

Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação

Módulo 2: Ferramentas de Planejamento
Estratégico – BSC, SWOT, GUT e Cenários

Prof. Yuri Morais

www.itnerante.com.br/profile/YuriMoraisBezerra

www.facebook.com/yuri.morais

Abordagem

- ▶ Módulo 1 → Governança de TI, Alinhamento Estratégico e Planejamento da TI (PETI e PDTI)
- ▶ **Módulo 2** → Ferramentas de Planejamento Estratégico: BSC, SWOT, GUT e Análise de Cenários

– Foco em Concursos / Questões –

Sumário

1. Balanced ScoreCard (BSC)
 - a. BSC da organização
 - b. BSC da TI
2. Análise SWOT
3. Matriz GUT
4. Análise de Cenários



Grupo de discussão na rede ITnerante

[Planejamento Estratégico de TI - PETI](http://www.itnerante.com.br/group/planejamento-estrategico-de-ti-peti)

www.itnerante.com.br/group/planejamento-estrategico-de-ti-peti

Quem sou eu...

- ▶ Analista de Informática Legislativa – Senado Federal
 - Atuo no Escritório de Gestão da TI do Senado Federal
 - Trabalhei antes na CGU, realizando auditorias na Gestão de TI dos órgãos do governo federal
- ▶ Aprovado e convocado em:
 - Senado (2012), CGU (2012), TRT-PE (2012), Petrobras (2011), TRE-PE (2011), TRT-AL (2011), TJ-PE (2012), MPE-PE (2012), CGE-PE (2010), MPE-PB (2007) e Dataprev (2009).
- ▶ Certificações
 - ITIL, IBM-RUP, Java Programmer (SCJP) e Java Web (SCWCD)
- ▶ Mestre em Informática (UFPB)
 - Ênfase em engenharia de software e sistemas distribuídos
- ▶ Experiências anteriores
 - Engenheiro de software (empresa privada)
 - Professor universitário
 - Analista de Controle Interno – Controladoria Geral do Estado (PE)

Links de interesse

▶ Meus outros cursos:

- Licitações e Contratos de TI
- Governo Eletrônico (e-MAG / e-PING)
- Portais Corporativos
- BPM – Processos de Negócio
- Workflow e Gestão Eletrônica de Documentos

<http://www.provasdeti.com.br/index.php/por-professor/yuri-morais.html>

▶ Rede Social ITnerante

<http://www.itnerante.com.br/>

▶ Lista de Discussão TIMasters

<http://br.groups.yahoo.com/group/timasters/>

1. Balanced ScoreCard (BSC)

Balanced ScoreCard (BSC)

- ▶ Indicadores Balanceados de Desempenho
 - Motivação → Medição de desempenho empresarial
- ▶ 4 perspectivas
 - Financeira
 - Cliente
 - Processos Internos
 - Aprendizado e Crescimento
- ▶ Busca balancear:
 - Objetivos de curto e longo prazo
 - Medidas financeiras e não financeiras
 - Indicadores de resultado e de desempenho
 - Perspectivas internas e externas

O que é BSC

- ▶ Metodologia de medição e gestão de desempenho organizacional (inicialmente)
- ▶ Tornou-se um [Sistema de Gestão Estratégica](#)
 - Alinha missão, visão e estratégia a um conjunto equilibrado de indicadores (financeiros e não financeiros)
 - Instrumento de alinhamento e desdobramento da estratégia
 - Busca alinhar iniciativas de todas as áreas e todos os níveis com os Objetivos e Estratégias do negócio
- ▶ Principal produto → [Mapa Estratégico](#)
 - Permite a Comunicação da Estratégia num formato de fácil entendimento
 - Faz a ligação causa-efeito entre os indicadores das 4 perspectivas

Objetivos do BSC

- ▶ Alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa
- ▶ Traduzir a Visão e a Estratégia
 - Relações de causa e efeito entre ações e resultados
- ▶ Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
 - Todos devem conhecer os objetivos da empresa e as metas que cada um deve buscar
- ▶ Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- ▶ Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

O Foco do BSC é na Implementação (e gestão) da Estratégia, e não na formulação da Estratégia



Componentes do BSC

- ▶ Mapa Estratégico
 - Representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos
 - nas 4 perspectivas
 - Elo entre a formulação da estratégia e sua execução
- ▶ Objetivo Estratégico
 - O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso
- ▶ Indicador
 - O que será medido (e por que?)
 - Como será acompanhado (e por quem?)
- ▶ Meta → Resultado ou desempenho esperado
- ▶ Iniciativas → ações para atingir as metas e objetivos

Questões

(AOCP – TCE/PA 2012) O BSC é

- a) uma perspectiva que os clientes têm da organização.
- b) uma ferramenta para a medição, análise e gestão de desempenho.
- c) uma metodologia para a análise da saúde financeira das organizações.
- d) um conjunto de boas práticas para melhorar os processos ao eliminar os defeitos.
- e) um parte integrante do CobiT e só pode ser utilizado com um modelo de governança.

Questões

(AOCP – TCE/PA 2012) O BSC é

- a) uma perspectiva que os clientes têm da organização.
- b) uma ferramenta para a medição, análise e gestão de desempenho. → CERTO
- c) uma metodologia para a análise da saúde financeira das organizações.
- d) um conjunto de boas práticas para melhorar os processos ao eliminar os defeitos.
- e) um parte integrante do CobiT e só pode ser utilizado com um modelo de governança.

Questões

(Cespe – TRE/RJ 2012) 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.

Questões

(Cespe – TRE/RJ 2012) 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.

→ ERRADO

Questões

(Cespe – TRE/RJ 2012) 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.

Questões

(Cespe – TRE/RJ 2012) 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.**

→ ERRADO

Questões

(Cespe - ANP 2013) Nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, enquanto que, no BSC, existe a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação, operação e pós-venda, permeando toda a cadeia de valor da organização.

Questões

(Cespe - ANP 2013) Nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, enquanto que, no BSC, existe a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo de **inovação, operação e pós-venda**, permeando **toda a cadeia de valor da organização**.

→ CERTO

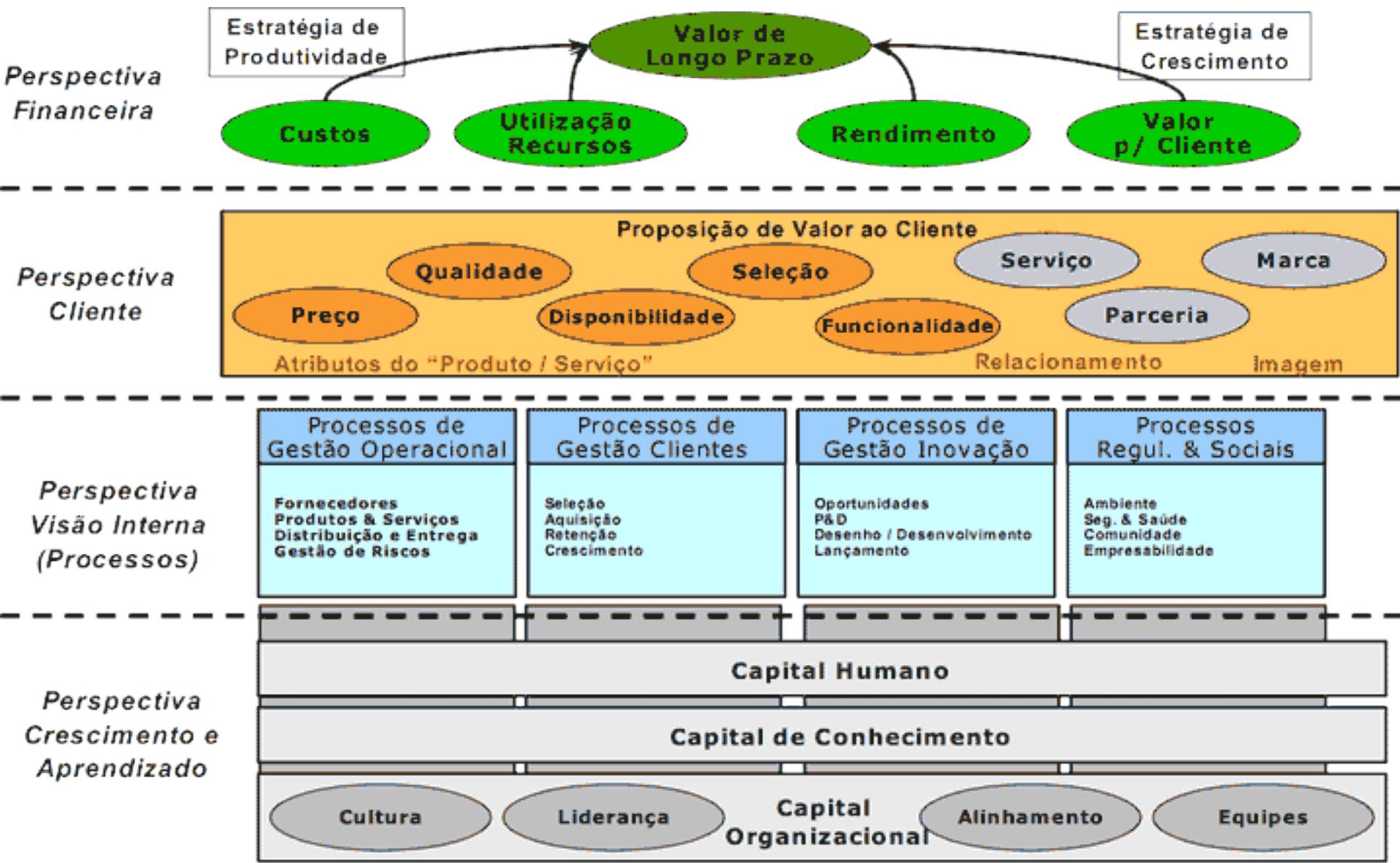
Etapas para construção do BSC

1. Estabelecer a **Visão** (onde queremos chegar)
2. Decompor a visão nas **4 perspectivas**
 - Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (ou outras, a critério da organização)
3. Estabelece **Objetivos Estratégicos** para atingir a “Visão” (para cada perspectiva)
4. Definir **Indicadores**
 - de Resultado (lagging indicators)
 - de Desempenho (leading indicators)
5. Determinar **relações de causa e efeito**
 - Como os objetivos se relacionam entre si

Etapas para construção do BSC

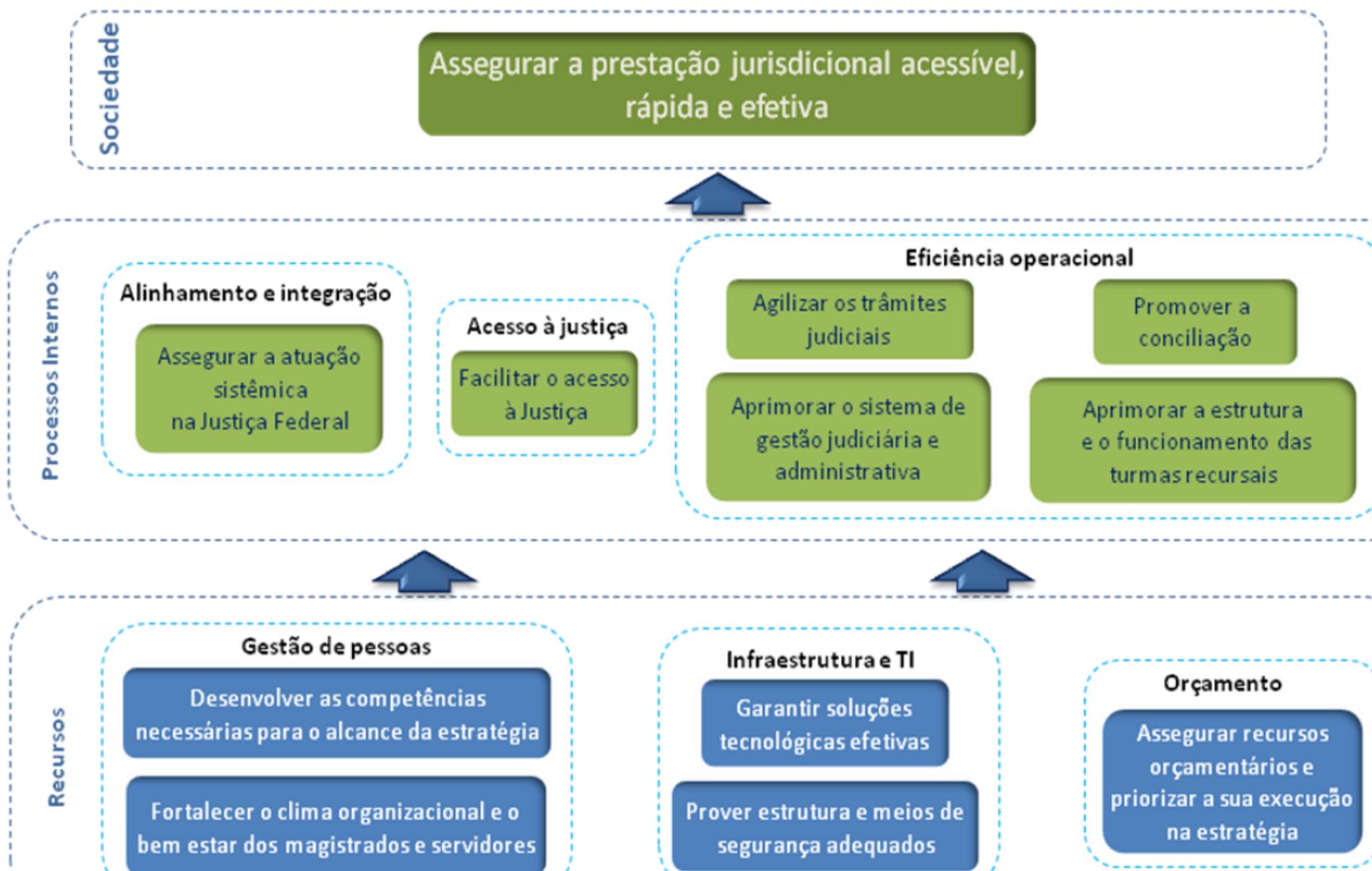
6. Estabelecer o **ScoreCard**
 - Representação dos objetivos por perspectiva e pelas relações de causa e efeito
7. **Desdobrar** o ScoreCard
 - Relacionar com as unidades organizacionais da empresa, até o nível mais baixo
8. Determinar **metas** para cada um dos indicadores (de resultado e de desempenho)
9. Determinar **Iniciativas** para atingir os objetivos
 - Projetos, ações e serviços
10. Implantar, disseminar e manter o BSC

Mapa Estratégico Genérico



Missão: Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva

Visão: Consolidar-se, perante a sociedade, como modelo de efetividade, transparência e segurança jurídica



Exemplo de Objetivo Estratégico do BSC – Conselho da Justiça Federal

- ▶ **Tema** → Infraestrutura e TI
- ▶ **Objetivo estratégico**
 - Garantir soluções tecnológicas efetivas.
- ▶ **Descrição do objetivo**
 - Suprir as necessidades de infraestrutura tecnológica e de sistemas de informação, adequando os e promovendo a integração entre os órgãos da Justiça Federal, de modo a reduzir a heterogeneidade, permitindo a interoperabilidade, o melhor compartilhamento do conhecimento, a melhoria na execução das rotinas de trabalho e a segurança da informação (...), garantindo a convergência tecnológica.
- ▶ **Indicador estratégico**
 - Taxa de satisfação dos clientes internos da Justiça Federal com as soluções de TI.
 - Meta: 75%.
- ▶ **Fator crítico de sucesso**
 - Interoperabilidade dos sistemas;
 - Automação e tecnologia adequadas. (...)

Questões

(Cespe – TRE/RJ 2012) A definição efetiva das metas do plano estratégico de negócio deve ocorrer apenas após a seleção de indicadores.

Questões

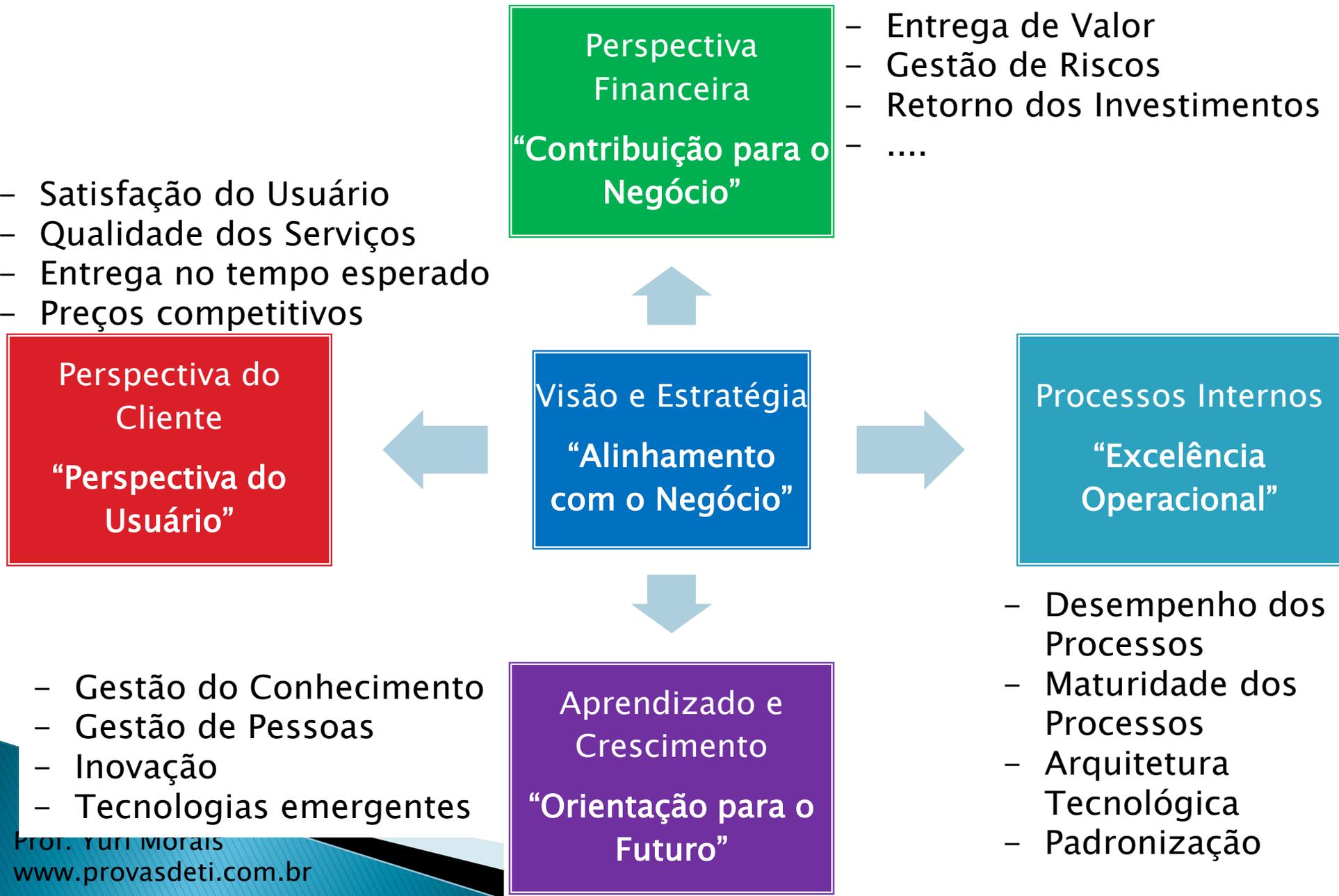
(Cespe – TRE/RJ 2012) A definição efetiva das metas do plano estratégico de negócio deve ocorrer apenas após a seleção de indicadores.

→ **CERTO**

BSC para TI

- ▶ Permite o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de TI
 - A partir do BSC Corporativo, será montado o BSC da TI
 - Permite transformar os objetivos da TI em iniciativas (ações e projetos) de TI, com indicadores e metas
- ▶ O BSC deve ser usado no processo de Planejamento Estratégico da TI

Perspectivas do IT-BSC



Perspectiva Financeira
"Contribuição para o Negócio"

- Entrega de Valor
- Gestão de Riscos
- Retorno dos Investimentos
-

- Satisfação do Usuário
- Qualidade dos Serviços
- Entrega no tempo esperado
- Preços competitivos

Perspectiva do Cliente
"Perspectiva do Usuário"

Visão e Estratégia
"Alinhamento com o Negócio"

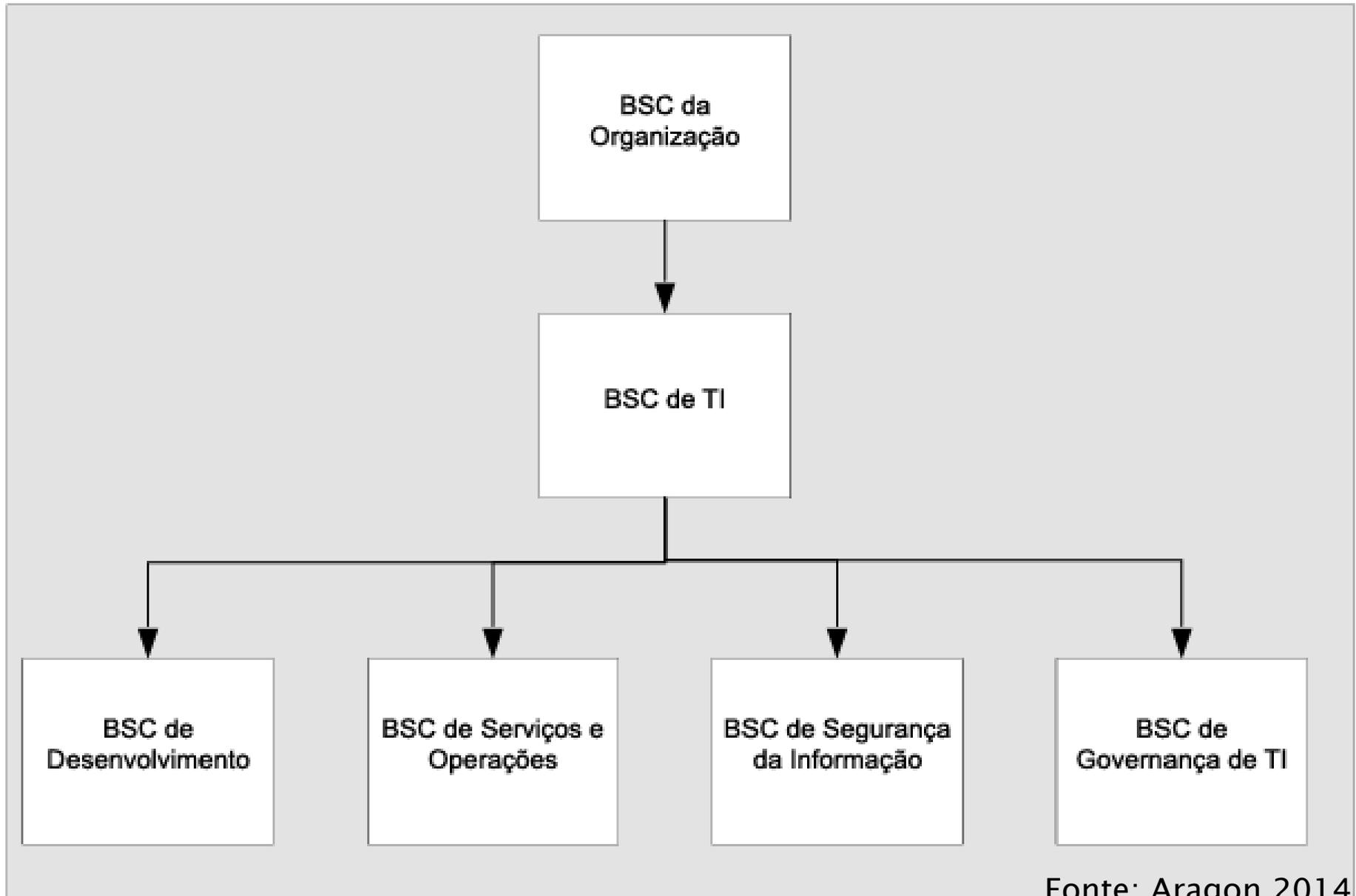
Processos Internos
"Excelência Operacional"

- Desempenho dos Processos
- Maturidade dos Processos
- Arquitetura Tecnológica
- Padronização

Aprendizado e Crescimento
"Orientação para o Futuro"

- Gestão do Conhecimento
- Gestão de Pessoas
- Inovação
- Tecnologias emergentes

Obtendo o BSC da TI



BSC da TI – Exemplo

Orientação ao Cliente	Contribuição ao Negócio	Excelência Operacional	Potencial (Orientação Futura)
Como os clientes (usuários) veem a TI?	Como a administração enxerga a TI?	Quão efetivos e eficientes são os processos de TI?	Como a TI está posicionada para atender a desafios futuros?
Missão: ser o fornecedor de serviços de TI preferido.	Missão: obter um retorno adequado dos investimentos de TI.	Missão: entregar aplicações e serviços de TI, efetivos e eficientes.	Missão: desenvolver oportunidades para responder a desafios futuros.
Objetivos: entregar serviços com qualidade, com custos competitivos, apoiar a estratégia do negócio, entregar e fazer certo no tempo certo.	Objetivos: gerenciar os custos de TI com disciplina orçamentária, maximizar retorno dos investimentos de TI, maximizar criação de valor.	Objetivos: otimizar processos de TI, gerenciar a qualidade dos serviços; padronizar plataforma e arquitetura; entregar no prazo.	Objetivos: atrair e reter talentos, desenvolver habilidades, desenvolver habilidades em novas tecnologias.

► Desdobramento dos objetivos

Objetivo estratégico	Iniciativas	Meta de resultado	Meta de desempenho
Entregar serviços com qualidade	Implantar SLAs nos serviços de TI.	60% dos serviços de TI com SLA até dezembro de 2013.	30% dos serviços com SLA até junho de 2014.
Entregar no prazo	Implantar processo de estimativa.	50% dos projetos críticos empregaram o novo método de estimativa até dezembro de 2013.	25% dos projetos com o novo processo até junho de 2014.
	Implantar processo de requisitos.	80% dos projetos com processo de gestão de requisitos até dezembro de 2013.	40% dos projetos com processo de gestão de requisitos até junho de 2014. 60% dos projetos até setembro de 2014.
	Implantar processo de gerenciamento de projetos.	100% dos projetos usando o processo de gestão de projetos até dezembro de 2013.	30% dos projetos até março de 2014. 60% dos projetos até junho de 2014.

Sociedade

Missão: Prover soluções tecnológicas que contribuam para que o TRT cumpra sua função institucional de maneira eficiente e com qualidade

Excelência no Atendimento

Buscar a excelência no atendimento aos usuários internos e externos

Processos Internos

Acesso à Justiça e Efetividade

Prover soluções tecnológicas para agilizar o trâmite processual e o cumprimento das decisões judiciais

- Processo eletrônico Judicial

Viabilizar o acesso universal as informações disponibilizadas pelo TRT

- Acessibilidade

Atuação

Pro
tro
TI c
P

Alinhamento e Integração

Manter o alinhamento com políticas nacionais de TI do judiciário

Contribuir para a integração entre todas as unidades judiciárias do TRT

Eficiência Operacional

Implantar metodologias e boas práticas de trabalho

Questões

(Cespe – BASA 2012) Uma das formas de se avaliar o alinhamento entre a TI e o negócio é inter-relacionar as medições dos indicadores de desempenho dos processos de TI com os objetivos do negócio, que devem estar alinhados entre si.

Questões

(Cespe – BASA 2012) Uma das formas de se avaliar o alinhamento entre a TI e o negócio é inter-relacionar as medições dos indicadores de desempenho dos processos de TI com os objetivos do negócio, que devem estar alinhados entre si.

→ CERTO

Questões

(FUMARC – BDMG 2011) [adaptada]

Marque Certo ou Errado:

II. O Balanced Scorecard (BSC) permite o alinhamento das iniciativas de TI (projetos, ações e serviços) aos objetivos estratégicos do negócio nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

III. O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

Questões

(FUMARC – BDMG 2011) [adaptada]

Marque Certo ou Errado:

II. O Balanced Scorecard (BSC) permite o alinhamento das iniciativas de TI (projetos, ações e serviços) aos objetivos estratégicos do negócio nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. → CERTO

III. O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). → CERTO

Questões

(ESAF – DNIT 2013) O processo de alinhamento estratégico entre a Tecnologia da Informação (TI) e o negócio pressupõe a existência de um plano estratégico corporativo para servir de referência para o alinhamento. O documento que apresenta as estratégias da TI e de que forma estas estratégias estão alinhadas com as estratégias de negócio é o:

- a) Mapa Tático das Estratégias de TI.
- b) Mapa Estratégico da TI.
- c) Plano de Iniciativas Estratégicas de TI.
- d) Mapa Tático-operacional de TI.
- e) Plano Tático de TI.

Questões

(ESAF – DNIT 2013) O processo de alinhamento estratégico entre a Tecnologia da Informação (TI) e o negócio pressupõe a existência de um plano estratégico corporativo para servir de referência para o alinhamento. O documento que apresenta as estratégias da TI e de que forma estas estratégias estão alinhadas com as estratégias de negócio é o:

- a) Mapa Tático das Estratégias de TI.
- b) Mapa Estratégico da TI. → CERTO
- c) Plano de Iniciativas Estratégicas de TI.
- d) Mapa Tático-operacional de TI.
- e) Plano Tático de TI.

Considerações sobre BSC

- ▶ Criado por Kaplan e Norton (década de 1990)
- ▶ Não é um fim em si mesmo
 - É uma ferramenta de gestão
- ▶ Insere-se no contexto da Nova Administração Pública
 - Reforma Gerencial de 1995
 - São necessárias adaptações ao modelo original
- ▶ Modelo Organizacional → Organização Orientada a Estratégia
 - utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos
 - em torno das metas gerais da organização
 - ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa

2. Análise SWOT

Análise SWOT

- ▶ SWOT
 - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
 - Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
- ▶ Ferramenta para análise de cenário (ou análise de ambiente)
 - Muito usada como base para gestão e planejamento estratégico
- ▶ Fortalece os pontos positivos (Forças)
- ▶ Indica quais os pontos devem melhorar (Fraquezas)
- ▶ Mostra as chances de crescimento (Oportunidades)
- ▶ Deixa em alerta diante de riscos (Ameaças)

Análise SWOT

▶ Objetivos

- Fazer um diagnóstico da organização
- Fazer uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar elementos chave para a gestão da empresa
 - estabelecendo prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver

▶ **Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)**

- Controlável pelos dirigentes da organização
- Ex: Melhoria dos Processos, Foco na atividade principal

▶ **Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)**

- Não há como controlar → apenas conhecer e monitorar
- Ex: Mudanças no mercado (regulação, concorrência)

Análise SWOT

- ▶ Matriz SWOT produz um diagnóstico da organização
 - Usada para fundamentar a a formulação da estratégica organizacional
- ▶ É uma análise subjetiva
 - Deve ser curta e simples
 - Pode ser usada em qualquer tipo de organização
 - Também usada em planejamento de Projetos
- ▶ Deve ser feita também em áreas específicas da empresa
 - Inclusive na TI (na elaboração do PETI ou PDTI)

Identificando Forças e Fraquezas

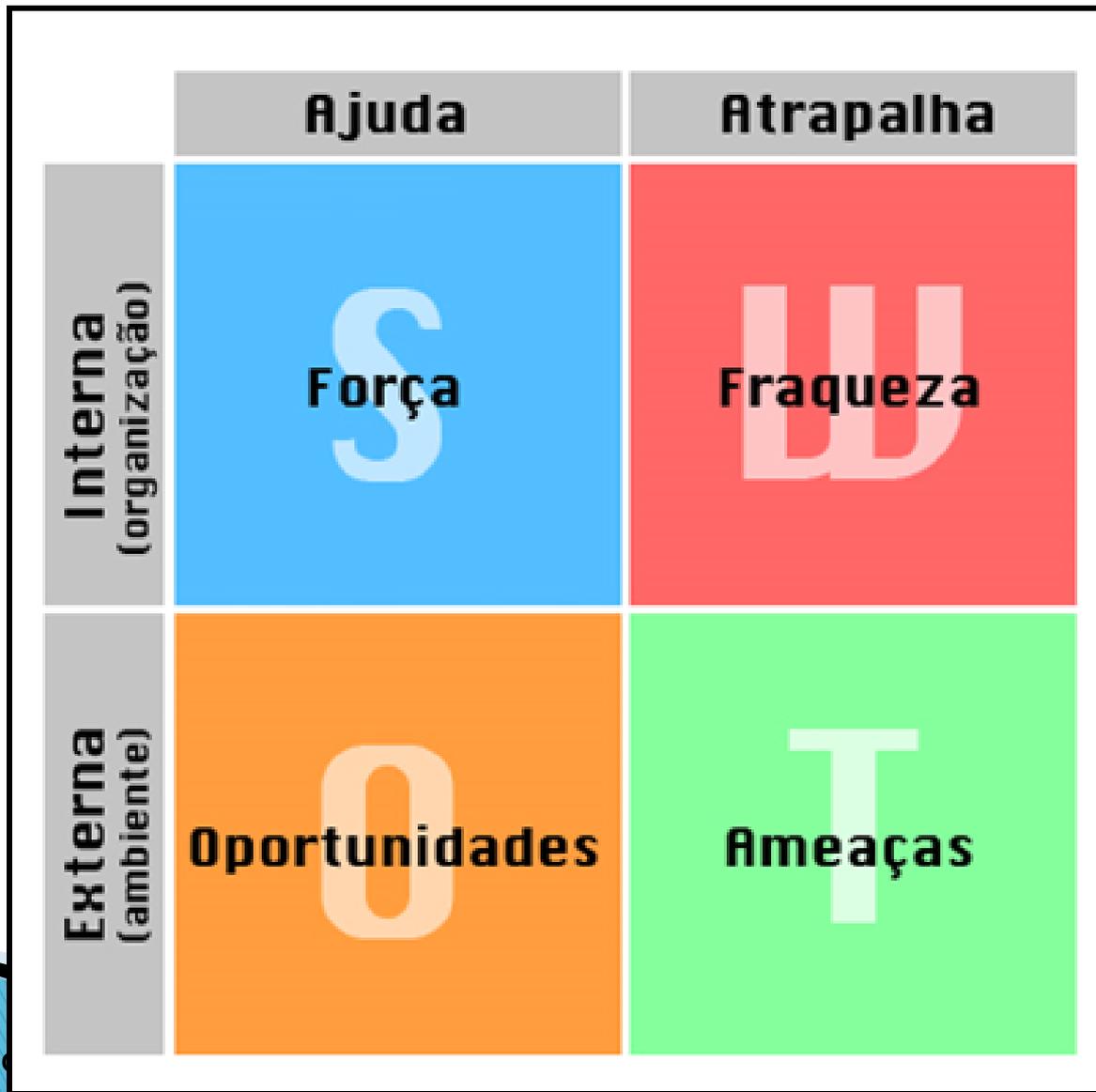
- ▶ Forças → vantagens em relação aos concorrentes
 - Quais são as suas melhores atividades / produtos?
 - Quais são os seus melhores recursos?
 - Qual sua maior vantagem competitiva?
 - Qual o nível de engajamento dos seus clientes?
- ▶ Fraquezas → problemas internos
 - A mão-de-obra é capacitada?
 - Existem lacunas de treinamento / conhecimentos?
 - Por quê a concorrência foi escolhida?
 - Por que seus projetos não saem da forma desejada?

Identificando Oportunidades e Ameaças

- ▶ Mudanças externas que podem ajudar ou prejudicar o negócio
 - Alteração na política econômica do país
 - Ampliação do crédito ao consumidor / produtor
 - Mudanças nos impostos / tributos
 - Investimentos externos
 - Chegadas de novos concorrentes
- ▶ Ameaças → prejudica o negócio
- ▶ Oportunidades → impulsiona o negócio

A Análise SWOT dá subsídios para a Análise de Riscos

Análise SWOT



Questões

(FCC – TCE/AL 2008) Na análise SWOT são atributos da organização

- a) as ameaças e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.
- b) as metas e os obstáculos, porém os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes são considerados condições externas.
- c) as oportunidades e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.
- d) os pontos fortes e fracos, porém as ameaças e as oportunidades são consideradas condições externas.
- e) as metas e os fatores críticos de sucesso, porém as ameaças e os pontos fortes são considerados condições externas.

Questões

(FCC – TCE/AL 2008) Na análise SWOT são atributos da organização

a) as ameaças e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.

b) as **metas e os obstáculos**, porém os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes são considerados condições externas.

c) as oportunidades e os pontos fracos, porém os pontos fortes e as ameaças são considerados condições externas.

d) os pontos fortes e fracos, porém as ameaças e as oportunidades são consideradas condições externas. CERTA

e) as **metas e os fatores críticos de sucesso**, porém as ameaças e os pontos fortes são considerados condições externas.

Questões

(Cespe – TRT 10^a 2013) Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), durante o planejamento de TI, consiste na realização de análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

Questões

(Cespe – TRT 10^a 2013) Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), durante o planejamento de TI, consiste na realização de análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

→ CERTO

Questões

(AOCP – TCE/PA 2012) A análise SWOT é uma

- a) ferramenta para a análise de cenário na gestão e planejamento estratégico de uma organização.
- b) metodologia para a análise de cenários pertinentes à gestão de conhecimento e pessoas.
- c) ferramenta para a medição de riscos na rotatividade de pessoas nas organizações.
- d) parte integrante da ITIL e é utilizada para medir os riscos em serviços de TI.
- e) metodologia para a análise da gestão financeira das organizações.

Questões

(AOCP – TCE/PA 2012) A análise SWOT é uma

- a) ferramenta para a análise de cenário na gestão e planejamento estratégico de uma organização. → CERTO
- b) metodologia para a análise de cenários **pertinentes à gestão de conhecimento e pessoas.**
- c) ferramenta para a **medição de riscos na rotatividade de pessoas** nas organizações.
- d) **parte integrante da ITIL** e é utilizada para **medir os riscos** em serviços de TI.
- e) metodologia para a **análise da gestão financeira** das organizações.

Questões

(Cespe - CNJ 2013) A matriz SWOT fornece subsídios para análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com a finalidade de identificar riscos em um projeto.

(Cespe - TRE/RJ 2012) A análise SWOT deve ser utilizada para avaliar o projeto a partir da identificação de pontos fortes e pontos fracos, ou seja, identificar os riscos.

Questões

(Cespe – CNJ 2013) A matriz SWOT fornece subsídios para **análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças**, com a finalidade de identificar riscos em um projeto.

→ CERTO

(Cespe – TRE/RJ 2012) A análise SWOT deve ser utilizada para avaliar o projeto a partir da **identificação de pontos fortes e pontos fracos**, ou seja, identificar os riscos. → CERTO

Questões

(Cespe – TRT 10ª Região 2013) Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), durante o planejamento de TI, consiste na realização de análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

Questões

(Cespe – TRT 10ª Região 2013) Uma das vantagens da aplicação da técnica SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), durante o planejamento de TI, consiste na realização de análise dos ambientes de TI externos e internos à organização, com vistas à identificação de fatores de influência existentes.

→ CERTO

Questões

(FUNCAB – MDA 2014) Na Análise SWOT, “produtos substitutivos no mercado” são:

- a) indiferentes.
- b) uma ameaça.
- c) um ponto forte.
- d) um ponto fraco.
- e) uma oportunidade.

Questões

(FUNCAB – MDA 2014) Na Análise SWOT, “produtos substitutivos no mercado” são:

a) indiferentes.

b) uma ameaça. → CERTO

c) um ponto forte.

d) um ponto fraco.

e) uma oportunidade.

Questões

(Cespe - AL/CE 2011) Segundo a análise SWOT, nas organizações, a baixa qualificação dos servidores não caracteriza exemplo de ameaça.

Questões

(Cespe - AL/CE 2011) Segundo a análise SWOT, nas organizações, a baixa qualificação dos servidores não caracteriza exemplo de ameaça.

→ CERTO

Questões

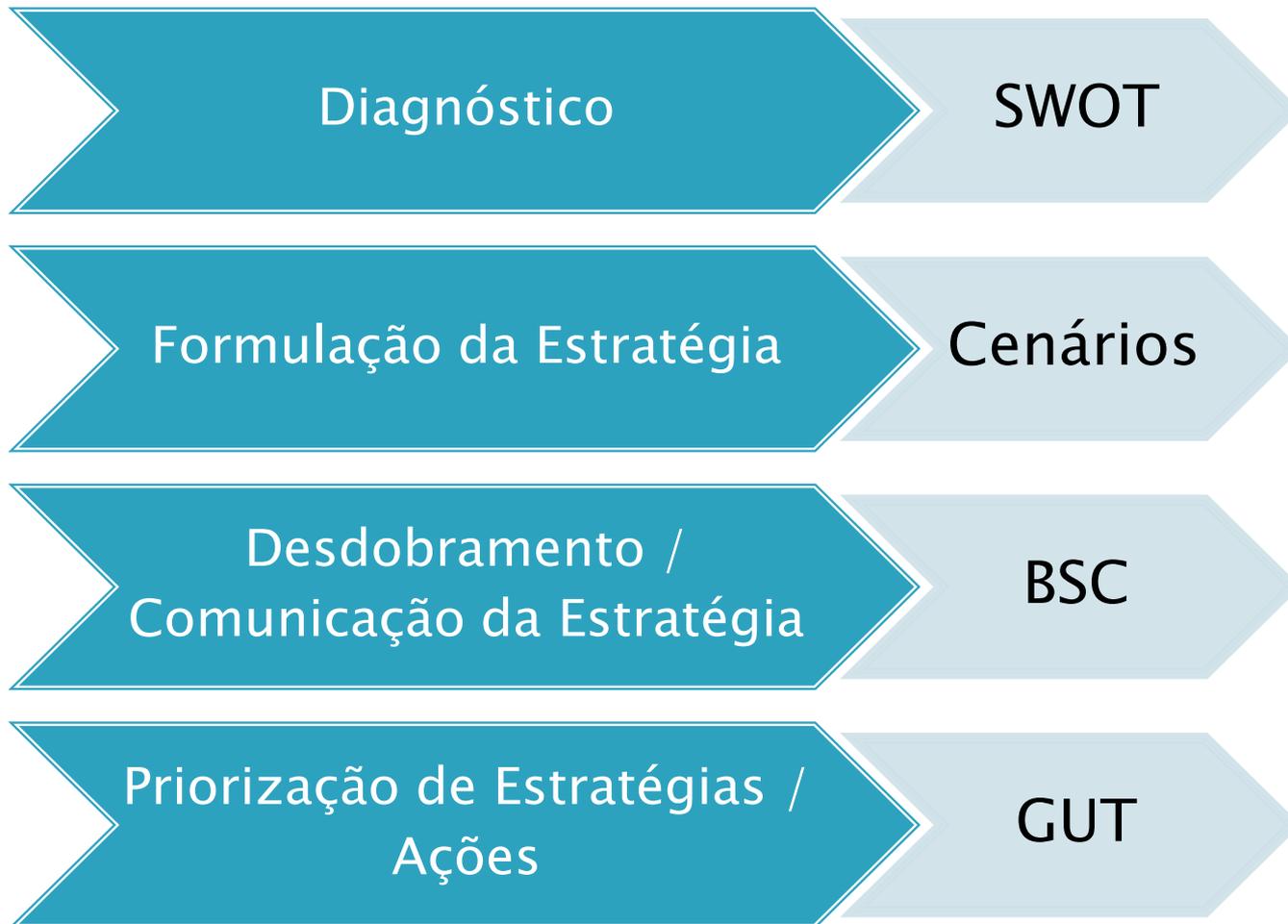
(Cespe - Hemobras 2008) A formulação de mapas estratégicos associada com a abordagem de BSC é, usualmente, efetuada após uma análise SWOT.

Questões

(Cespe - Hemobras 2008) A formulação de mapas estratégicos associada com a abordagem de BSC é, usualmente, efetuada após uma análise SWOT.

→ CERTO

Ferramentas de apoio ao Planejamento Estratégico



3. Matriz GUT

Matriz GUT

- ▶ Ferramenta para tomada de decisão e resolução de problemas
 - Ajuda na priorização dos problemas / ações
 - E conseqüentemente na escolha de quais/como tratá-los
- ▶ Priorização baseada em:
 - Gravidades
 - Urgências
 - Tendências
- ▶ Auxilia na formação de estratégias e projetos
 - Pode ser um complemento à análise SWOT
 - A Análise SWOT identifica os problemas
 - A Matriz GUT prioriza

Matriz GUT

- ▶ **Gravidade** → impacto do problema caso ele venha a acontecer
 - Busca analisar os efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido
- ▶ **Urgência** → prazo; tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema
 - Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema
 - “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”
- ▶ **Tendência** → potencial de crescimento do problema; probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo
 - Também avalia a tendência redução ou desaparecimento do problema
 - “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”

Critérios de Pontuação – GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Montando a Matriz GUT

1. Listar os problemas que devem ser tratados
2. Atribuir pontuações para cada um deles
3. Multiplicar os quocientes:
 - a. Gravidade x Urgência x Tendência
4. Traçar o plano de ação para resolução dos problemas

Matriz GUT – Exemplo

Matriz GUT

Problemas	G	U	T	Total	Priorização
Atraso na Entrega do Fornecedor	4	4	3	48	2º
Alto Gasto com Materiais de Escritório	2	2	1	4	4º
Baixo Índice de Recompra entre os Clientes	5	4	4	80	1º
Problemas Disciplinares entre Vendedores	3	2	3	18	3º

Questões

(FCC – TRF 3ª Região 2014) Dentre as atividades do Gerenciamento de Incidentes da ITIL v3 atualizada em 2011, está a priorização de incidente. Esta atividade é realizada criando-se uma matriz de risco relacionada a urgência do tratamento do incidente e o impacto que o incidente poderá causar na operação da empresa. Deve-se usar, nesta atividade, a matriz de definição de prioridade

- a) SWOT.
- b) BCG.
- c) GUT.
- d) RACI.
- e) de Ansoff.

Questões

(FCC – TRF 3ª Região 2014) Dentre as atividades do Gerenciamento de Incidentes da ITIL v3 atualizada em 2011, está a priorização de incidente. Esta atividade é realizada criando-se uma matriz de risco relacionada a **urgência do tratamento do incidente e o impacto que o incidente poderá causar na operação da empresa.** Deve-se usar, nesta atividade, a matriz de definição de prioridade

- a) SWOT.
- b) BCG.
- c) GUT. → CERTO**
- d) RACI.
- e) de Ansoff.

Questões

(Cesgranrio – BNDES 2011) A Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para

- a) priorizar problemas detectados no processo produtivo.
- b) definir a política de qualidade da empresa.
- c) definir e documentar procedimentos.
- d) monitorar as atividades e apurar indicadores.
- e) acompanhar o desempenho de produtos e serviços.

Questões

(Cesgranrio – BNDES 2011) A Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para

a) priorizar problemas detectados no processo produtivo. → CERTO

b) definir a política de qualidade da empresa.

c) definir e documentar procedimentos.

d) monitorar as atividades e apurar indicadores.

e) acompanhar o desempenho de produtos e serviços.

Questões

(ESPP – Cobra Tecnologia 2013) GUT é uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações/projetos, sua sigla significa:

- a) Gravidade, urgência, tendência.
- b) Gestão urgente de trabalho.
- c) Gravidade, urgência, trabalho.
- d) Gestão urgente de tendência.

Questões

(ESPP – Cobra Tecnologia 2013) GUT é uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações/projetos, sua sigla significa:

- a) Gravidade, urgência, tendência. → CERTO
- b) Gestão urgente de trabalho.
- c) Gravidade, urgência, trabalho.
- d) Gestão urgente de tendência.

Questões

(FCC – TRT 1ª R 2014) A matriz GUT (Gravidade – G, Urgência – U, Tendência – T) é utilizada para avaliar as atividades prioritárias na condução de uma empresa. Utilizando-se esse tipo de matriz, a prioridade (P) das atividades é calculada de acordo com a expressão:

a) $P = G * U + T$

b) $P = G * U * T$

c) $P = (G * U) / T$

d) $P = G / (U * T)$

e) $P = G + T * U$

Questões

(FCC – TRT 1ª R 2014) A matriz GUT (Gravidade – G, Urgência – U, Tendência – T) é utilizada para avaliar as atividades prioritárias na condução de uma empresa. Utilizando-se esse tipo de matriz, a prioridade (P) das atividades é calculada de acordo com a expressão:

a) $P = G * U + T$

b) $P = G * U * T$ → CERTA

c) $P = (G * U) / T$

d) $P = G / (U * T)$

e) $P = G + T * U$

Questões

(Cespe – MPU 2013) No diagrama GUT, o aspecto gravidade dos problemas é o mais relevante entre os aspectos analisados. A primazia desse aspecto apresenta a vantagem de permitir que se dê prioridade ao problema que deve ser solucionado primeiro.

Questões

(Cespe – MPU 2013) No diagrama GUT, o aspecto **gravidade dos problemas é o mais relevante** entre os aspectos analisados. A primazia desse aspecto apresenta a vantagem de permitir que se dê prioridade ao problema que deve ser solucionado primeiro.

→ ERRADO

Questões

(FCC – TCE/GO 2009) [adaptada] A matriz **GUT** é utilizada para priorizar problemas a partir de três parâmetros: a gravidade, relacionada com o impacto do problema sobre as operações e pessoas de uma organização; a urgência, relativa ao tempo disponível para solucionar o problema; e a tendência, que avalia o potencial de crescimento do problema.

Questões

(FCC – TCE/GO 2009) [adaptada] A matriz **GUT** é utilizada para priorizar problemas a partir de três parâmetros: a gravidade, relacionada com o impacto do problema sobre as operações e pessoas de uma organização; a urgência, relativa ao tempo disponível para solucionar o problema; e a tendência, que avalia o potencial de crescimento do problema.

→ CERTO

Questões

(FCC – TRT 5ª 2013) O Planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo de decisão.

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

- a) a operação.
- b) a análise SWOT.
- c) a visão de futuro.
- d) o plano de implementação de objetivos.
- e) a estratégia a ser adotada.

Questões

(FCC – TRT 5ª 2013) O Planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo de decisão.

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui
a) a operação. → NÃO se inclui

b) a análise SWOT.

c) a visão de futuro.

d) o plano de implementação de objetivos.

e) a estratégia a ser adotada.

4. Análise de Cenários

ou

Planejamento baseado em Cenários

ou

Cenários Estratégicos

Cenários

- ▶ “O que acontecerá no futuro se ...?”
- ▶ Uma visão consistente daquilo que o futuro poderá revelar-se → dentro do que for relevante para a organização
 - não é uma previsão, mas um eventual resultado futuro
- ▶ Busca-se estabelecer um conjunto de cenários realistas, que podem ser imaginados em termos correntes visíveis, eventos ou tendências
- ▶ Planejamento de Cenário → técnica para tomada de decisão sobre algumas variáveis externas, sejam elas com desdobramentos trágicos ou não
 - Para dar aos gestores uma visão mais preventiva dos riscos corporativos

Cenários

- ▶ A análise de cenários não busca eliminar todas as incertezas em relação ao futuro
 - mas pode reduzi-las e organizá-las em um número limitado de alternativas com maior ou menor probabilidade de ocorrência
 - Busca descobrir imagens de futuro possíveis e prováveis que possibilitem tomadas de decisões fundamentadas
- ▶ Análise de Cenários é uma importante ferramenta para o Planejamento Estratégico
 - Cria uma moldura para o estabelecimento das decisões, diretrizes e prioridades de ação

Desenvolvimento de Cenários – Modelos

- ▶ **Projetivo** → baseado no padrão de comportamento passado
 - utiliza modelos determinísticos e quantitativos
 - avalia-se somente os fatores que já são conhecidos
 - aceitáveis em ambiente de pouca turbulência
 - em que não haja rompimento estrutural entre o passado e o futuro
 - Melhor aplicável ao curto prazo
 - Análise de séries temporais → parte de uma situação real (atual ou passada) e a extrapolam para construir um futuro único e certo
 - Seguindo as tendências atuais
 - Exemplo: projetar a composição etária, a distribuição de religiões e as preferências musicais da população brasileira nos próximos 10 anos, com base nos dados dos últimos 10

Desenvolvimento de Cenários – Modelos

- ▶ **Prospectivo** → considera diferentes possibilidades de futuro
 - não projetam tendências (estatísticas), mas procuram captar rupturas
 - Considera mudanças de tecnologia, demografia, geopolítica, etc
 - Melhor para ambientes turbulentos e de longo prazo
 - Visão global e uso de Variáveis qualitativas
 - Ocorrência de futuro múltiplo e incerto;
 - Pode utilizar variáveis de opinião (julgamento, pareceres, probabilidades subjetivas etc.)
 - Parte da análise da situação atual em conjunto com a histórica, mas são baseados em futuros desejáveis ou imagináveis, e em direção ao qual são tomadas as decisões

Questões

(Cespe – INSS 2008) As mudanças previstas para 2050 na estrutura da população brasileira demandam um consistente processo de planejamento, que pressupõe o desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras. Como a organização Previdência Social opera em ambientes complexos, devem ser gerados cenários alternativos para as futuras ações, analisando-se o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

Questões

(Cespe – INSS 2008) As mudanças previstas para 2050 na estrutura da população brasileira demandam um consistente processo de planejamento, que pressupõe o desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras. Como a organização Previdência Social opera em ambientes complexos, devem ser gerados **cenários alternativos** para as futuras ações, analisando-se o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

→ **CERTO**

Questões

(Cesgranrio – BACEN 2010) A construção de cenários é uma ferramenta útil para a análise do ambiente externo no planejamento estratégico.

Questões

(Cesgranrio – BACEN 2010) A construção de cenários é uma ferramenta útil para a análise do ambiente externo no planejamento estratégico.

→ CERTO

Questões

(Cespe – CNPQ 2011) A análise prospectiva na referida área possibilita que se conheçam fatores que desencadeiam o seu processo de evolução, promovem as transformações e focalizam as mudanças, por meio da identificação e da avaliação de cenários, macroambientes e possibilidades futuras, bem como da oferta de importantes subsídios para tomadas de decisão.

Questões

(Cespe – CNPQ 2011) A **análise prospectiva** na referida área possibilita que se conheçam fatores que desencadeiam o seu processo de evolução, promovem as **transformações e focalizam as mudanças**, por meio da identificação e da **avaliação de cenários, macroambientes e possibilidades futuras**, bem como da oferta de importantes subsídios para tomadas de decisão.

→ CERTO

Questões

(Covest – UFPE 2010) A definição de construção de cenários para uma organização é:

- a) um método de gestão pelo qual os gerentes e os funcionários definem metas para todo departamento, projeto e pessoas e usam-nas para a monitoria subsequente.
- b) plano que é desenvolvido para alcançar um conjunto de metas que são improváveis de ocorrer no futuro.
- c) plano em andamento que é usado para fornecer orientação para tarefas realizadas repetidamente dentro da organização.
- d) plano que define as respostas da organização a situações específicas, tais como emergências, reveses, ou condições inesperadas.
- e) olhar para as tendências e discontinuidades e imaginar possíveis alternativas futuras para construir um quadro de referência dentro dos quais eventos futuros inesperados possam ser administrados.

Questões

(Covest – UFPE 2010) A definição de construção de cenários para uma organização é:

- a) um método de gestão pelo qual **os gerentes e os funcionários definem metas para todo departamento**, projeto e pessoas e usam-nas para a monitoria subsequente.
- b) plano que é desenvolvido para **alcançar um conjunto de metas** que são **improváveis** de ocorrer no futuro.
- c) plano em andamento que é usado para fornecer **orientação para tarefas realizadas repetidamente** dentro da organização.
- d) **plano que define as respostas da organização a situações específicas**, tais como emergências, reverses, ou condições inesperadas.
- e) **olhar para as tendências e discontinuidades e imaginar possíveis alternativas futuras para construir um quadro de referência dentro dos quais eventos futuros inesperados possam ser administrados.** → CERTO

Questões

- (ESAF – MPOG 2010) Em um contexto de planejamento organizacional, desponta como correta a seguinte premissa:
- a) considerado o caráter temporário dos projetos, sua gestão prescinde de um pensar estratégico.
 - b) para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o uso exclusivo de técnicas objetivas.
 - c) planejar estrategicamente implica subordinar os fins aos meios.
 - d) a partir da fase de implementação das decisões, encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados.
 - e) para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva.

Questões

- (ESAF – MPOG 2010) Em um contexto de planejamento organizacional, desponta como correta a seguinte premissa:
- a) considerado o caráter temporário dos projetos, sua gestão **prescinde de um pensar estratégico**.
 - b) para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o **uso exclusivo de técnicas objetivas**.
 - c) planejar estrategicamente implica **subordinar os fins aos meios**.
 - d) a partir da fase de implementação das decisões, **encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados**.
 - e) para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva. → CERTA

Questões

(Cespe – Serpro 2008) A extrapolação de tendências em séries temporais oferece um método extremamente confiável de previsão ambiental para a construção de cenários.

Questões

(Cespe – Serpro 2008) A **extrapolação de tendências** em séries temporais oferece um **método extremamente confiável** de previsão ambiental para a construção de cenários.

→ ERRADO

Questões

(Cespe – TCE/TO 2009) Julgue os próximos itens, a respeito de conceitos e práticas de planejamento estratégico de TI.

I. O alinhamento entre o planejamento estratégico de TI e o planejamento estratégico organizacional visa o alcance da governança.

II. O método SWOT presta-se à realização de uma análise na qual os fatores externos são desconsiderados.

III. O método BSC (*balanced score card*) apresenta uma técnica de planejamento não hierarquizável, na qual a avaliação de resultados é obtida por meio da evolução de indicadores de metas e de desempenho.

IV. A construção da visão de uma organização é um processo que se realiza com menor frequência e envolve uma menor quantidade de pessoas, quando comparado à declaração da missão dessa organização.

V. Durante o processo de planejamento estratégico de TI, as metas são estabelecidas após a escolha de indicadores e objetivos, mas antes da seleção de iniciativas.

- a) I e II. d) III e IV.
- b) I e V. e) IV e V.
- c) II e III.

Questões

(Cespe – TCE/TO 2009) Julgue os próximos itens, a respeito de conceitos e práticas de planejamento estratégico de TI.

- I. O alinhamento entre o planejamento estratégico de TI e o planejamento estratégico organizacional visa o alcance da governança.
- II. O método **SWOT** presta-se à realização de uma análise na qual os **fatores externos são desconsiderados**.
- III. O método **BSC (*balanced score card*)** apresenta uma técnica de **planejamento não hierarquizável**, na qual a avaliação de resultados é obtida por meio da evolução de indicadores de metas e de desempenho.
- IV. A **construção da visão** de uma organização é um processo que se realiza **com menor frequência e envolve uma menor quantidade de pessoas**, quando **comparado à declaração da missão** dessa organização.
- V. Durante o processo de planejamento estratégico de TI, as metas são estabelecidas após a escolha de indicadores e objetivos, mas antes da seleção de iniciativas.

- a) I e II.
- b) I e V.**
- c) II e III.
- d) III e IV.
- e) IV e V.

Questões

(FCC – TRT 18ª 2013) No processo de capacitação foram introduzidos os conceitos _____, metodologia mais difundida no mercado para o planejamento estratégico e adotada como padrão em todo o judiciário, que visa garantir o alinhamento e a sinergia da organização em direção à sua estratégia e à entrega da sua proposta de valor. Essa metodologia auxilia as organizações na promoção de iniciativas de valor para o alcance da visão institucional, a partir da tradução da estratégia em objetivos operacionais alinhados, cujo comportamento é acompanhado por meio de indicadores. Essa metodologia é uma ferramenta valiosa para o estabelecimento e priorização das iniciativas capazes de levar uma organização a atingir esses objetivos.

A lacuna do texto é corretamente preenchida por:

- a) de Análise SWOT
- b) do Balanced Scorecard
- c) do Modelo de 5 Forças de Michael Porter
- d) de PETI
- e) do Plano Diretor de TI

Questões

(FCC – TRT 18ª 2013) No processo de capacitação foram introduzidos os conceitos _____, **metodologia mais difundida no mercado para o planejamento estratégico** e adotada como **padrão em todo o judiciário**, que visa garantir o alinhamento e a sinergia da organização em direção à sua estratégia e à entrega da sua proposta de valor. Essa metodologia auxilia as organizações na promoção de iniciativas de valor para o alcance da visão institucional, a partir da **tradução da estratégia em objetivos operacionais alinhados**, cujo comportamento é **acompanhado por meio de indicadores**. Essa metodologia é uma ferramenta valiosa para o **estabelecimento e priorização das iniciativas** capazes de levar uma organização a atingir esses objetivos.

A lacuna do texto é corretamente preenchida por:

a) de Análise SWOT

b) do Balanced Scorecard → CERTO

c) do Modelo de 5 Forças de Michael Porter

d) de PETI

e) do Plano Diretor de TI

Questões

(FUNRIO – MPOG 2013) O Guia de Elaboração de Plano Diretor de TI (PDTI) do SISP prevê as seguintes fases que compõem o processo de elaboração do PDTI: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. Para cada uma dessas fases, o Guia estabelece os processos que a compõem. Dentre as alternativas abaixo, qual é o processo que NÃO compõe a fase de diagnóstico?

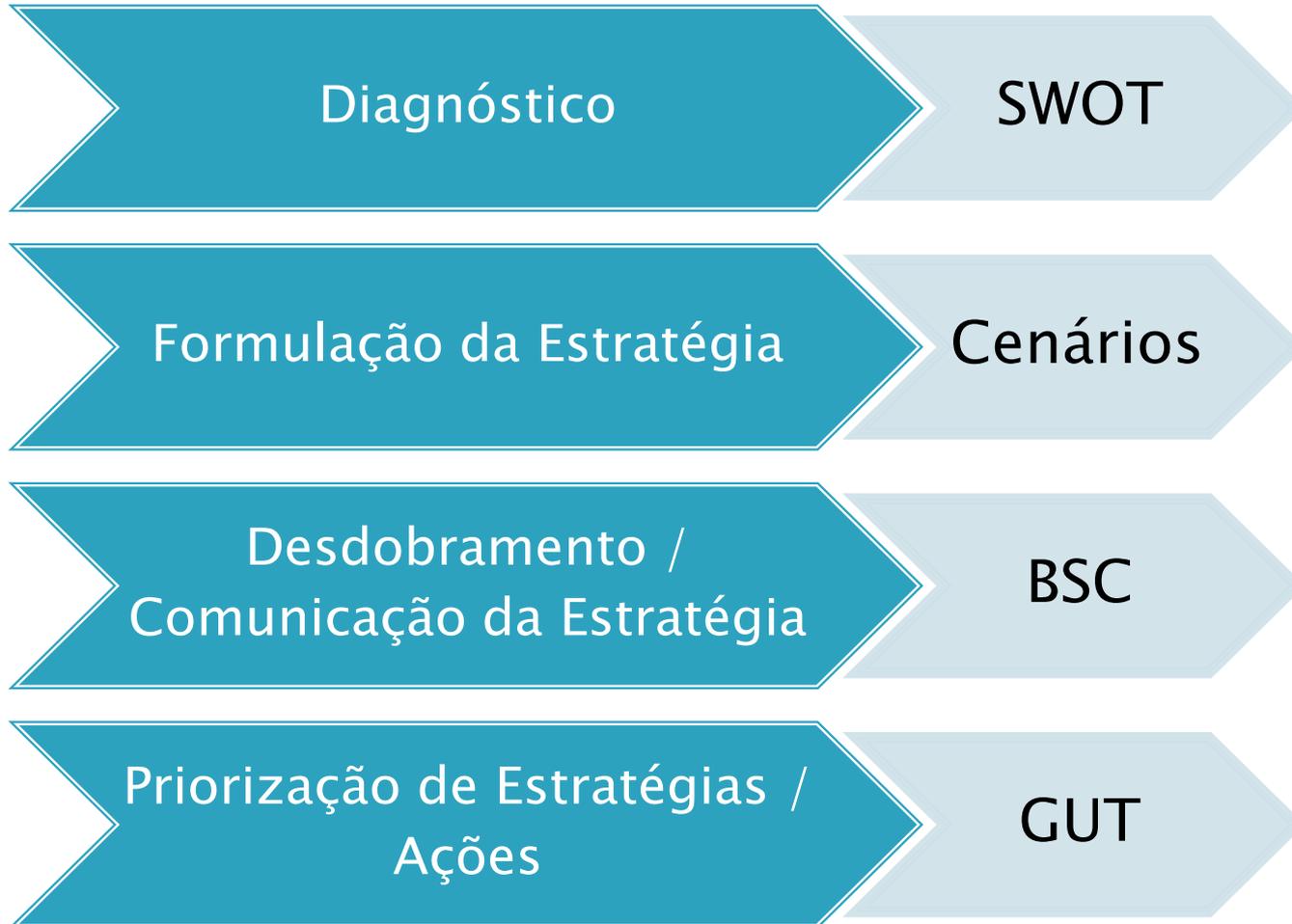
- a) Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior.
- b) Analisar o Referencial Estratégico da área de TI.
- c) Realizar Análise SWOT da TI.
- d) Consolidar o Inventário de Necessidades.
- e) Identificar Estratégias da Organização.

Questões

(FUNRIO – MPOG 2013) O Guia de Elaboração de Plano Diretor de TI (PDTI) do SISP prevê as seguintes fases que compõem o processo de elaboração do PDTI: Preparação, Diagnóstico e Planejamento. Para cada uma dessas fases, o Guia estabelece os processos que a compõem. Dentre as alternativas abaixo, qual é o processo que **NÃO compõe a fase de diagnóstico?**

- a) Avaliar os resultados Planejamento de TI anterior.
- b) Analisar o Referencial Estratégico da área de TI.
- c) Realizar Análise SWOT da TI.
- d) Consolidar o Inventário de Necessidades.
- e) Identificar Estratégias da Organização. → ERRADA**

Ferramentas de apoio ao Planejamento Estratégico



Obrigado!

Yuri Morais

<http://www.itnerante.com.br/profile/YuriMoraisBezerra>

www.facebook.com/yuri.morais

Grupo de discussão na rede ITnerante

Planejamento Estratégico de TI – PETI

www.itnerante.com.br/group/planejamento-estrategico-de-ti-peti

Meus outros cursos:

- Licitações e Contratos de TI
- BPM – Processos de Negócio
- Workflow e Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
- Governo Eletrônico (e-MAG / e-PING)
- Portais Corporativos

<http://www.provasdeti.com.br/index.php/por-professor/yuri-morais.html>

Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação RESUMEX

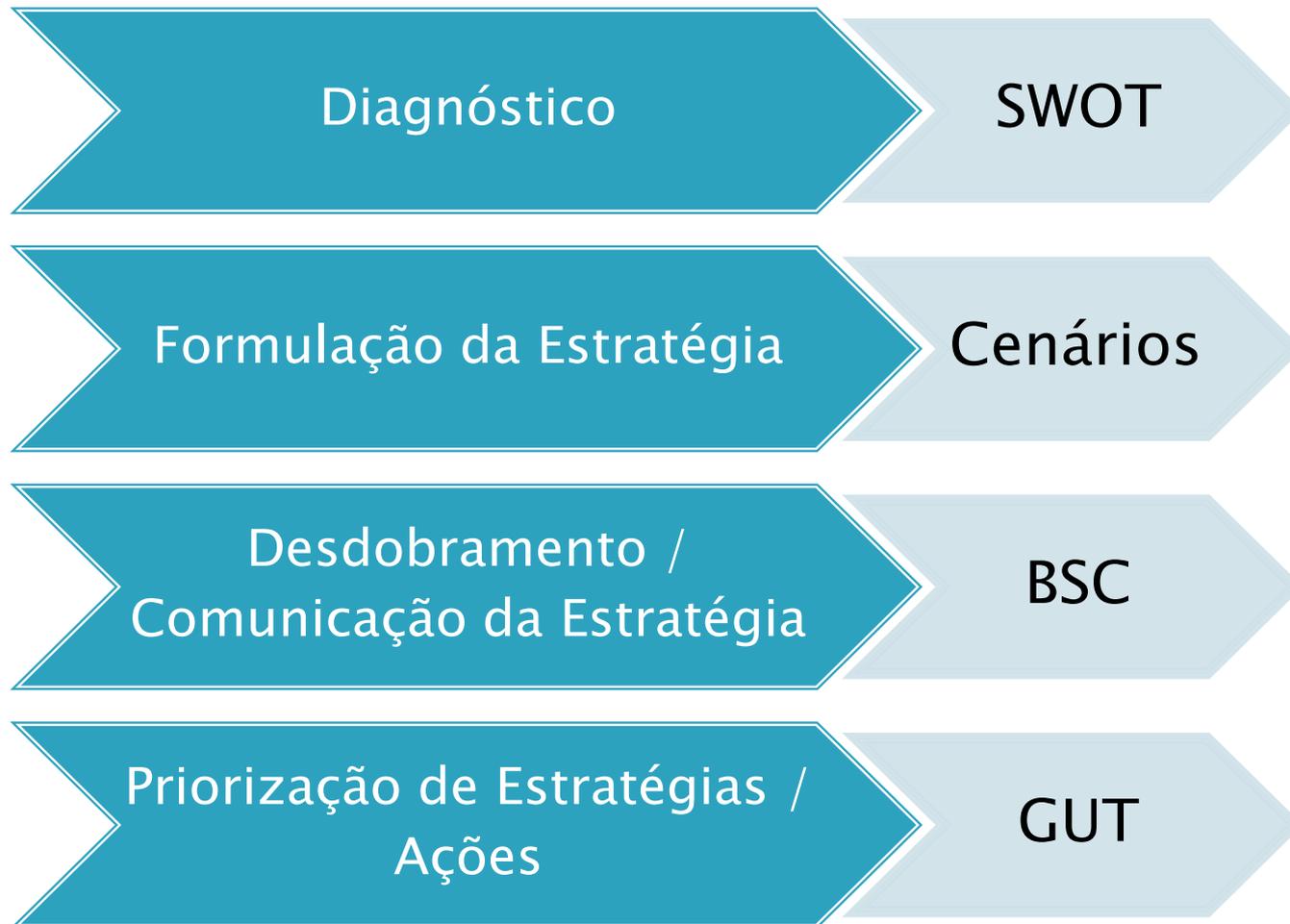
Módulo 2: Ferramentas de Planejamento
Estratégico – BSC, SWOT, GUT e Cenários

Prof. Yuri Morais

www.itnerante.com.br/profile/YuriMoraisBezerra

www.facebook.com/yuri.morais

Ferramentas de apoio ao Planejamento Estratégico



O que é BSC

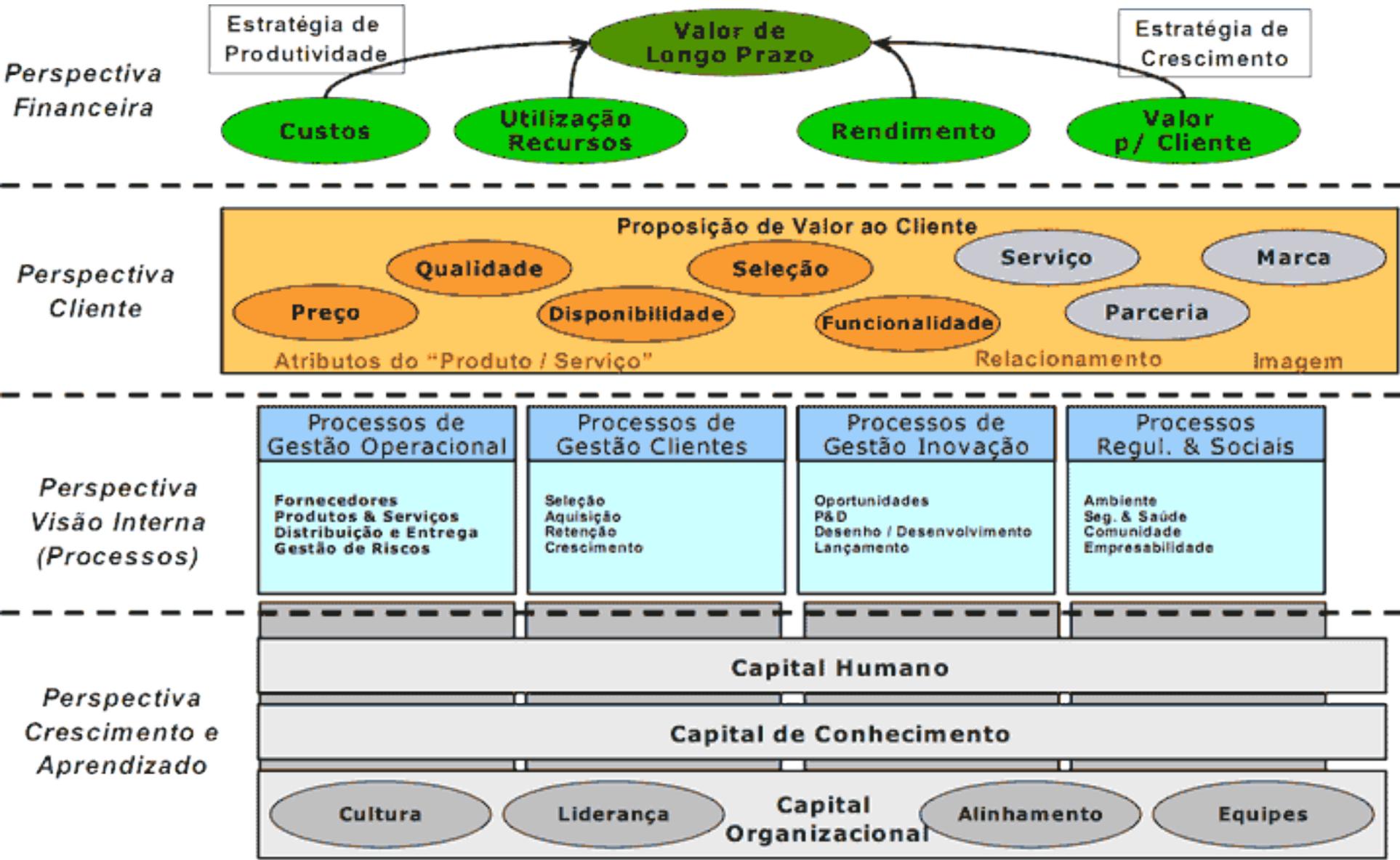
- ▶ Metodologia de medição e gestão de desempenho organizacional (inicialmente)
- ▶ Tornou-se um [Sistema de Gestão Estratégica](#)
 - Alinha missão, visão e estratégia a um conjunto equilibrado de indicadores (financeiros e não financeiros)
 - Instrumento de alinhamento e desdobramento da estratégia
 - Busca alinhar iniciativas de todas as áreas e todos os níveis com os Objetivos e Estratégias do negócio
- ▶ Principal produto → [Mapa Estratégico](#)
 - Permite a Comunicação da Estratégia num formato de fácil entendimento
 - Faz a ligação causa-efeito entre os indicadores das 4 perspectivas



Componentes do BSC

- ▶ Mapa Estratégico
 - Representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos
 - nas 4 perspectivas
 - Elo entre a formulação da estratégia e sua execução
- ▶ Objetivo Estratégico
 - O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso
- ▶ Indicador
 - O que será medido (e por que?)
 - Como será acompanhado (e por quem?)
- ▶ Meta → Resultado ou desempenho esperado
- ▶ Iniciativas → ações para atingir as metas e objetivos

Mapa Estratégico Genérico



Perspectivas do IT-BSC



▶ Desdobramento dos objetivos

Objetivo estratégico	Iniciativas	Meta de resultado	Meta de desempenho
Entregar serviços com qualidade	Implantar SLAs nos serviços de TI.	60% dos serviços de TI com SLA até dezembro de 2013.	30% dos serviços com SLA até junho de 2014.
Entregar no prazo	Implantar processo de estimativa.	50% dos projetos críticos empregaram o novo método de estimativa até dezembro de 2013.	25% dos projetos com o novo processo até junho de 2014.
	Implantar processo de requisitos.	80% dos projetos com processo de gestão de requisitos até dezembro de 2013.	40% dos projetos com processo de gestão de requisitos até junho de 2014. 60% dos projetos até setembro de 2014.
	Implantar processo de gerenciamento de projetos.	100% dos projetos usando o processo de gestão de projetos até dezembro de 2013.	30% dos projetos até março de 2014. 60% dos projetos até junho de 2014.

Análise SWOT

- ▶ SWOT
 - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
 - Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
- ▶ Ferramenta para análise de cenário (ou análise de ambiente)
 - Muito usada como base para gestão e planejamento estratégico
- ▶ Fortalece os pontos positivos (Forças)
- ▶ Indica quais os pontos devem melhorar (Fraquezas)
- ▶ Mostra as chances de crescimento (Oportunidades)
- ▶ Deixa em alerta diante de riscos (Ameaças)

Análise SWOT

▶ Objetivos

- Fazer um diagnóstico da organização
- Fazer uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar elementos chave para a gestão da empresa
 - estabelecendo prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver

▶ **Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)**

- Controlável pelos dirigentes da organização
- Ex: Melhoria dos Processos, Foco na atividade principal

▶ **Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)**

- Não há como controlar → apenas conhecer e monitorar
- Ex: Mudanças no mercado (regulação, concorrência)

Matriz GUT

- ▶ Ferramenta para tomada de decisão e resolução de problemas
 - Ajuda na priorização dos problemas / ações
 - E conseqüentemente na escolha de quais/como tratá-los
- ▶ Priorização baseada em:
 - Gravidades
 - Urgências
 - Tendências
- ▶ Auxilia na formação de estratégias e projetos
 - Pode ser um complemento à análise SWOT
 - A Análise SWOT identifica os problemas
 - A Matriz GUT prioriza

Matriz GUT

- ▶ **Gravidade** → impacto do problema caso ele venha a acontecer
 - Busca analisar os efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido
- ▶ **Urgência** → prazo; tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema
 - Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema
 - “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”
- ▶ **Tendência** → potencial de crescimento do problema; probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo
 - Também avalia a tendência redução ou desaparecimento do problema
 - “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”

Critérios de Pontuação – GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Cenários

- ▶ A análise de cenários não busca eliminar todas as incertezas em relação ao futuro
 - mas pode reduzi-las e organizá-las em um número limitado de alternativas com maior ou menor probabilidade de ocorrência
 - Busca descobrir imagens de futuro possíveis e prováveis que possibilitem tomadas de decisões fundamentadas
- ▶ Análise de Cenários é uma importante ferramenta para o Planejamento Estratégico
 - Cria uma moldura para o estabelecimento das decisões, diretrizes e prioridades de ação

Desenvolvimento de Cenários – Modelos

PROJETIVO	PROSPECTIVO
Padrão de comportamento passado	Considera diferentes possibilidades de futuro
Modelos determinísticos e quantitativos	Não projeta tendências (estatísticas),
Apenas fatores já conhecidos	Procuram captar rupturas/mudanças
Ambientes de pouca turbulência	Ambientes turbulentos
Melhor aplicável ao curto prazo	Melhor aplicável ao longo prazo
Baseado em tendências e padrões	Utiliza variáveis de opinião (julgamento, pareceres, probabilidades subjetivas etc.)
Exemplo: projetar a composição etária da população brasileira nos próximos 10 anos, com base nos dados dos últimos 10	Exemplo: projetar o uso de dispositivos portáteis nos próximos 20 anos

Obrigado!

Yuri Morais

<http://www.itnerante.com.br/profile/YuriMoraisBezerra>

www.facebook.com/yuri.morais

Grupo de discussão na rede ITnerante

Planejamento Estratégico de TI – PETI

www.itnerante.com.br/group/planejamento-estrategico-de-ti-peti