informação – software:** teremos aqui o desenvolvimento de estratégias de software, a definição de políticas de software, definição de normas e padrões técnicos operacionais de software, configuração de software e elaboração do quadro demonstrativo de software.
- **Planejar tecnologia da informação – hardware:** teremos aqui o desenvolvimento das estratégias de hardware, definição das políticas de hardware, definição das normas e padrões técnicos operacionais de hardware, configuração do hardware e elaboração do quadro demonstrativo de hardware.
- **Planejar tecnologia da informação – sistemas de telecomunicações:** teremos aqui o desenvolvimento das estratégias de sistemas de telecomunicações, definição das políticas de sistemas de telecomunicações, definição das normas e padrões técnicos operacionais de sistemas de telecomunicação, configuração de sistemas de telecomunicação e elaboração do quadro demonstrativo de sistemas de telecomunicação.

- **Planejar tecnologia da informação – gestão de dados e informação:** teremos aqui o desenvolvimento das estratégias de gestão de dados e informação, definição das políticas de gestão de dados e informação, definição das normas e padrões técnicos operacionais de gestão de dados e informação, configuração e gestão de dados e informação e elaboração do quadro demonstrativo de gestão de dados e informação.
- **Avaliar infraestrutura paralela:** teremos aqui a elaboração de um plano de trabalho, a identificação da infraestrutura paralela, a descrição e avaliação da infraestrutura paralela, a descrição e avaliação das políticas de infraestrutura paralela e a elaboração do quadro demonstrativo da infraestrutura paralela.
- **Planejar infraestrutura paralela:** teremos aqui o desenvolvimento das estratégias de infraestrutura paralela, a definição de políticas de infraestrutura paralela, a definição de normas e padrões técnicos operacionais de infraestrutura paralela, a configuração da infraestrutura paralela e a elaboração do quadro demonstrativo de infraestrutura paralela.
- **Organizar a unidade da tecnologia da informação:** teremos aqui a elaboração do plano de trabalho, a avaliação da unidade de tecnologia da informação, definição e proposição de estratégias da unidade da tecnologia da informação, definição do modelo de gestão da unidade da tecnologia da informação, definição das políticas da unidade da tecnologia da informação, definição das normas e padrões técnicos operacionais da unidade da tecnologia da informação, proposição da estrutura organizacional da unidade da tecnologia da informação e elaboração do quadro demonstrativo da unidade da tecnologia da informação.

## **1.6 Parte 6 – Avaliar e Planejar RH.**

Está direcionada para análise dos atuais perfis de recursos humanos da organização.

Suas subfases são:

- **Avaliar recursos humanos:** teremos aqui elaboração de um plano de trabalho, identificação e descrição de funções ou cargos, identificação e descrição dos perfis

profissionais, avaliação das competências e habilidades, revisão da estrutura organizacional, avaliação dos processos de recrutamento e seleção, avaliação dos processos de capacitação e de competências e elaboração do quadro demonstrativo da avaliação dos recursos humanos.

- **Planejar recursos humanos:** teremos aqui proposição das estratégias dos recursos humanos, proposição da estrutura organizacional, definição do perfil profissional, planejamento das necessidades de capacitação, proposição dos processos de recrutamento e seleção, proposição dos processos de capacitação e competências, proposição das políticas de gestão de pessoas e elaboração do quadro geral dos recursos humanos necessários.

### **1.7 Parte 7 – Priorizar e custear PETI.**

Esta parte está direcionada para a priorização, avaliação e custeio do projeto de PETI em si, a partir da avaliação e planejamento dos sistemas, da tecnologia da informação e dos recursos humanos.

Suas subfases são:

- **Estabelecer prioridades e necessidades:** teremos aqui definição de critérios de prioridades, elaboração do quadro de prioridades e relatório dos recursos necessários.
- **Avaliar impactos:** teremos aqui identificação de impactos do projeto na organização, descrição de impactos e alternativas e elaboração do quadro demonstrativo dos impactos e recomendações.
- **Elaborar plano econômico-financeiro:** teremos aqui desenvolvimento das estratégias e políticas de retorno dos investimentos, elaboração das análises de custos, benefícios, riscos e viabilidades e elaboração do quadro demonstrativo do plano econômico-financeiro.

### **1.8 Parte 8 – Executar o Projeto de PETI.**

Trata da execução do projeto propriamente dito.

Suas subfases são:

- **Elaborar planos de ação:** teremos aqui a **elaboração dos planos de trabalho para as soluções propostas e elaboração do quadro demonstrativo dos planos de ação.**

### **1.9 Parte 9 – Gerir o projeto de PETI.**

A última parte do projeto de PETI deverá ser elaborada juntamente com todas as outras, de forma que ela ocorra desde o início até o fim do projeto.

Suas subfases são:

- **Gerir, divulgar, documentar e aprovar:** teremos aqui a **definição da forma de gestão do projeto, gestão do projeto, divulgação do projeto, documentação do projeto, apresentação e avaliação e aprovação do projeto.**

Pessoal, então por hoje é só. Espero que tal curso sirva como ferramenta importante na aprovação dos Senhores e lembrem-se que ele seguirá sendo atualizado frequentemente, mas que isso dependerá de forma bem intensa mesmo da quantidade de alunos matriculados no curso, então, não façam rateio ou pirataria do material, pois isso irá me desestimular bastante mesmo a mantê-lo atualizado.

Ah, procure-me para saber sobre o Mastermind que abri com meus alunos efetivos aqui do TIParaConcursos e do Provas de TI, acredito que na mesma esteira já seguida por outros professores da equipe ITnerante eu consiga valorizar os Senhores que são meus alunos efetivos e reais e mais do que isso, que também consiga atender de forma mais intensa ainda todos os alunos que acabam me procurando de forma individual nas mídias sociais para apoio em dúvidas de questões das minhas disciplinas, técnicas de estudos adequadas e até mesmo mapeamento de editais e inclusive eu irei já a partir de agora vincular tal tipo de apoio somente aos meus alunos de verdade, ok?

Lembre-se sempre: seu maior adversário é você!!!

Professor Gabriel Pacheco

[www.tiparaconcursos.com.br](http://www.tiparaconcursos.com.br)