

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

# IBGE

## Supervisor de Pesquisas por Telefone – Área de Gestão

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	7
■ <b>COMPREENSÃO DE TEXTO</b> .....	7
■ <b>SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS: SINÔNIMOS, ANTÔNIMOS, HOMÔNIMOS E PARÔNIMOS</b> .....	9
■ <b>PONTUAÇÃO</b> .....	11
■ <b>ESTRUTURA E SEQUÊNCIA LÓGICA DE FRASES E PARÁGRAFOS</b> .....	13
■ <b>ORTOGRAFIA OFICIAL</b> .....	14
■ <b>ACENTUAÇÃO GRÁFICA</b> .....	16
■ <b>CLASSES DE PALAVRAS</b> .....	17
EMPREGO E COLOCAÇÃO DOS PRONOMES .....	24
EMPREGO DOS VERBOS REGULARES, IRREGULARES E ANÔMALOS; VOZES DOS VERBOS.....	28
■ <b>CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL</b> .....	38
■ <b>REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL</b> .....	42
■ <b>CRASE</b> .....	44
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E SITUAÇÕES GERENCIAIS .....	55
■ <b>ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	55
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	56
■ <b>FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS</b> .....	58
PLANEJAMENTO .....	58
ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	59
DIREÇÃO.....	60
CONTROLE .....	60
■ <b>MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA</b> .....	61
■ <b>PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b> .....	72
■ <b>NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS</b> .....	74
■ <b>EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS</b> .....	81

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÕES; TRABALHO EM EQUIPE E EQUIPES DE TRABALHO .....	81
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	86
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	90
■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	91
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	97
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE.....	97
■ LEI N° 8.112, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES .....	101
(ART. 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO; ART. 117, INCISOS I A VI E IX A XIX; ART. 118 A ART. 126; ART. 127, INCISOS I A III; ART. 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII; ART. 136 A ART. 141; ART. 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E § 1° A § 4°).....	101
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ÁREA DE GESTÃO.....	109
■ NOÇÕES GERAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	109
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	114
■ FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL .....	116
■ CULTURA ORGANIZACIONAL .....	116
■ TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	118
■ NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: FORMAS DE SUPERVISÃO E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS (CONTROLES E INDICADORES).....	121
CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	122
■ ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.....	122
■ MODELAGEM DO TRABALHO E CONCEITOS BÁSICOS DE GRUPOS.....	130
■ LIDERANÇA: CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES E SEGUIDORES, MOTIVAÇÃO .....	133
TRABALHO EM EQUIPE .....	134
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS .....	135
■ GESTÃO POR PROCESSOS.....	135
■ TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	136

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ÁREA DE GESTÃO

## NOÇÕES GERAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### CONCEITOS INICIAIS

Inicialmente, é importante sabermos que as **funções administrativas (ou funções do administrador)** foram definidas por Fayol (1841–1925), um engenheiro francês, pioneiro da Teoria Clássica. Segundo Chiavenato (2003), o autor desenvolveu uma teoria preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização, cujo foco estava na estrutura. Partia-se do “todo” organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência das partes.

Fayol inaugura uma abordagem estrutural e define o ato de administrar como “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. De outro modo, para Fayol, administrar envolve as seguintes funções: **prever, organizar, comandar, coordenar, controlar** (mnemônico: **POC3**). Observem na íntegra algumas palavras-chave trazidas por Chiavenato (2003, p. 81) sobre cada uma dessas funções:

- **Prever:** envolve visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- **Organizar:** tem a ver com constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- **Comandar:** envolve a direção e a orientação do pessoal;
- **Coordenar:** tem a ver com ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- **Controlar:** consiste em verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Essas funções foram **reformuladas** pela **Teoria Neoclássica** e, em geral, aceita-se, hoje, as seguintes funções: **planejar, organizar, dirigir e controlar** (mnemônico: **PODC**).

**Atenção:** a **Teoria Neoclássica** não é uma teoria propriamente dita. Na realidade, é uma corrente que, basicamente, atualiza e redimensiona a Teoria Clássica colocando ênfase nos objetivos. Além disso, é uma visão eclética e heterogênea, pois conta com diversos pontos de vista, de diversos autores (são exemplos: Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, dentre outros).

Agora, vejamos qual é a definição de **Administração Estratégica** de acordo com Pearce e Robinson (2008):

*É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos.*

A partir dessa citação, percebe-se que a **Administração Estratégica** é um conceito muito mais abrangente do que o simples planejamento estratégico.

O planejamento, por sua vez, figura, ali, como a primeira das funções administrativas, servindo de base para as demais (organização, direção e controle) e tem a ver com definição da missão, formulação de objetivos, definição de planos para alcançá-los e programação das atividades, por exemplo.

De acordo com Chiavenato (2003, p.168):

- **Planejamento:** é a primeira das funções e funciona como **base** para as demais. Tem relação com a definição da missão, formulação de objetivos, definição de planos para alcançá-los e programação das atividades;
- **Organização:** Chiavenato (2003) menciona, por exemplo, algumas atividades inerentes à essa função, como a divisão do trabalho, designio de atividades, agrupamento das atividades em órgãos e cargos, alocação de recursos, além da definição de autoridade e responsabilidade;
- **Direção:** **envolve** a designação (indicação, escolha) de pessoas, a coordenação dos esforços, a comunicação, o processo de motivação (encorajamento, impulso), além da liderança e da orientação;
- **Controle:** definir padrões, monitorar e avaliar o desempenho e desenvolver ações corretivas. O objetivo aqui é assegurar (verificar) se os resultados estão de acordo com o que foi previamente estabelecido (planejado).

O planejamento **estratégico** é aquele de longo prazo, definido pela cúpula da organização, no nível institucional, que envolve a empresa como um todo (global).

Para Chiavenato (2003), por exemplo, o **planejamento estratégico** segue as seguintes etapas:

- definição dos objetivos (missão/visão);
- determinação da situação atual (análise SWOT, por exemplo, que engloba o ambiente interno e externo);
- desenvolvimento de premissas sobre o futuro, com a análise e escolha das alternativas;
- implementação do plano e avaliação dos resultados.

Já para Oliveira (2007), ele começa com o diagnóstico:

- diagnóstico estratégico;
- missão;
- instrumentos prescritivos e quantitativos;
- controle e avaliação.

Para Maximiano (2000, p. 204), por fim, as etapas principais do planejamento estratégico são:

- análise da situação estratégica;
- análise externa (ameaças e oportunidades);
- análise interna (pontos fortes e fracos);
- definição do plano estratégico.

Apesar de não existir um consenso quanto à ordem, essas etapas conversam entre si. Em geral, existem os objetivos, uma situação atual, escolha de alternativas, implementação e controle/avaliação.

Fiquemos, portanto, com a **essência** (não vale a pena gravar palavra por palavra, porque a banca pode mudar).

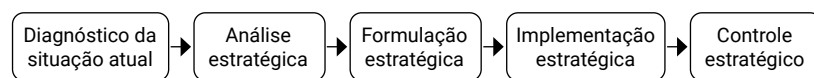
A partir de uma **perspectiva mais ampla**, um planejamento estratégico requer:

- definição da **missão, da visão e dos valores** (qual é a filosofia organizacional?);
- algum **diagnóstico do cenário atual** (por exemplo, análise de SWOT — pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças);
- **definição das estratégias** (meios para realizar os objetivos);
- indicadores de desempenho (para acompanhamento das metas — alguns autores podem chamar esse processo de **controle/avaliação**).

Agora observem quais são as fases do processo de **Administração Estratégica** trazidas por Sobral e Peci (2008). Vejam que os autores fazem um desdobramento das fases do planejamento estratégico:

- diagnóstico da situação atual;
- análise estratégica;
- formulação estratégica;
- implementação estratégica;
- controle estratégico.

Observemos o fluxograma abaixo, para fins de compreensão:



Existem, também, **outros tipos de planejamento**:

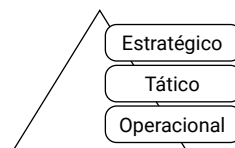
O planejamento **tático**, intermediário (gerência média), de **médio prazo**, por exemplo, envolve os objetivos departamentais. Sempre que se tratar de departamento, área, ou unidade gerencial, deve-se lembrar desse tipo de planejamento. O nível tático vai transformar as decisões tomadas no nível estratégico em planos e programas, para que o nível operacional execute.

Já o **operacional** envolve a execução das tarefas e é voltado ao **curto prazo**.

Em resumo:

- **Estratégico**: o mais genérico e sintético;
- **Intermediário**: menos genérico e mais detalhado;
- **Operacional**: detalhado e analítico.

Observem a figura:



Chiavenato (2003) adaptado pela autora

Como vimos, o planejamento, **voltado para o futuro**, define, basicamente, o lugar no qual a organização quer chegar.

## Dica

A **estratégia** relaciona-se à forma de realizar determinada tarefa. Significa, portanto, o **caminho**, o percurso que a organização precisa traçar para que possa chegar no **destino desejado**.

## I MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como vimos, uma das etapas do planejamento estratégico envolve a definição da missão, da visão e dos valores.

A **missão** tem a ver com a **razão de ser** da empresa, com o seu **propósito**, com sua **identidade**, como se fosse o seu **DNA**. Definir a missão envolve um exercício de autoconhecimento e as seguintes reflexões: para que a empresa existe? Qual é o horizonte dentro do qual ela atua? Qual o motivo central da sua existência? Qual sua razão de ser? Para que ela existe? O que ela faz? Como ela faz?

Já a **visão** representa um **estado futuro**, o lugar para onde a empresa deseja caminhar. Esse anseio norteará a elaboração do seu planejamento estratégico e, quase sempre, envolve perguntas como: o que a organização quer se tornar? Quem ela quer ser? Em que direção ela quer ir? O que ela quer fazer?

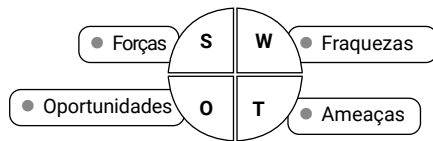
Existem também os **valores**, que são os princípios, as crenças e as normas que servem como **norte para os comportamentos** e decisões. Através desses valores, a empresa consegue exercer sua missão e alcançar sua visão.

Esquemmatizando:

- Missão: razão de ser;
- Visão: onde a empresa deseja chegar;
- Valores: princípios, crenças, normas.

## I DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A **matriz SWOT** é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico, pois faz uma avaliação global das **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa** (sua sigla provém dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). O diagnóstico estratégico é um meio de monitorar os **ambientes externo e interno**. Essa análise acontece através de uma **matriz**, que representa cada um dos elementos mencionados acima:



Fonte: baseado Kotler e Keller (2012), adaptado pela autora.

- Os **pontos fracos (fraquezas)** são elementos **internos** que podem interferir, **negativamente**, na capacidade de atingir objetivos dentro de uma empresa;
- Os **pontos fortes (forças)** representam vantagens que interferem, **positivamente**, na capacidade da empresa atingir seus objetivos. Também são elementos **internos**;
- As **oportunidades** são situações **externas** que interferem **positivamente**;
- As **ameaças** são situações **externas** que colocam a empresa diante de dificuldades.

**Resumindo: pontos fortes e fracos** são elementos internos. **Oportunidades e ameaças** são elementos externos. Seguem alguns exemplos:

- **Oportunidades:** crescimento econômico do país, poucos concorrentes, investidores interessados em capitalizar a empresa etc.;
- **Ameaças:** falta de profissionais no mercado de trabalho que dominem as habilidades necessárias para o trabalho, elevação na taxa de juros, concorrência elevada, nova legislação restritiva etc.;
- **Forças:** boa estrutura, localização, funcionários engajados etc.;
- **Fraquezas:** colaboradores desmotivados, falta de especialistas etc.

Quando esses itens são **combinados** entre si, temos o seguinte:

<b>FORÇAS + OPORTUNIDADES</b>	Melhor cenário, hora da alavancagem
<b>FRAQUEZAS + OPORTUNIDADES</b>	Existem limitações
<b>FORÇAS + AMEAÇAS</b>	Existem vulnerabilidades
<b>FRAQUEZAS + AMEAÇAS</b>	Pior cenário, existem problemas

Para cada uma dessas combinações, existem possíveis estratégias:

- **Força + oportunidade = desenvolvimento**, o melhor cenário;
- **Fraqueza + oportunidade = estratégia de crescimento**, existem oportunidades, mas a empresa precisa diminuir seus pontos fracos para aproveitá-la;
- **Força + ameaça = estratégia de manutenção**, a empresa precisa se manter firme perante ameaças;
- **Fraqueza + ameaça = estratégia de sobrevivência**, pior cenário, indica que a empresa está “lutando para sobreviver”.

Existem outras matrizes, focadas na elaboração de estratégias, que são menos cobradas nas provas. A **matriz Ansoff**, por exemplo, é uma ferramenta utilizada para **determinar estratégias de mercado**, criada por Igor Ansoff. Existe, também, a **análise BCG**, que investiga os produtos ofertados pela empresa e os classifica em **4 tipos**:

- **Estrelas (stars):** grande participação em um mercado crescente, ou seja, um produto com muitos concorrentes;
- **Interrogação (question marks):** produtos que representam dúvidas, incógnitas. Fase de introdução no mercado (muito crescimento e pouca participação);
- **Vacas leiteiras (cash cows):** fase de maturidade (pouco crescimento, mas há participação. Pensem, literalmente, em uma vaca já madura, ela não tem como crescer mais);
- **Cachorros (dogs) ou Abacaxi:** são produtos problemáticos, um verdadeiro “abacaxi”. Pouco crescimento, pouca participação.

Já a matriz **GE/McKinsey**, por sua vez, é uma matriz que faz a análise do portfólio de produtos da empresa ou de seus investimentos, parecida com a BCG, mas um pouco mais complexa (9 quadrantes).

Em resumo, vimos que, a partir do **diagnóstico sobre o cenário atual**, (por meio da análise SWOT, por exemplo) é possível **definir as estratégias** (desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência).

### Importante!

Depois do diagnóstico, a etapa posterior é, justamente, a **definição da estratégia e o desenvolvimento de premissas sobre o futuro**.

Mas veja que essa é apenas uma das formas, existem outros meios de definir as estratégias e desenvolver premissas.

## I DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Mintzberg afirma existirem dez escolas de planejamento estratégico. Ou seja, de acordo com o autor, existem dez diferentes maneiras de descrever o **processo de formação da estratégia**. Estas podem ser divididas em **três grupos** de naturezas distintas:

- de natureza prescritiva;
- de natureza descritiva;
- de configuração.

### Escolas de Natureza Prescritiva

As escolas de natureza **prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito. Dentro desse grupo encontram-se **subgrupos**, observemos:

- **Escola do Design:** o processo de formação da estratégia é visto como um ajuste entre as forças internas (forças e fraquezas) e externas (ameaças e oportunidades);
- **Escola do Planejamento:** existe uma equipe especialista, formada por planejadores que estruturam dados, com o objetivo de formular estratégia da organização. Ansoff é o mais conhecido aqui;
- **Escola do Posicionamento:** o foco, aqui, está na própria estratégia. Essa escola teve, como base, os estudos Michael Porter. O autor defendia algumas estratégias consideradas válidas para um mercado altamente competitivo (são as famosas estratégias genéricas, que veremos posteriormente: custo, diferenciação e foco). Ou seja, para essa visão, é importante que a organização escolha a melhor estratégia (para isso, ela pode usar as ferramentas que vimos anteriormente, como a análise SWOT ou o próprio modelo das cinco forças competitivas de Porter, que veremos logo a seguir).

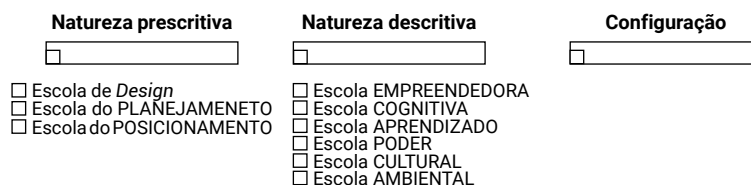
### Escolas Descritivas

Já as escolas **descritivas** preocupam-se com os processos de construção das estratégias e, também, com a forma que eles ocorrem. Analisemos seus subgrupos:

- **Escola Empreendedora:** a estratégia é resultado de uma visão de longo prazo do principal executivo. É um processo baseado nas suas experiências e nos seus pontos de vista. Ou seja, baseado nas próprias percepções individuais de quem está à frente da organização;
- **Escola Cognitiva:** aqui, a estratégia está baseada nos processos mentais necessários para sua formulação. Não basta ter o conhecimento, para formular uma estratégia, o indivíduo tem que saber estruturar e construir esses conhecimentos de maneira organizada;
- **Escola do Aprendizado:** a estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo;
- **Escola do Poder:** a estratégia é formada por meio negociação e persuasão dos membros influentes da empresa;
- **Escola Cultural:** a estratégia é vista como um processo coletivo que reflete crenças e valores dos indivíduos;
- **Escola Ambiental:** o ator principal no processo é o ambiente. O papel da organização é apenas adaptar-se às mudanças no ambiente ou acabar se desfazendo.

O último grupo é o da escola da **configuração**. Este, entretanto, não se trata de um grupo, pois só conta com uma escola. Para esta nas organizações, existem certas características estáveis, mas de tempos em tempos, elas passam por um processo de transformação. Por isso, é preciso ter uma certa flexibilidade e capacidade de adaptação, justamente para suportar os períodos de transformação. Existe uma alternância entre estabilidade e transformação, como em um ciclo. Mintzberg afirma que essa escola acaba englobando as características das demais.

Observemos, agora, o esquema abaixo:



## I ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Vamos relembrar as “**três estratégias genéricas**” propostas por Porter:

- **Liderança em custo:** objetiva a produção industrial de baixo custo;
- **Diferenciação:** almeja o desenvolvimento de produtos, ou serviços, únicos, com base na lealdade à marca do cliente. A empresa pode oferecer uma qualidade maior, o melhor desempenho, ou características únicas;
- **Foco:** procura atender segmentos de mercado definidos. A empresa focaliza grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. Exemplo: nicho de lojas para crianças.

## Cinco Forças de Porter

Michael Porter é professor da Harvard Business School, consultor e autor de diversos livros e artigos, dentre eles o “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, no qual trouxe o conceito conhecido como as “**5 forças de Porter**”. De acordo com o professor, existem cinco forças que determinam a posição de qualquer empresa, em seu respectivo mercado. São elas:

- rivalidade entre concorrentes;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de novos entrantes;
- ameaça de novos produtos ou serviços substitutos (correlatos).

Vejamos o que dizem Kotler e Keller sobre cada um deles, respectivamente (2012, p. 535):

- **Intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes:**

*[...] todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que constitui um cruzamento entre a guerra aberta e a diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem atacar-se umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças*

- **Poder de barganha dos fornecedores da organização:**

*[...] como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis pelos seus produtos, surge a luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções ou com menos a perder com o término da relação.*

- **Poder de barganha dos clientes da organização:**

*[...] os clientes querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade de consegui-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar outras opções, etc.*

- **Ameaça de novos entrantes:**

*[...] para entrar em uma indústria, as empresas precisam superar as barreiras à entrada, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital, de lealdade dos clientes às marcas estabelecidas, etc. Barreiras elevadas desencorajam a entrada de novos concorrentes. Barreiras baixas conduzem a uma elevada competição.*

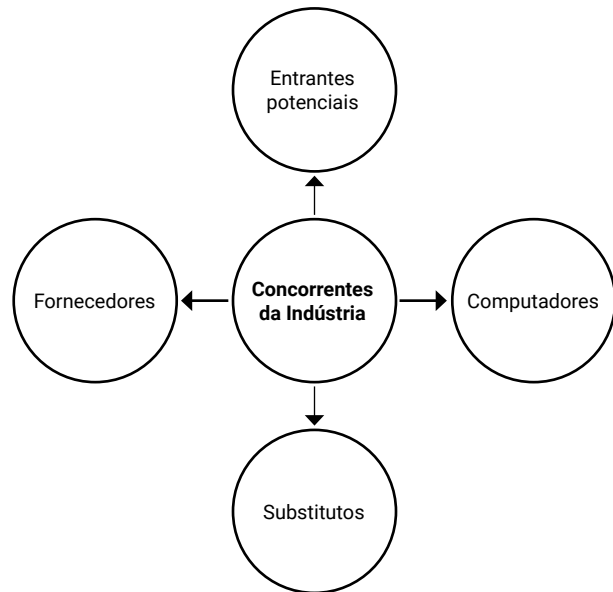
- **Ameaça de produtos substitutos:**

*[...] como ninguém é insubstituível, a concorrência depende da extensão em que os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Os serviços postais concorrem com os serviços de mensageiros, os quais concorrem com máquinas de fax, as quais concorrem com o correio eletrônico e assim por diante. Quando uma indústria inova, as outras podem sofrer.*

Segundo Porter, a **essência da formulação de uma estratégia** competitiva é a capacidade de relacionar uma companhia (empresa) ao seu **ambiente**.

O autor afirma que, embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto as forças sociais como as forças econômicas, o principal aspecto do meio ambiente de uma indústria é, justamente, as outras indústrias com as quais ela compete (**concorrentes**).

Então, vejamos que o modelo das **5 forças de Porter** auxilia na análise do ambiente competitivo (a análise do potencial de lucratividade de determinada indústria é um exemplo disso):



Em resumo, como forma de revisão, as cinco forças de Porter são:

- Poder de negociação (barganha) dos **FORNECEDORES**;
- Ameaça de produtos **SUBSTITUTOS**;
- **CONCORRÊNCIA** (rivalidade entre as empresas);
- Poder de negociação (barganha) dos **COMPRADORES**;
- Ameaças de **NOVOS ENTRANTES**.

### Dica

Mnemônico para ajudar na memorização: **FORNEÇO SUÇO** aos **COMPRADORES** e aos **NOVOS ENTRANTES**.

### CONTROLE E AVALIAÇÃO

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o **Balanced Scorecard (BSC)** é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ele atende a múltiplas finalidades, tais como: traduzir a missão e a estratégia, estabelecer um conjunto de medidas de desempenho etc.

Além disso, trata-se de uma ferramenta que parte do seguinte pressuposto: a estratégia organizacional é incerta, afinal, a estratégia define o **como** fazer os objetivos acontecerem (é o meio). Ou seja, se os objetivos mudam, os meios também.

Na tradução literal, BSC significa indicadores balanceados de desempenho, e representa algo muito além de um mero sistema de medidas e indicadores.