



**Exame simulado**

Edição 202101

Copyright © EXIN Holding B.V., 2021. All rights reserved.  
EXIN® is a registered trademark.  
VeriSM™ is a registered trademark of IFDC.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



# Conteúdo

Introdução	4
Exame simulado	5
Gabarito de respostas	25
Avaliação	55

# Introdução

Este é o exame VeriSM™ Professional (VERISMP.PR). As regras e regulamentos do exame do EXIN se aplicam a este exame.

Este exame consiste de 30 questões de múltipla escolha. Cada questão de múltipla escolha possui um certo número de alternativas de resposta, entre as quais apenas uma resposta é a correta.

O número máximo de pontos que pode ser obtido neste exame é 30. Cada resposta correta vale um ponto. Você precisa de 19 pontos ou mais para passar no exame.

O tempo permitido para este exame é de 90 minutos.

Você é autorizado a utilizar a literatura do exame durante todo este exame. Por favor use a sua própria cópia do livro.

Boa Sorte!

# Exame simulado

1 / 30

A era digital representa uma mudança socioeconômica e comportamental profunda. Cada organização verá “a era digital” de modo diferente.

Em relação à transformação digital, o que **todas** as organizações devem considerar?

- A) Como as práticas de Agile e Lean podem ser utilizadas para atender a uma sociedade de consumo
- B) Como Bring-your-own-device (BYOD) pode reduzir o custo total de propriedade (TCO)
- C) Como as organizações precisam entender e utilizar o conhecimento e os dados
- D) Como a evolução da internet impacta na segurança dos dados armazenados

2 / 30

Uma companhia de seguros deseja definir de forma clara os resultados para os seus consumidores. Eles querem entender as expectativas dos consumidores e identificar como os resultados podem ser melhorados.

Como o Mapa do Fluxo de Valor (VSM) pode ajudá-los?

- A) O VSM compara o estado atual com o desejado, para determinar os gaps entre eles e identificar os produtos e serviços necessários para alcançar os resultados desejados.
- B) O VSM desconsidera as fronteiras da organização e suas divisões. Em vez disso, apresenta atividades multifuncionais que mostram o fluxo de informações e de material entre as fases dos processos.
- C) As saídas do VSM ajudam a determinar os papéis e as responsabilidades necessários para se alcançar os objetivos da organização, pela análise de como os consumidores definem valor e a revisão de cada capacidade.
- D) O VSM fornece uma abordagem disciplinada e orientada por dados para eliminar variações, falhas e desperdícios que comprometem o valor para o consumidor.

### 3 / 30

Uma fábrica de automóveis depende fortemente do seu serviço de impressão para lidar com seus fornecedores:

- Quando chega um carregamento de peças, a fatura do fornecedor é impressa e anexada ao carregamento.
- No armazém, o carregamento é checado, as peças recebem um código de barras e são registradas no sistema de inventário.

Entretanto, o serviço de impressão está ficando desatualizado e falha regularmente. O gerente do armazém deseja reduzir esse desperdício, permitindo que os fornecedores acessem os recursos online utilizados pelo seu time, de modo que os próprios fornecedores possam gerar os códigos de barra eles mesmos.

Que abordagem de transformação digital é descrita aqui?

- A) Uma combinação de abordagem focada no cliente com uma abordagem focada no futuro
- B) Uma combinação de abordagem operacional com uma abordagem focada no cliente
- C) Uma abordagem operacional
- D) Uma abordagem focada no futuro

### 4 / 30

Uma verdadeira transformação digital envolve estabelecer e amadurecer as principais capacidades, sem isto, suportar uma vantagem competitiva por meio de uma transformação contínua não será possível.

Um grande banco de varejo está preparando uma mudança com o programa de transformação digital. Os facilitadores estratégicos do banco incluem pessoas, pensamento crítico, inovação, agilidade, tecnologia da informação e finanças. Esses facilitadores estratégicos não possuem uma capacidade importante: foco no consumidor.

Qual é o risco direto para o banco provocado pela falta dessa capacidade estratégica?

- A) Criação de serviços de menor valor
- B) Declínio nas vendas e na participação no mercado
- C) Prestação de serviços de baixa qualidade
- D) Falta de confiança dos consumidores e dos funcionários

### 5 / 30

Um gerente possui um conhecimento técnico excelente e uma ótima visão sobre novos desenvolvimentos. Ele lidera um time que fornece serviços internos e frequentemente assume e resolve os problemas do time, pois, tem a maior experiência técnica. O desempenho do time que ele lidera não está tão bom quanto o esperado.

Que pontos o gerente precisa melhorar para ajudar o time a ter um melhor desempenho?

- A) As competências de comunicação e a capacidade de desenvolver um relacionamento forte com os membros do time
- B) A consciência digital e a capacidade de compreender os detalhes da tecnologia envolvida
- C) A capacidade de priorizar as iniciativas de digitalização para os serviços internos
- D) A capacidade de dar autonomia e espaço para o time se autogerenciar em todos os níveis

**6 / 30**

Um time tem dificuldade de colaboração, apesar do ótimo trabalho individual. Seus membros nem sempre trabalham no mesmo horário e local e reclamam que os outros membros lhes enviam emails demais. Para que uma iniciativa estratégica seja bem-sucedida, eles precisam começar a colaborar de modo mais eficaz.

Qual é a **melhor** maneira de aumentar a colaboração nesse time?

- A) Criar um ambiente de trabalho mais positivo e impor reuniões presenciais
- B) Implantar uma ferramenta de colaboração para apoiar as interações do time
- C) Aumentar a atitude de colaboração ao recomendar como o time deve colaborar
- D) Convidar o time a dar feedback e pedir aos membros que mudem sua rotina

**7 / 30**

A diretoria de uma pequena empresa fornecedora de um aplicativo de rede social pago quer se tornar mais centrada no consumidor, a fim de poder crescer a longo prazo. Seu principal modelo de negócio é permitir que as pessoas comprem uma versão paga do aplicativo que não contém anúncios.

A área de Vendas vê uma boa oportunidade de crescimento na satisfação das necessidades dos anunciantes, pela criação de possibilidades para anúncios discretos, mesmo após os consumidores terem comprado a versão do aplicativo sem anúncios. Isso criaria um fluxo de receitas inteiramente adicional e, de acordo com a área de Vendas, não iria impactar negativamente a experiência do usuário (UX), já que os anúncios seriam muito discretos.

A implementação dos anúncios discretos está em conformidade com a abordagem definida pela diretoria?

- A) Sim, porque os anunciantes são também clientes importantes e permitirão à empresa ampliar a sua base de clientes.
- B) Sim, porque os anúncios discretos irão aumentar os lucros e crescer é uma prioridade importante para a diretoria.
- C) Não, porque empresas centradas no consumidor devem apenas oferecer serviços sem fins lucrativos.
- D) Não, porque isso é enganar o consumidor que comprou a versão sem anúncios do aplicativo.

**8 / 30**

Um cinema está no meio de uma transformação digital. Em vez de comprar os seus próprios projetores, o cinema está migrando para um serviço de leasing de projetores de LED em que se paga por hora. Alguns funcionários já estão familiarizados com o novo sistema. O CEO propõe que apenas os funcionários já familiarizados com o novo sistema trabalhem com os novos projetores.

Esta é uma boa ideia?

- A) Sim, porque proporciona aos funcionários a oportunidade de crescer em sua função e alcançar as metas empresariais mais rápido e a menor custo.
- B) Sim, porque irá gerar mais valor para o negócio e os custos poderão ser minimizados com a redução da força de trabalho.
- C) Não, porque todos os funcionários devem saber trabalhar com o novo sistema e eles deveriam poder experimentá-lo sozinhos (aprender na prática).
- D) Não, porque o conhecimento apenas pode facilitar a transformação digital quando é compartilhado e possibilita que outras pessoas realizem bem o seu trabalho.

9 / 30

Uma agência de consultoria internacional realizou uma análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) para compreender os fatores externos que afetam seu negócio. Foram identificadas diversas práticas tecnológicas, tanto emergentes quanto já estabelecidas, que poderiam melhorar a capacidade e a maturidade de gerenciamento de serviço da agência.

Em que atividade EDM isso está ocorrendo?

- A) Avaliar
- B) Dirigir
- C) Gerenciar
- D) Monitorar

10 / 30

Uma grande empresa que vende pôsteres e molduras está ciente que precisa acompanhar os concorrentes. Para isso, está pesquisando como serviços agregados podem melhorar seus produtos atuais. A empresa decidiu realizar uma análise SWOT, com participação das partes interessadas internas para embasar suas decisões.

Qual é o **maior** risco em relação ao resultado da análise SWOT?

- A) Não há informação de referência disponível sobre seu mercado e seus concorrentes.
- B) A informação de referência sobre seu mercado está desatualizada e, portanto, é enganosa.
- C) As partes interessadas que participam da análise estão sujeitas a parcialidade e subjetividade
- D) As partes interessadas que participam da análise não representam toda a organização

11 / 30

Uma fábrica de panificação, EatNow, prepara produtos congelados para padarias, os quais podem ser assados pelos padeiros em suas padarias. A fábrica de panificação deseja expandir e, para isso, gostaria de fazer uma fusão com um concorrente. Ela tem um fluxo constante de receitas dos consumidores atuais e um volume importante de economias.

Um dos concorrentes interessados na fusão é uma outra fábrica de panificação, WeBake, que não está indo bem devido à sua localização afastada. Por isso, a WeBake se vê forçada a fazer uma fusão com um concorrente ou vender a fábrica. A fábrica da WeBake é grande, o que poderia ajudar a EatNow a aumentar a sua capacidade de entregas e acompanhar o crescimento na demanda nos próximos 10 anos.

Ainda não se sabe se novos clientes terão interesse em comprar produtos congelados caso a EatNow aumente a sua produção de imediato. Além do mais, se a EatNow migrar totalmente para a fábrica da WeBake, o transporte dos produtos congelados pode ficar mais caro. Apesar desses problemas potenciais, a diretoria da EatNow decide prosseguir com a fusão e começa a negociação com a WeBake.

O que a EatNow demonstra ao fazer uma fusão com a WeBake?

- A) Um alto apetite ao risco
- B) Um baixo apetite ao risco
- C) Uma falta de análises de risco
- D) Uma falta de estratégia de risco

**12 / 30**

Um pequeno provedor de serviços em nuvem (cloud) quer expandir os seus negócios. A empresa tem uma ótima oportunidade com um novo cliente grande. Porém, o cliente solicita uma funcionalidade de autoatendimento no sistema, para que ele mesmo possa ajustar mensalmente as necessidades do seu serviço. Essa oportunidade acaba em duas semanas.

O provedor de serviços em nuvem já possui procedimentos de gerenciamento de mudanças, desenvolvidos a partir dos princípios de gerenciamento de serviço da organização, baseados na necessidade da organização de um alto nível de estabilidade e no seu baixo apetite ao risco.

Se uma mudança causa um problema, a implantação reverte automaticamente ao último estado estável do serviço. O time está com dificuldades para implantar a funcionalidade tão desejada no serviço, pois, a cada tentativa, o serviço retrocede ao último estado estável. Um membro do time sugere então ignorar esse procedimento de gerenciamento de mudanças e adaptar manualmente o ambiente de produção para forçar a entrada da funcionalidade no sistema, para atender o novo cliente dentro do prazo.

Qual deve ser a recomendação nesta situação?

- A) Ignorar o procedimento permanentemente, para atender oportunidades deste tipo e sobreviver como organização.
- B) Ignorar o procedimento temporariamente, mas registrá-lo num banco de dados de erros conhecidos, para que todos saibam que se trata de uma exceção.
- C) Não ignorar o procedimento, mas verificar se os princípios de gerenciamento de serviço permitem de algum modo implantar a funcionalidade.
- D) Não ignorar o procedimento e informar ao cliente da incapacidade de implementar a funcionalidade como solicitado.

**13 / 30**

Uma grande organização constituiu uma força-tarefa para mapear seus fluxos de valores mais importantes, que serão usados para criar um novo portfólio organizacional e ajudará a focar no que realmente importa em uma fusão iminente.

O que deve ser feito para garantir que o portfólio organizacional seja implementado com sucesso depois da fusão?

- A)
  1. Definir os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) para a organização resultante.
  2. Solicitar que a empresa que se funde faça um Mapa do Fluxo de Valor (VSM).
  3. Incorporar todos os fluxos de valores no portfólio organizacional.
  4. Fazer um brainstorming sobre possíveis estratégias de governança.
- B)
  1. Identificar as diferenças de estratégia entre as duas empresas e a empresa resultante.
  2. Mapear os fluxos de valores antes e depois da fusão.
  3. Identificar os recursos e as capacidades necessários para suportar a nova estratégia e o fluxo de valor.
  4. Definir os KPIs que medem a transição e o alinhamento com a estratégia da organização resultante.
- C)
  1. Integrar os portfólios organizacionais.
  2. Fazer um brainstorming sobre a possibilidade de novos serviços após da fusão.
  3. Monitorar as ideias de novos serviços durante a fusão.
  4. Avaliar as novas ideias regularmente após a conclusão da fusão.
- D)
  1. Monitorar os KPIs existentes nas duas organizações.
  2. Fazer um brainstorming sobre os novos fluxos de valores após a fusão.
  3. Possibilitar que a empresa que se funde estabeleça seus próprios fluxos de valores.
  4. Definir a estratégia da empresa resultante.

**14 / 30**

Uma nova plataforma de vendas online possibilita que os consumidores comprem uns dos outros e vendam seus produtos online. O mapa do fluxo de valor mostra o serviço disponível atualmente, que é um simples serviço que permite a criação de anúncios pelos consumidores. Está sendo desenvolvido soluções para deixar os consumidores destacarem seus anúncios, mas a diretoria ainda não tem certeza quais soluções irão funcionar para os consumidores.

Um dos membros do time pede um tempo para trabalhar em uma funcionalidade que permitirá aos consumidores deixarem seus anúncios maiores que o dos outros, por um dia.

Este serviço é adequado à proposta de valor da organização?

- A) Não, porque a nova funcionalidade não irá melhorar diretamente o serviço disponível atualmente.
- B) Não, porque ainda não está claro para a diretoria como os novos serviços serão expandidos.
- C) Sim, porque todas as iniciativas dos membros do time devem ser apoiadas para manter o moral alto.
- D) Sim, porque esta funcionalidade se adequa bem à proposta de expansão do portfólio organizacional.

**15 / 30**

O serviço de impressão de uma prefeitura está desatualizado e nem sempre funciona. Foram sugeridas diversas melhorias para o serviço, desde atualizações tecnológicas a métodos inovadores para entregar as informações.

Como as melhorias devem ser abordadas no modelo VeriSM™?

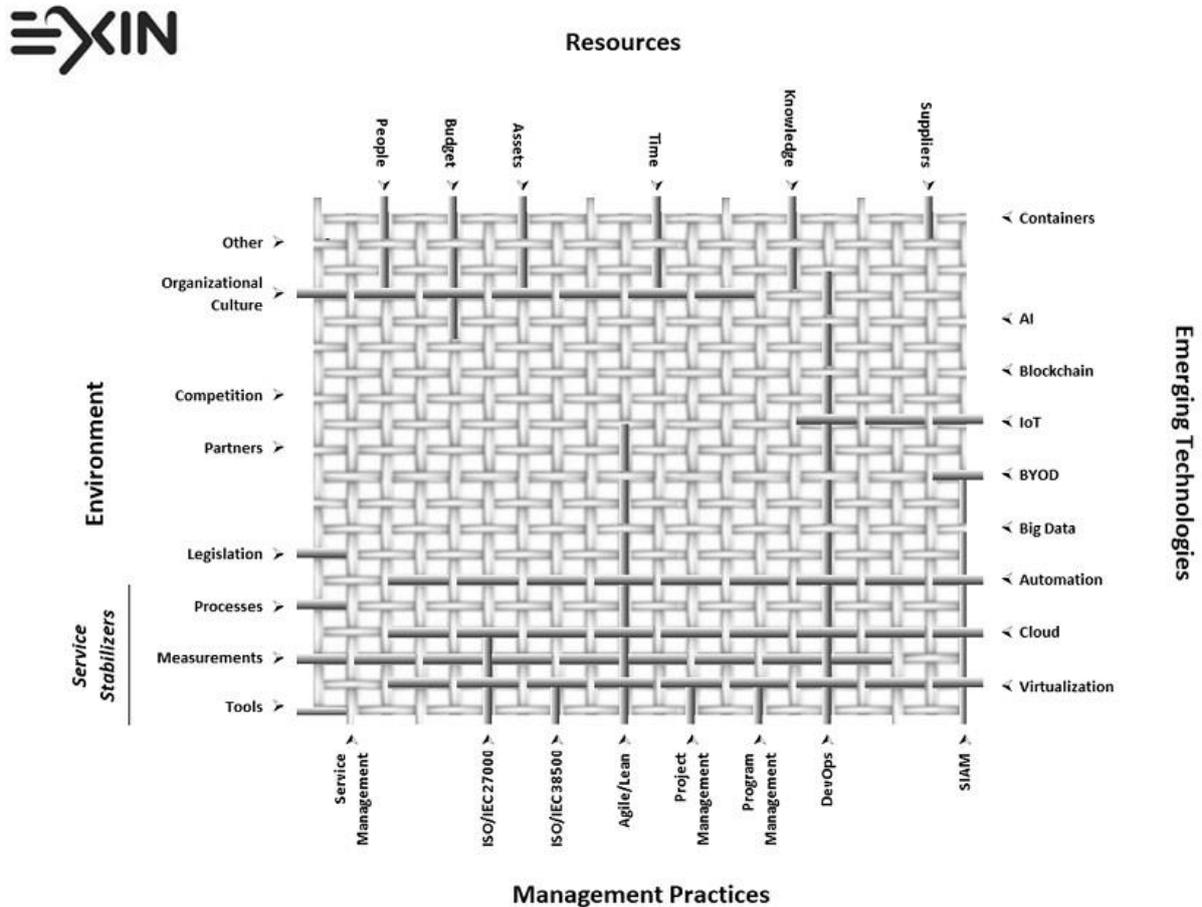
- A) Todas as sugestões de melhoria devem ser avaliadas quanto ao impacto no serviço. Em seguida, devem ser enviadas novamente para atividades de aprovação ou serem avaliadas em relação ao portfólio organizacional.
- B) Deve-se verificar a conformidade de todas as sugestões quanto às leis e regulamentos locais. Uma vez aprovadas, o time que criou o serviço será o responsável por implementar essas melhorias.
- C) Deve-se realizar uma avaliação para analisar a repercussão das melhorias sugeridas e identificar a razão para o serviço de impressão não funcionar como o esperado. Deve-se estabelecer um projeto para acabar com a causa do problema e implementar as melhorias.
- D) As melhorias menores podem ser manejadas diretamente pela capacidade de TI ao longo do processo de gerenciamento de mudança. As melhorias mais importantes precisam de um caso de negócio e aprovação pelo consumidor e pela liderança organizacional.

16 / 30

Uma empresa ferroviária quer lançar um novo serviço para prever atrasos e informar os passageiros sobre eles.

Assim que implementado, a organização deseja medir o uso deste novo serviço e de outros Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) que ela não utiliza atualmente para ver o impacto do serviço. Adicionalmente, a empresa quer aproveitar este novo projeto para amadurecer seu modo de trabalho DevOps e passar de piloto para o modo de trabalho padrão.

A Malha de Gerenciamento tem a seguinte aparência:



Do que se trata esta malha?

- A) Malha organizacional
- B) Malha do estado desejado
- C) Análise de gap
- D) Malha do estado atual

17 / 30

Uma universidade aprovou o desenvolvimento de um programa de admissão interativo. Quando os estudantes aderem ao programa, eles passam a ter acesso a uma aplicação de software online que monitora sua dedicação aos estudos e as matérias que fazem. A aplicação pode ser acessada via um laptop, tablet ou smartphone.

Avalie os seguintes planos para desenvolver uma visão organizacional da Malha de Gerenciamento para suportar esta nova iniciativa.

Qual plano segue as recomendações do VeriSM™?

- A)** - Começar pelo levantamento de informações sobre ativos, fornecedores e orçamento, pois o que se necessita para o plano pode já estar disponível.
  - Em seguida, avaliar os controles regulatórios e legislativos para tal atividade e os processos operacionais e ferramentas instalados.
  - Depois, capturar as práticas de gerenciamento atuais.
  - Finalmente, verificar as tecnologias digitais disponíveis.
- B)** - Começar pela identificação das tecnologias e da arquitetura instaladas e se certificar que a grande quantidade de dados que será gerada neste projeto pode ser processada e utilizada para fins de análise.
  - Em seguida, avançar para as práticas de gerenciamento atuais.
  - Depois, identificar os controles regulatórios relevantes.
  - Finalmente, definir o orçamento para cada estágio deste programa.
- C)** - Começar pela entrevista com o time de compras e times dentro da capacidade de TI, para entender os recursos e tecnologias disponíveis.
  - Em seguida, o time de TI deve definir as práticas de gerenciamento corporativas.
  - Depois, questionar o RH e o Jurídico para conhecer as exigências regulatórias atuais.
  - Finalmente, o RH deve verificar se é preciso mudar a cultura na organização.
- D)** - Começar pela realização de um inventário das capacidades tecnológicas da universidade porque o aplicativo irá interagir com o consumidor, devendo ser ao mesmo tempo funcional e inovador.
  - Em seguida, obter informação sobre as habilidades humanas, especificamente sobre os desenvolvedores de aplicativos.
  - Depois, trace as práticas de gerenciamento atuais na imagem.
  - Finalmente, checar as exigências legais.

**18 / 30**

Uma galeria de arte teve muito sucesso no ano passado. A galeria possui um website hospedado em seu servidor privado, algo que está se tornando muito caro. Para satisfazer a demanda dos consumidores, é preciso que, a qualquer momento, o website da galeria comporte mais visitas do que é possível com a arquitetura de TI atual. O gerente de TI propõe mudar a hospedagem do site para um fornecedor de nuvem (cloud).

Neste caso, o que deveria ser feito antes de recomendar algo?

- A)
  1. Solicitar à diretoria diretrizes sobre os aspectos de terceirização do processo.
  2. Organizar um leilão para que os fornecedores de serviços em nuvem compitam em preço.
  3. Contratar pessoal novo para suportar a nova tecnologia.
- B)
  1. Perguntar a outros profissionais em grupos de colegas o que eles recomendariam.
  2. Buscar maneiras de fazer um upgrade no servidor atual, antes de mudar para a nuvem.
  3. Fazer uma análise de custo entre provisionamento em nuvem e upgrade do servidor.
- C)
  1. Examinar o mapa do fluxo de valor e o portfólio organizacional.
  2. Avaliar se o time da galeria de arte poderia trabalhar com um Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (CMS) na nuvem.
  3. Verificar a Malha de Gerenciamento para decidir se é adequado mover os serviços para a nuvem.
- D)
  1. Estudar tecnologias em nuvem até estar suficientemente familiarizado com o assunto.
  2. Pesquisar os preços das ofertas dos provedores de serviços em nuvem.
  3. Criar um novo mapa do fluxo de valor que inclua serviços em nuvem.

**19 / 30**

Um consultor externo foi convidado para facilitar uma reunião com um time multidisciplinar. O objetivo do time é chegar a um acordo sobre a abordagem preferida para examinar e selecionar práticas e tecnologias na construção da Malha de Gerenciamento.

Segundo o Financeiro, há orçamento suficiente para investir, desde que haja um caso de negócio sólido para a prática ou tecnologia escolhidas. O Desenvolvimento afirma que gostaria de trabalhar de uma maneira diferente e se tornar mais autogerenciável. A área de Operações informa que o time minimiza bem os riscos, o que mantém todas as opções para tecnologias em aberto. A Diretoria declara preferir uma solução tecnológica a uma nova abordagem de gerenciamento.

Durante a criação da Malha de Gerenciamento, qual é a **melhor** abordagem para escolher as práticas de gerenciamento e tecnologias apropriadas?

- A) Adotar uma abordagem baseada em tecnologia, pois corresponde bem aos desafios de negócio e impulsiona a tecnologia necessária para suportar as iniciativas de transformação digital.
- B) Optar pela prática de gerenciamento mais recente do mercado, pelo seu sucesso já comprovado em outras organizações. Em última instância, a prática irá moldar a colaboração e o comportamento do time.
- C) Realizar uma análise dos requisitos, pois leva em consideração as capacidades e os resultados esperados, proporcionando uma variedade de opções para a escolha de uma prática de gerenciamento.
- D) Selecionar tecnologia de última geração, já que o gerenciamento financeiro afirma que os custos estão dentro do orçamento dos investimentos e que os riscos associados serão minimizados se esta tecnologia for adotada.

**20 / 30**

Um banco gostaria que, nos próximos meses, seus clientes migrassem de extratos bancários impressos para extratos eletrônicos disponíveis para download. Para se tornar um sucesso, o novo serviço tem os seguintes requisitos gerais:

- A arquitetura de TI deve ser atualizada para suportar a transformação digital.
- Os clientes devem ter acesso a seus extratos 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- Privacidade deve ser garantida.
- Um aplicativo móvel deve ser desenvolvido para suportar a transformação digital.

O que **melhor** suporta esta iniciativa?

- A)** Esta transformação digital exige mudanças na arquitetura de TI. O banco deveria pesquisar serviços em nuvem (cloud) públicos para garantir que não haja atraso no cronograma.
- B)** Esta transformação digital exige uma avaliação das possibilidades atuais. Depois disso, pode-se determinar e suportar os elementos faltantes para o sucesso.
- C)** Esta transformação digital exige uma maior segurança dos dados. O banco deveria contratar uma empresa especializada em segurança para avaliar as medidas de segurança.
- D)** Esta transformação digital exige mudanças rigorosas no desenvolvimento de TI. Assim, o banco deveria migrar do que está fazendo agora para práticas DevOps.

**21 / 30**

Uma agência de viagens, TravAg, quer expandir os seus negócios. Ela conseguiu economizar um montante significativo de capital para investir. Sua missão é de tornar-se uma agência de viagens de última geração. A fim de alcançar este objetivo, a agência identificou quatro iniciativas estratégicas:

1. Criar um aplicativo móvel para facilitar as reservas dos consumidores.
2. Diversificar o público-alvo incluindo viagens para grupos de adolescentes.
3. Fazer uma fusão com um concorrente menor para ganhar participação de mercado.
4. Possibilitar que os consumidores façam suas próprias reservas.

Ao criar a Malha de Gerenciamento do estado atual, os recursos disponíveis atualmente devem ser avaliados pela TravAg.

Que questão ajudará a agência a identificar os recursos disponíveis atualmente?

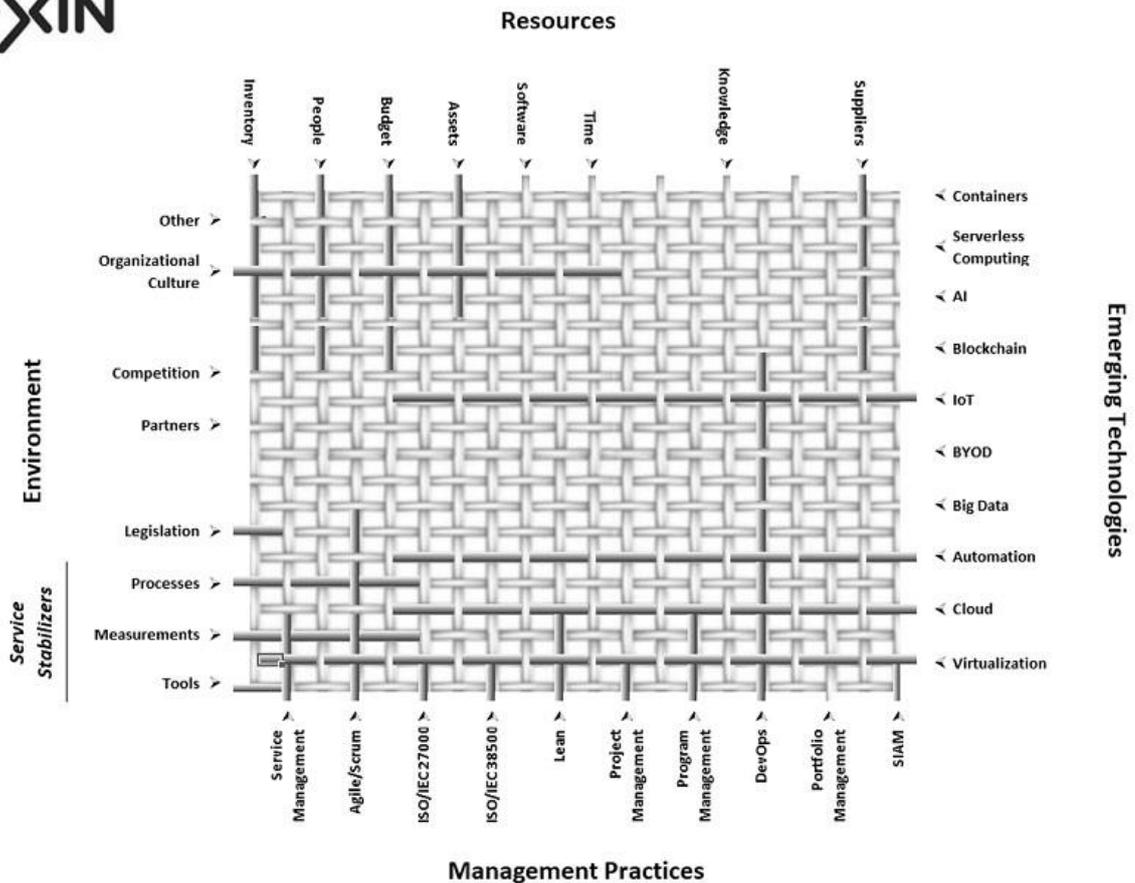
- A)** Essas quatro iniciativas estratégicas se adequam à necessidade da organização?
- B)** Qual é o nível de competências tecnológicas do nosso pessoal?
- C)** Quais produtos e serviços disponíveis no mercado competem conosco?
- D)** Qual iniciativa estratégica produzirá o maior valor para os nossos consumidores?

22 / 30

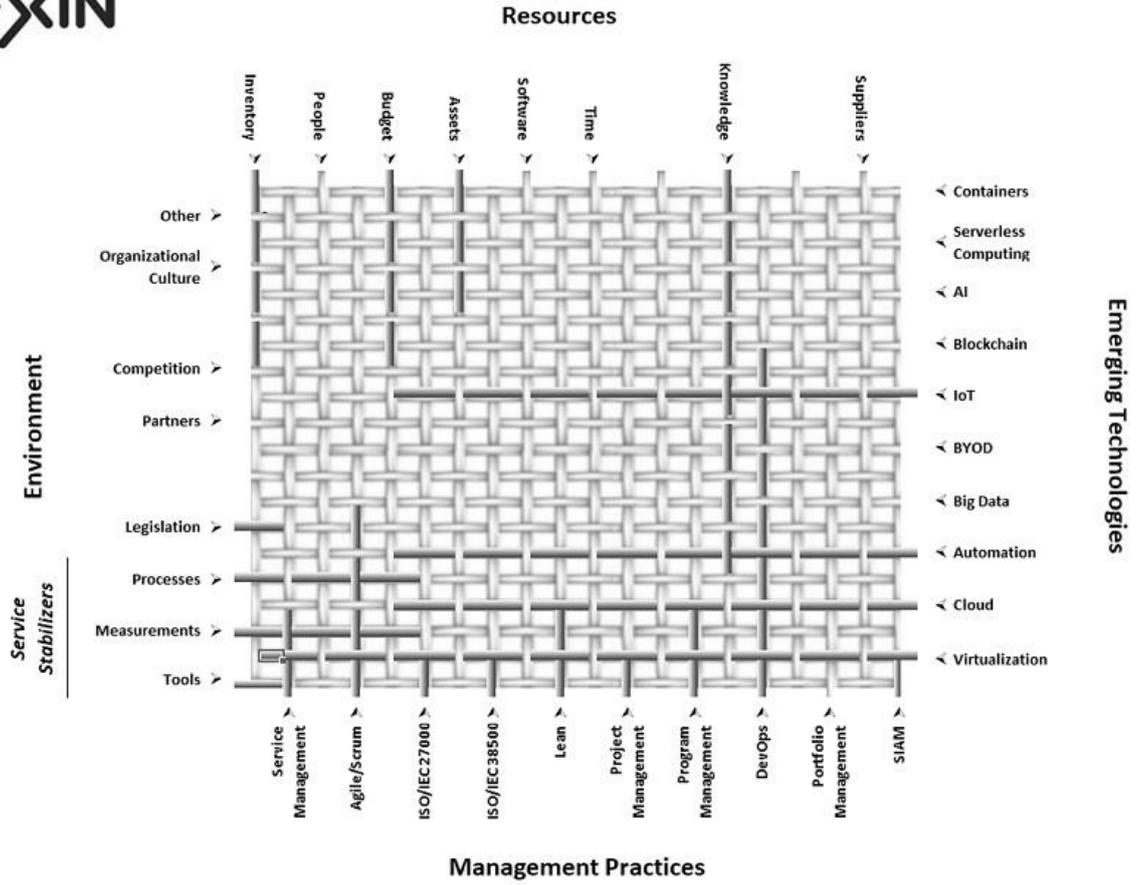
Uma empresa de jogos online deseja desenvolver jogos acessíveis em qualquer tipo de dispositivo, incluindo dispositivos móveis. Ela pretende mudar o modo de trabalho para DevOps, o que demanda mudar também a cultura organizacional. Para ter sucesso, a empresa necessita ampliar o uso de tecnologias em nuvem (cloud) e virtualização. Para isto, é preciso programar uma parte do orçamento para a nova tecnologia e contratar alguém para assegurar uma transição suave durante esta transformação digital.

Qual Malha de Gerenciamento mostra o estado desejado para esta empresa?

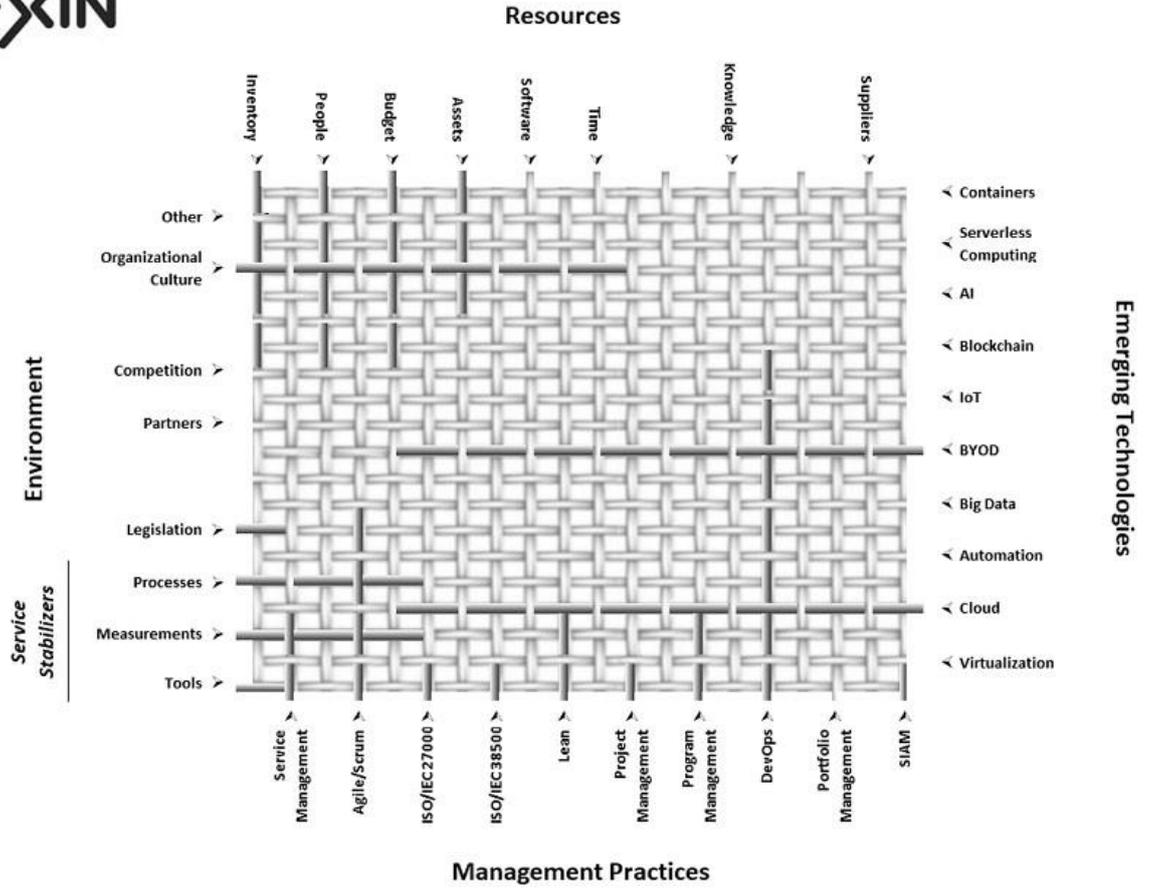
A)

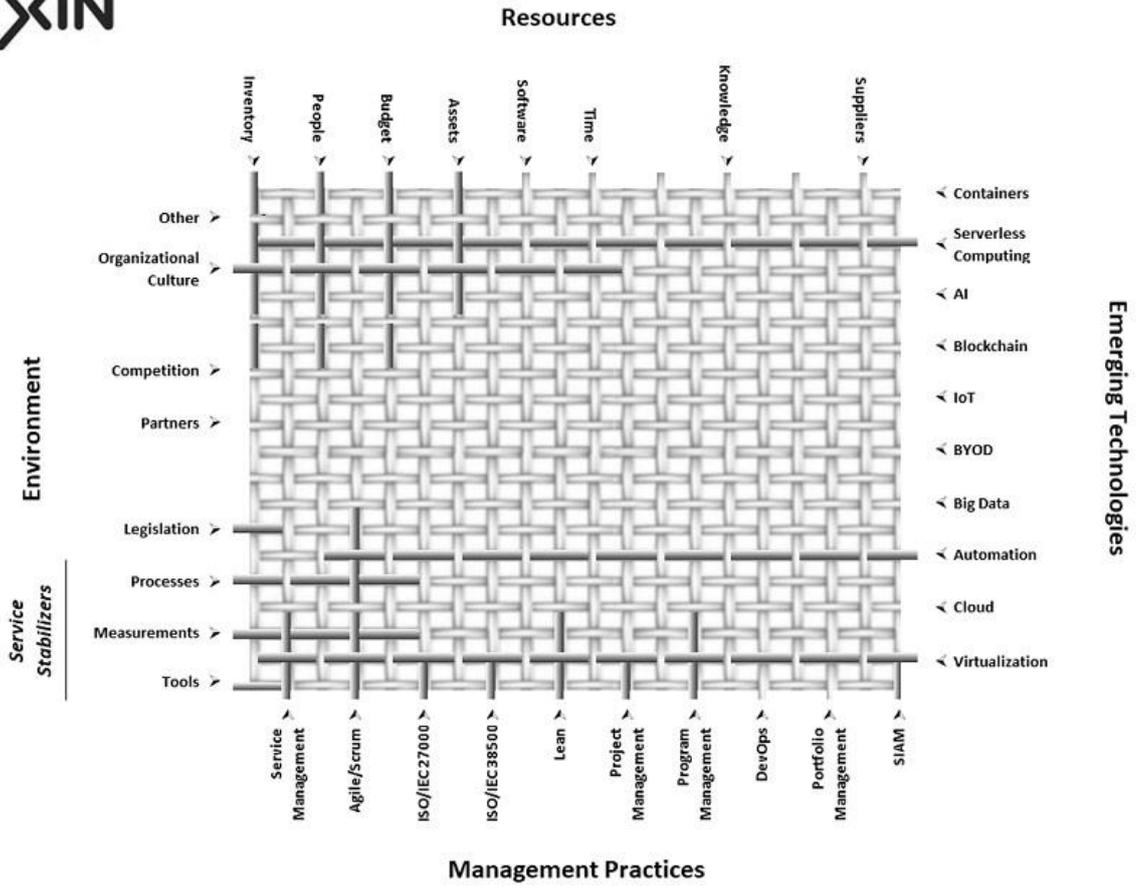


B)



c)

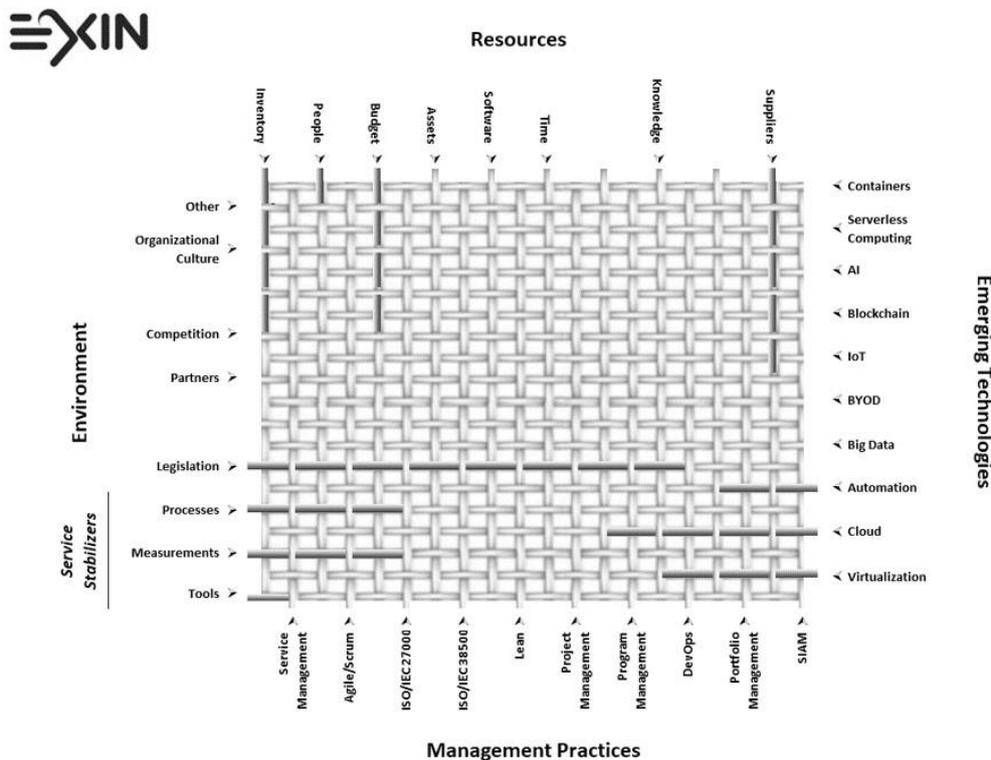




23 / 30

Uma consultora tem seu próprio serviço de consultoria online sobre criação e educação de crianças. Os pais podem fazer qualquer pergunta por meio de um formulário no seu website. Ela oferece à eles, um treinamento que é enviado por e-mail, ou uma série personalizada de vídeos.

A consultora criou a seguinte Malha de Gerenciamento do estado desejado:



Que trajetória de transformação digital **melhor** se enquadra nesta Malha de Gerenciamento?

- A) A consultora adota um modo de trabalho DevOps e deseja se capacitar em desenvolvimento de websites e tecnologias em nuvem (cloud). Ao fazer isso, ela pretende alcançar novas formas de trabalho sem contratar uma outra pessoa para agregar valor a seu negócio. Efetuando sozinha todo o trabalho, ela é independente.
- B) A consultora muda para uma plataforma de treinamento online, de tal forma que possa facilmente personalizar e escalar o negócio de treinamento online. Ao fazer isso, começará a processar dados e conseqüentemente terá que estar em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR). Ela quer pedir a um desenvolvedor de websites para desenvolver sua plataforma de treinamento.
- C) A consultora contrata um consultor adicional para expandir o seu negócio. Este consultor irá trabalhar online, portanto ele terá que investir em treinamento. O novo consultor deseja trabalhar com seu próprio laptop e celular. Além disso, ele está comprando um novo conteúdo de treinamento de uma outra consultoria.
- D) A consultora faz uma fusão com uma outra empresa, de forma que a cultura da sua própria empresa também terá que mudar. A nova empresa se situa no exterior e atua segundo o método Lean. A consultora terá que fazer um certo treinamento para se adequar à nova empresa e reserva parte de seu orçamento para isso.

24 / 30

A 1-2-Web é uma empresa que permite às pessoas comprarem um modelo simples de website para construir seu próprio website. A empresa não hospeda os websites, ela simplesmente fornece modelos em html ou php para um website. Os clientes podem escolher entre os modelos já existentes ou solicitar um modelo customizado.

Para um novo modelo customizado, um dos clientes tem requisitos claros. O modelo deve funcionar bem em dispositivos móveis e em todos os sistemas operacionais. Ele deve ser desenvolvido no estilo exato do seu website atual, então a mudança tem que ser imperceptível. Além do mais, alguns dos funcionários do cliente (quantidade e cargos já definidos) devem ter acesso ao sistema de gerenciamento de conteúdo do website.

Uma lista completa dos requisitos é dada para que a 1-2-Web desenvolva o modelo do novo website.

Este é um exemplo de que tipo de coleta de requisitos?

- A) Coleta de requisitos customizada
- B) Coleta de requisitos iterativa
- C) Coleta de requisitos de modelo
- D) Coleta de requisitos tradicional

25 / 30

Uma empresa tem a seguinte política de fornecimento:

*Adquirir todos os produtos, equipamentos e serviços com o menor custo, desde que satisfaçam ou superem as necessidades dos consumidores. O fornecedor mais sustentável ou mais socialmente responsável deve ser escolhido para atender a nossos próprios compromissos com responsabilidade social corporativa.*

O processo de decisão é baseado em habilidades, capacidade e desempenho histórico do fornecedor.

A empresa está buscando um novo fornecedor de serviços em nuvem (cloud) que irá suportar mudanças customizadas para o serviço rapidamente.

Qual das quatro propostas a empresa deveria escolher, com base em sua política de fornecimento?

- A) Fornecedor A:**
- tem o maior preço
  - fornece dados de desempenho para os últimos 10 anos
  - possui um excelente histórico de desempenho
  - apoia várias pequenas comunidades carentes ao redor do mundo
- B) Fornecedor B:**
- tem o segundo maior preço
  - possui a melhor classificação para suporte
  - é líder de mercado há 10 anos, embora o desempenho dos últimos meses seja questionável
  - está sendo investigado por investimento na indústria de armamento e escravidão
- C) Fornecedor C:**
- tem o segundo menor preço
  - está no mercado há cinco anos
  - os dados de desempenho não estão disponíveis e as avaliações dos clientes parecem ter sido compradas
  - A certificação ISO 9001 foi obtida, mas atualmente encontra-se expirada
- D) Fornecedor D:**
- tem o menor preço
  - é um fornecedor novo, mas o primeiro cliente está muito satisfeito
  - possui o maior prazo de encomenda e o maior prazo de entrega dos pedidos
  - tem um Selo Verde (Green Seal) por sustentabilidade

**26 / 30**

Uma empresa que oferece um novo aplicativo de carona possui a seguinte estratégia organizacional:

*Dentro de três anos, queremos ter pelo menos 50% de participação de mercado, com uma avaliação média de pelo menos quatro estrelas em atendimento ao consumidor.*

Atualmente, os consumidores estão reclamando do processo de cobrança da empresa. Além do mais, os concorrentes estão criando novos serviços em seus websites, possibilitando que os consumidores compartilhem avaliações online da sua experiência de carona.

O time de desenvolvimento prefere trabalhar primeiro no website, pois acham que este é um projeto menor.

Esta é uma boa escolha?

- A) Sim. As iniciativas dos concorrentes devem ser copiadas rigorosamente para manter a participação de mercado.
- B) Sim. O time de desenvolvimento acha que o projeto do website é pequeno, então irá agregar o maior valor.
- C) Não. Primeiro o processo de cobrança deveria se adequar às expectativas dos consumidores.
- D) Não. O time de desenvolvimento deveria ser dividido em dois, para que possam trabalhar nos dois problemas.

**27 / 30**

Uma empresa de pesquisa de mercado deseja se tornar um líder internacional em pesquisa dentro de 15 anos. Para isso, sua estratégia é focar em crescimento. A diretoria está preparando uma fusão promissora com um concorrente, situado em outro país.

Enquanto isso, na sede da empresa, foram identificadas as seguintes questões impactando a fase de Produzir:

- gaps no cumprimento do novo regulamento de proteção de dados
- os sistemas de coleta de dados necessitam de upgrades importantes para permanecer competitivos. Devido a testes em toda a empresa, uma grande proposta foi perdida recentemente
- o orçamento para o próximo ano ainda não está claro para os gerentes
- diversos pesquisadores foram treinados para usar um novo software e, como resultado, não cumpriram os prazos

No lado positivo, a empresa foi avaliada com cinco estrelas por uma grande organização governamental que também se comprometeu a fazer a próxima fase da pesquisa com a empresa. A satisfação dos clientes é a maior de todos os tempos.

O ambiente de Produzir atual suporta a estratégia organizacional?

- A) Não, porque os testes dos upgrades e a operação de novos sistemas estão impactando seriamente a produtividade.
- B) Não, porque o cumprimento do novo regulamento de proteção de dados não foi concluído a tempo.
- C) Sim, porque a satisfação dos clientes está alta e o governo fará novamente negócio com a empresa.
- D) Sim, porque a preparação para a fusão assegura que a fase de Produzir esteja em linha com a estratégia.

**28 / 30**

Um fabricante de máquinas pesadas deseja implementar uma tecnologia para monitorar e prever as necessidades de manutenção das máquinas produzidas, especificamente Internet das Coisas (IoT) e Big Data. Esta é uma grande mudança de estratégia para a empresa.

A fim de analisar os gaps entre o estado atual e o desejado, a empresa pretende focar primeiramente nas influências do ambiente externo.

Qual é o modelo **mais** adequado para realizar a análise de gap?

- A) Framework McKinsey 7S
- B) Modelo Burke-Litwin
- C) Modelo Nadler-Tushman
- D) Análise SWOT

**29 / 30**

Um banco internacional que concede empréstimos a pequenas empresas foi um dos primeiros a adotar serviços digitais. Agora que se quer expandir o seu mercado, se faz necessário racionalizar uma série de ofertas de TI. Estão incluídos na análise, as organizações de TI e os data centers redundantes. As iniciativas para integrar ou consolidar as redundâncias tiveram sucesso relativo.

Os executivos de alto escalão chegaram à conclusão que é preciso uma abordagem diferente. O objetivo é fazer com que a prestação futura de TI, incluindo centros de dados, esteja em conformidade com o desenvolvimento estratégico do banco. Os alto executivos esperam poder gerenciar melhor as mudanças usando o modelo Burke-Litwin.

Ao usar o modelo Burke-Litwin, o que o banco deveria fazer em seguida?

- A) Entender melhor as crenças, os comportamentos e os valores que prevalecem no banco
- B) Entender melhor os critérios de desempenho individual usados nos times de TI no banco
- C) Entender melhor as relações e as responsabilidades nos times de TI no banco
- D) Entender melhor os sistemas e procedimentos organizacionais que prevalecem no banco

30 / 30

Uma empresa que oferece uma carteira digital permite que os consumidores paguem uns aos outros por meio de seu aplicativo. Durante sua fase de startup, foram implementados aplicativos e soluções de tecnologia duplicados. Agora, esta prática já acabou, mas alguns problemas permanecem.

O CEO busca uma política de fornecimento que determine as práticas para as decisões de fornecimento, racionalização de serviços e gestão de crescimento descontrolado.

O que deveria ser feito para alinhar a política de fornecimento à estratégia organizacional?

- A)** - Definir uma política de fornecimento para orientar o comportamento e ações do time quando forem feitos acordos.
  - Definir as expectativas de fornecimento com base nos objetivos estratégicos e princípios de gerenciamento de serviço.
  - Delinear o processo de seleção e de tomada de decisão.
  - Se necessário, garantir padrões de conformidade, mandatos legais e de governança.
- B)** - Criar um documento oficial que trate da abordagem para o fornecimento, incluindo o desenvolvimento das especificações e as análises de valor.
  - Incluir os mandatos legais e de governança.
  - Implementar um processo de gerenciamento de contrato para assegurar que os contratos correspondam às necessidades do negócio.
  - Criar um código de normas para as compras, baseado nos princípios de gerenciamento de serviço.
- C)** - Criar um plano de fornecimento que determine as práticas e políticas operacionais.
  - Descrever as responsabilidades e atividades para o desenvolvimento de especificações, análise de valores e negociação.
  - Criar um processo para elaborar novamente o plano toda vez que se pensar em criar ou modificar um serviço.
  - Elaborar novamente a política toda vez que um serviço for modificado para alinhá-lo às necessidades do negócio.
- D)** - Criar uma política de fornecimento que detalhe os procedimentos para a abordagem de fornecimento.
  - Elaborar as expectativas de fornecimento com base nos objetivos estratégicos.
  - Delinear o processo de seleção e de tomada de decisão.
  - Possibilitar ao CEO controlar a política e elaborá-la novamente toda vez que um serviço for modificado, para alinhá-lo às necessidades do negócio.

# Gabarito de respostas

1 / 30

A era digital representa uma mudança socioeconômica e comportamental profunda. Cada organização verá “a era digital” de modo diferente.

Em relação à transformação digital, o que **todas** as organizações devem considerar?

- A) Como as práticas de Agile e Lean podem ser utilizadas para atender a uma sociedade de consumo
  - B) Como Bring-your-own-device (BYOD) pode reduzir o custo total de propriedade (TCO)
  - C) Como as organizações precisam entender e utilizar o conhecimento e os dados
  - D) Como a evolução da internet impacta na segurança dos dados armazenados
- 
- A) Incorreto. Uma organização não deve considerar apenas práticas específicas (como Agile e Lean), pois, existem várias opções para escolha (e estão sempre mudando). Esta é mais uma consideração do “como”, que precisará ser abordada na Malha de Gerenciamento.
  - B) Incorreto. As tecnologias mudam o tempo todo e o que é importante para uma organização (como BYOD) pode não ser importante para outras. Além do mais, focar apenas no TCO restringe as preocupações e considerações gerais da era digital.
  - C) Correto. Este é um dos pontos a considerar para a transformação digital (para todas as organizações, independente de tecnologia ou prática). (Literatura: A, Capítulo 2.2)
  - D) Incorreto. As tecnologias (como a internet) mudam o tempo todo e o que é importante para uma organização pode não ser importante para as outras. Além do mais, focar apenas em segurança restringe as preocupações e considerações gerais da era digital.

2 / 30

Uma companhia de seguros deseja definir de forma clara os resultados para os seus consumidores. Eles querem entender as expectativas dos consumidores e identificar como os resultados podem ser melhorados.

Como o Mapa do Fluxo de Valor (VSM) pode ajudá-los?

- A) O VSM compara o estado atual com o desejado, para determinar os gaps entre eles e identificar os produtos e serviços necessários para alcançar os resultados desejados.
  - B) O VSM desconsidera as fronteiras da organização e suas divisões. Em vez disso, apresenta atividades multifuncionais que mostram o fluxo de informações e de material entre as fases dos processos.
  - C) As saídas do VSM ajudam a determinar os papéis e as responsabilidades necessários para se alcançar os objetivos da organização, pela análise de como os consumidores definem valor e a revisão de cada capacidade.
  - D) O VSM fornece uma abordagem disciplinada e orientada por dados para eliminar variações, falhas e desperdícios que comprometem o valor para o consumidor.
- 
- A) Incorreto. O VSM mostra como o valor é criado, mas, não como os gaps e os produtos são identificados.
  - B) Correto. A maior vantagem da técnica de VSM é que ela desconsidera totalmente as fronteiras da organização e suas divisões, ao avaliar como o valor é criado, desde a solicitação do consumidor até o seu encerramento. (Literatura: A, Capítulo 8.3.1)
  - C) Incorreto. O VSM mostra como o valor é criado, mas, não como os papéis e responsabilidades são definidos.
  - D) Incorreto. Esta é uma definição do Six Sigma e mapeamento das partes interessadas.

3 / 30

Uma fábrica de automóveis depende fortemente do seu serviço de impressão para lidar com seus fornecedores:

- Quando chega um carregamento de peças, a fatura do fornecedor é impressa e anexada ao carregamento.
- No armazém, o carregamento é checado, as peças recebem um código de barras e são registradas no sistema de inventário.

Entretanto, o serviço de impressão está ficando desatualizado e falha regularmente. O gerente do armazém deseja reduzir esse desperdício, permitindo que os fornecedores acessem os recursos online utilizados pelo seu time, de modo que os próprios fornecedores possam gerar os códigos de barra eles mesmos.

Que abordagem de transformação digital é descrita aqui?

- A)** Uma combinação de abordagem focada no cliente com uma abordagem focada no futuro
  - B)** Uma combinação de abordagem operacional com uma abordagem focada no cliente
  - C)** Uma abordagem operacional
  - D)** Uma abordagem focada no futuro
- 
- A)** Incorreto. A digitalização é focada no fornecedor, não no cliente, e não há necessidade de uma inovação radical ou disrupção do negócio.
  - B)** Incorreto. A digitalização é focada no fornecedor, não no cliente.
  - C)** Correto. Isto exige uma abordagem operacional. O objetivo é digitalizar o processo com os fornecedores. (Literatura: A, Capítulo 3)
  - D)** Incorreto. Não há necessidade de uma inovação radical ou disrupção do negócio (abordagem focada no futuro).

4 / 30

Uma verdadeira transformação digital envolve estabelecer e amadurecer as principais capacidades, sem isto, suportar uma vantagem competitiva por meio de uma transformação contínua não será possível.

Um grande banco de varejo está preparando uma mudança com o programa de transformação digital. Os facilitadores estratégicos do banco incluem pessoas, pensamento crítico, inovação, agilidade, tecnologia da informação e finanças. Esses facilitadores estratégicos não possuem uma capacidade importante: foco no consumidor.

Qual é o risco direto para o banco provocado pela falta dessa capacidade estratégica?

- A) Criação de serviços de menor valor
  - B) Declínio nas vendas e na participação no mercado
  - C) Prestação de serviços de baixa qualidade
  - D) Falta de confiança dos consumidores e dos funcionários
- 
- A) Correto. Sem foco no consumidor, a criação e a prestação dos serviços não levará em conta a visão de valor do consumidor. Essa é a consequência de não se ter capacidade de ter foco no consumidor. (Literatura: A, Capítulo 3.7, figura 14)
  - B) Incorreto. Essa é a consequência de não se ter capacidade de inovação estratégica. Claro que um declínio nas vendas e na participação no mercado poderia ser o resultado final (indireto) de uma falta de foco no consumidor, mas não é uma consequência direta disso.
  - C) Incorreto. Essa é a consequência de não se ter capacidade de excelência operacional.
  - D) Incorreto. Essa é a consequência de não se ter capacidade de liderança e de governança.

**5 / 30**

Um gerente possui um conhecimento técnico excelente e uma ótima visão sobre novos desenvolvimentos. Ele lidera um time que fornece serviços internos e frequentemente assume e resolve os problemas do time, pois, tem a maior experiência técnica. O desempenho do time que ele lidera não está tão bom quanto o esperado.

Que pontos o gerente precisa melhorar para ajudar o time a ter um melhor desempenho?

- A) As competências de comunicação e a capacidade de desenvolver um relacionamento forte com os membros do time
  - B) A consciência digital e a capacidade de compreender os detalhes da tecnologia envolvida
  - C) A capacidade de priorizar as iniciativas de digitalização para os serviços internos
  - D) A capacidade de dar autonomia e espaço para o time se autogerenciar em todos os níveis
- A) Incorreto. O cenário não demonstra nenhuma necessidade em especial para o gerente desenvolver essas competências.
- B) Incorreto. O gerente já possui essas competências e não precisa melhorá-las.
- C) Incorreto. A digitalização dos serviços internos é importante, assim como a capacidade de priorizar os projetos. Porém, isso não resolve a falta de autonomia que está criando problemas no time no cenário em questão.
- D) Correto. Essa é uma competência importante, que é particularmente relevante na era digital, em que as estruturas organizacionais são bem menos hierárquicas. O gerente não dá muita autonomia ao seu time. (Literatura: A, Capítulo 4.3)

**6 / 30**

Um time tem dificuldade de colaboração, apesar do ótimo trabalho individual. Seus membros nem sempre trabalham no mesmo horário e local e reclamam que os outros membros lhes enviam emails demais. Para que uma iniciativa estratégica seja bem-sucedida, eles precisam começar a colaborar de modo mais eficaz.

Qual é a **melhor** maneira de aumentar a colaboração nesse time?

- A) Criar um ambiente de trabalho mais positivo e impor reuniões presenciais
  - B) Implantar uma ferramenta de colaboração para apoiar as interações do time
  - C) Aumentar a atitude de colaboração ao recomendar como o time deve colaborar
  - D) Convidar o time a dar feedback e pedir aos membros que mudem sua rotina
- A) Incorreto. Criar um ambiente de trabalho positivo é uma condição necessária, mas não é suficiente. Obrigar um time a vir para o escritório não criará um ambiente mais positivo. Além do mais, uma ferramenta de colaboração mais eficaz e eficiente que o email também é necessária.
- B) Correto. Uma ferramenta de colaboração realmente pode ajudar o time a começar a trabalhar junto, pois proporciona - ou contribui para - a colaboração nos documentos, intensifica a comunicação emocional e agiliza todas as informações e discussões. Neste cenário, comunicar-se bem a distância é particularmente importante dado que o time não consegue colaborar bem pessoalmente. (Literatura: A, Capítulo 6.6)
- C) Incorreto. Não é possível aumentar a colaboração simplesmente dizendo a um time que comece a colaborar ou recomendar o que eles devem fazer.
- D) Incorreto. Neste cenário, não há necessidade de mudar as rotinas. Ainda que pedir feedback a um time possa ser útil, é bem mais provável que uma ferramenta de colaboração auxilie o time.

7 / 30

A diretoria de uma pequena empresa fornecedora de um aplicativo de rede social pago quer se tornar mais centrada no consumidor, a fim de poder crescer a longo prazo. Seu principal modelo de negócio é permitir que as pessoas comprem uma versão paga do aplicativo que não contém anúncios.

A área de Vendas vê uma boa oportunidade de crescimento na satisfação das necessidades dos anunciantes, pela criação de possibilidades para anúncios discretos, mesmo após os consumidores terem comprado a versão do aplicativo sem anúncios. Isso criaria um fluxo de receitas inteiramente adicional e, de acordo com a área de Vendas, não iria impactar negativamente a experiência do usuário (UX), já que os anúncios seriam muito discretos.

A implementação dos anúncios discretos está em conformidade com a abordagem definida pela diretoria?

- A) Sim, porque os anunciantes são também clientes importantes e permitirão à empresa ampliar a sua base de clientes.
  - B) Sim, porque os anúncios discretos irão aumentar os lucros e crescer é uma prioridade importante para a diretoria.
  - C) Não, porque empresas centradas no consumidor devem apenas oferecer serviços sem fins lucrativos.
  - D) Não, porque isso é enganar o consumidor que comprou a versão sem anúncios do aplicativo.
- 
- A) Incorreto. Na realidade, embora os anunciantes sejam também clientes, a maior parte da receita da empresa é proveniente da venda da versão sem anúncios do aplicativo. Enganar os clientes mais importantes é garantia de que a empresa ganhará má reputação e, em última instância, não sobreviverá.
  - B) Incorreto. Negócios centrados no consumidor nunca aumentam os lucros a curto prazo sob o risco de perder os clientes a longo prazo.
  - C) Incorreto. Algumas empresas sem fins lucrativos podem ter negócios centrados no consumidor. Entretanto, negócios centrados no consumidor não são, necessariamente, sem fins lucrativos.
  - D) Correto. Em negócios centrados no consumidor, o foco deve ser no longo prazo. O principal fluxo de lucros provém dos consumidores que compram a versão sem anúncios. Enganá-los será, no fim das contas, dar um tiro no próprio pé. (Literatura: A, Capítulo 3.9)

8 / 30

Um cinema está no meio de uma transformação digital. Em vez de comprar os seus próprios projetores, o cinema está migrando para um serviço de leasing de projetores de LED em que se paga por hora. Alguns funcionários já estão familiarizados com o novo sistema. O CEO propõe que apenas os funcionários já familiarizados com o novo sistema trabalhem com os novos projetores.

Esta é uma boa ideia?

- A) Sim, porque proporciona aos funcionários a oportunidade de crescer em sua função e alcançar as metas empresariais mais rápido e a menor custo.
  - B) Sim, porque irá gerar mais valor para o negócio e os custos poderão ser minimizados com a redução da força de trabalho.
  - C) Não, porque todos os funcionários devem saber trabalhar com o novo sistema e eles deveriam poder experimentá-lo sozinhos (aprender na prática).
  - D) Não, porque o conhecimento apenas pode facilitar a transformação digital quando é compartilhado e possibilita que outras pessoas realizem bem o seu trabalho.
- 
- A) Incorreto. As políticas não devem se basear em como cada funcionário pode crescer na empresa.
  - B) Incorreto. Reduzir a força de trabalho não é um objetivo e pode não ser viável. Não há nenhuma indicação neste cenário que isso é preferível.
  - C) Incorreto. Ainda que talvez seja sensato permitir que todos os funcionários trabalhem com o sistema, não há necessidade de deixar que eles aprendam sozinhos. Eles podem aprender com os outros funcionários, que deveriam compartilhar o seu conhecimento.
  - D) Correto. Para uma transformação digital de sucesso, deve-se implementar uma política de gerenciamento de conhecimento que permita a todos funcionários acessarem às informações que precisam para trabalhar com o novo sistema, e, eventualmente, pedir ajuda se precisarem. (Literatura: A, Capítulo 7)

9 / 30

Uma agência de consultoria internacional realizou uma análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) para compreender os fatores externos que afetam seu negócio. Foram identificadas diversas práticas tecnológicas, tanto emergentes quanto já estabelecidas, que poderiam melhorar a capacidade e a maturidade de gerenciamento de serviço da agência.

Em que atividade EDM isso está ocorrendo?

- A) Avaliar
- B) Dirigir
- C) Gerenciar
- D) Monitorar

- A) Correto. Uma análise PESTEL é uma avaliação dos fatores externos que afetam um negócio. E, na fase de Avaliar, práticas emergentes para melhorar o negócio podem ser identificadas. (Literatura: A, Capítulos 10.5 e 10.6)
- B) Incorreto. Na fase de Dirigir, definem-se estratégias e políticas. Além disso, os princípios de gerenciamento de serviço são moldados neste estágio.
- C) Incorreto. Gerenciar não é um elemento do modelo EDM. O gerenciamento é feito em todas as atividades EDM.
- D) Incorreto. Monitorar garante um alinhamento contínuo aos objetivos, metas, políticas e planos.

10 / 30

Uma grande empresa que vende pôsteres e molduras está ciente que precisa acompanhar os concorrentes. Para isso, está pesquisando como serviços agregados podem melhorar seus produtos atuais. A empresa decidiu realizar uma análise SWOT, com participação das partes interessadas internas para embasar suas decisões.

Qual é o **maior** risco em relação ao resultado da análise SWOT?

- A) Não há informação de referência disponível sobre seu mercado e seus concorrentes.
  - B) A informação de referência sobre seu mercado está desatualizada e, portanto, é enganosa.
  - C) As partes interessadas que participam da análise estão sujeitas a parcialidade e subjetividade
  - D) As partes interessadas que participam da análise não representam toda a organização
- 
- A) Incorreto. Isto pode ser um problema ao se realizar uma análise SWOT, mas que pode ser eliminado ao se convidar participantes com o conhecimento adequado.
  - B) Incorreto. Isto pode ser um problema ao se realizar uma análise SWOT, mas que pode ser eliminado ao se convidar participantes com o conhecimento adequado.
  - C) Correto. Os participantes podem enxergar a organização como desejam enxergá-la e, assim, há um risco de que as conclusões sejam errôneas. (Literatura: A, Capítulo 10.6.2)
  - D) Incorreto. Os participantes não precisam representar a organização. Eles precisam conhecer a organização, seus produtos e serviços, o mercado e a concorrência.

**11 / 30**

Uma fábrica de panificação, EatNow, prepara produtos congelados para padarias, os quais podem ser assados pelos padeiros em suas padarias. A fábrica de panificação deseja expandir e, para isso, gostaria de fazer uma fusão com um concorrente. Ela tem um fluxo constante de receitas dos consumidores atuais e um volume importante de economias.

Um dos concorrentes interessados na fusão é uma outra fábrica de panificação, WeBake, que não está indo bem devido à sua localização afastada. Por isso, a WeBake se vê forçada a fazer uma fusão com um concorrente ou vender a fábrica. A fábrica da WeBake é grande, o que poderia ajudar a EatNow a aumentar a sua capacidade de entregas e acompanhar o crescimento na demanda nos próximos 10 anos.

Ainda não se sabe se novos clientes terão interesse em comprar produtos congelados caso a EatNow aumente a sua produção de imediato. Além do mais, se a EatNow migrar totalmente para a fábrica da WeBake, o transporte dos produtos congelados pode ficar mais caro. Apesar desses problemas potenciais, a diretoria da EatNow decide prosseguir com a fusão e começa a negociação com a WeBake.

O que a EatNow demonstra ao fazer uma fusão com a WeBake?

- A) Um alto apetite ao risco
  - B) Um baixo apetite ao risco
  - C) Uma falta de análises de risco
  - D) Uma falta de estratégia de risco
- 
- A) Correto. Há riscos identificados, como maior custo de transporte e incerteza em relação a novos consumidores. Atualmente, não há nenhuma mitigação de riscos. Decidir por fazer a fusão demonstra um alto apetite ao risco. (Literatura: A, Capítulo 10.6.1)
  - B) Incorreto. A EatNow está enfrentando sérios riscos, que não serão mitigados neste cenário, então o apetite ao risco é alto.
  - C) Incorreto. Foram feitas algumas análises de risco, já que foram identificados neste cenário maior custo de transporte e insegurança em relação a novos consumidores.
  - D) Incorreto. Isso se refere a uma estratégia de gerenciamento de risco, não a uma estratégia de risco. A fusão não demonstra a falta de algum tipo de estratégia, apenas se trata de apetite ao risco. Correr riscos pode ser uma estratégia válida, assim como evitar ou mitigar riscos, dependendo do apetite ao risco.

**12 / 30**

Um pequeno provedor de serviços em nuvem (cloud) quer expandir os seus negócios. A empresa tem uma ótima oportunidade com um novo cliente grande. Porém, o cliente solicita uma funcionalidade de autoatendimento no sistema, para que ele mesmo possa ajustar mensalmente as necessidades do seu serviço. Essa oportunidade acaba em duas semanas.

O provedor de serviços em nuvem já possui procedimentos de gerenciamento de mudanças, desenvolvidos a partir dos princípios de gerenciamento de serviço da organização, baseados na necessidade da organização de um alto nível de estabilidade e no seu baixo apetite ao risco.

Se uma mudança causa um problema, a implantação reverte automaticamente ao último estado estável do serviço. O time está com dificuldades para implantar a funcionalidade tão desejada no serviço, pois, a cada tentativa, o serviço retrocede ao último estado estável. Um membro do time sugere então ignorar esse procedimento de gerenciamento de mudanças e adaptar manualmente o ambiente de produção para forçar a entrada da funcionalidade no sistema, para atender o novo cliente dentro do prazo.

Qual deve ser a recomendação nesta situação?

- A)** Ignorar o procedimento permanentemente, para atender oportunidades deste tipo e sobreviver como organização.
  - B)** Ignorar o procedimento temporariamente, mas registrá-lo num banco de dados de erros conhecidos, para que todos saibam que se trata de uma exceção.
  - C)** Não ignorar o procedimento, mas verificar se os princípios de gerenciamento de serviço permitem de algum modo implantar a funcionalidade.
  - D)** Não ignorar o procedimento e informar ao cliente da incapacidade de implementar a funcionalidade como solicitado.
- 
- A)** Incorreto. O procedimento de gerenciamento de mudanças, criado com base nos princípios de gerenciamento de serviço, será permanentemente ignorado por esta situação.
  - B)** Incorreto. O procedimento de gerenciamento de mudanças, criado com base nos princípios de gerenciamento de serviço, será ignorado por esta situação. Isto não deveria ser uma recomendação, se a estabilidade é fundamental e a empresa não está disposta a correr riscos.
  - C)** Correto. É sensato dar alguma margem para uma solução, sem ignorar os princípios de gerenciamento de serviço. (Literatura: A, Capítulo 10.3)
  - D)** Incorreto. Isto não deixa margem para uma solução que possibilite esta oportunidade.

13 / 30

Uma grande organização constituiu uma força-tarefa para mapear seus fluxos de valores mais importantes, que serão usados para criar um novo portfólio organizacional e ajudará a focar no que realmente importa em uma fusão iminente.

O que deve ser feito para garantir que o portfólio organizacional seja implementado com sucesso depois da fusão?

- A)** 1. Definir os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) para a organização resultante.  
2. Solicitar que a empresa que se funde faça um Mapa do Fluxo de Valor (VSM).  
3. Incorporar todos os fluxos de valores no portfólio organizacional.  
4. Fazer um brainstorming sobre possíveis estratégias de governança.
  - B)** 1. Identificar as diferenças de estratégia entre as duas empresas e a empresa resultante.  
2. Mapear os fluxos de valores antes e depois da fusão.  
3. Identificar os recursos e as capacidades necessários para suportar a nova estratégia e o fluxo de valor.  
4. Definir os KPIs que medem a transição e o alinhamento com a estratégia da organização resultante.
  - C)** 1. Integrar os portfólios organizacionais.  
2. Fazer um brainstorming sobre a possibilidade de novos serviços após da fusão.  
3. Monitorar as ideias de novos serviços durante a fusão.  
4. Avaliar as novas ideias regularmente após a conclusão da fusão.
  - D)** 1. Monitorar os KPIs existentes nas duas organizações.  
2. Fazer um brainstorming sobre os novos fluxos de valores após a fusão.  
3. Possibilitar que a empresa que se funde estabeleça seus próprios fluxos de valores.  
4. Definir a estratégia da empresa resultante.
- A)** Incorreto. Definir os KPIs sem saber quais serão os fluxos de valores não é um bom ponto de partida. Embora pedir que a empresa que se funde faça um Mapa do Fluxo de Valor possa ajudar na fusão, não há informação suficiente para permitir que a diretoria estabeleça estratégias de governança. Fazer simplesmente um brainstorming sobre possíveis estratégias de governança não é suficiente. São necessários dados e análise.
- B)** Correto. Esta abordagem garante uma avaliação apropriada da situação atual e contribui para a fusão iminente. Ela também permite identificar procedimentos de governança apropriados para criar uma base sólida para o portfólio organizacional. (Literatura: A, Capítulos 10.2 e 10.3)
- C)** Incorreto. Os dois portfólios podem não ser adequados à nova estratégia. E ainda que esta abordagem possa estimular a criatividade, ela não é garantia de que o portfólio organizacional foi desenvolvido de maneira saudável. Além do mais, isso não garante que a fusão será bem-sucedida.
- D)** Incorreto. Apenas monitorar os KPIs já existentes não funciona para o portfólio organizacional. É importante estabelecer KPIs apropriados para monitorar. Fazer brainstorming sobre os novos fluxos de valores pode ser útil, mas não ajuda diretamente a implementar o portfólio organizacional após a fusão. A estratégia já deveria ter sido implementada.

14 / 30

Uma nova plataforma de vendas online possibilita que os consumidores comprem uns dos outros e vendam seus produtos online. O mapa do fluxo de valor mostra o serviço disponível atualmente, que é um simples serviço que permite a criação de anúncios pelos consumidores. Está sendo desenvolvido soluções para deixar os consumidores destacarem seus anúncios, mas a diretoria ainda não tem certeza quais soluções irão funcionar para os consumidores.

Um dos membros do time pede um tempo para trabalhar em uma funcionalidade que permitirá aos consumidores deixarem seus anúncios maiores que o dos outros, por um dia.

Este serviço é adequado à proposta de valor da organização?

- A) Não, porque a nova funcionalidade não irá melhorar diretamente o serviço disponível atualmente.
  - B) Não, porque ainda não está claro para a diretoria como os novos serviços serão expandidos.
  - C) Sim, porque todas as iniciativas dos membros do time devem ser apoiadas para manter o moral alto.
  - D) Sim, porque esta funcionalidade se adequa bem à proposta de expansão do portfólio organizacional.
- 
- A) Incorreto. Ainda que a funcionalidade não seja uma melhoria do serviço disponível atualmente, ela se encaixa bem no portfólio organizacional. A funcionalidade é uma forma direta de fazer com que os anúncios se destaquem, o que ajudará os consumidores a venderem os seus bens.
  - B) Incorreto. Mesmo que ainda não esteja claro exatamente como serão os novos serviços, esta é uma boa ideia que se encaixa bem no portfólio organizacional.
  - C) Incorreto. Não se deve implementar funcionalidades para manter o moral alto. Novas funcionalidades devem se encaixar no portfólio organizacional.
  - D) Correto. As funcionalidades que se adequam à proposta de valor devem ser consideradas para o desenvolvimento. (Literatura: A, Capítulos 10.2 e 10.3)

15 / 30

O serviço de impressão de uma prefeitura está desatualizado e nem sempre funciona. Foram sugeridas diversas melhorias para o serviço, desde atualizações tecnológicas a métodos inovadores para entregar as informações.

Como as melhorias devem ser abordadas no modelo VeriSM™?

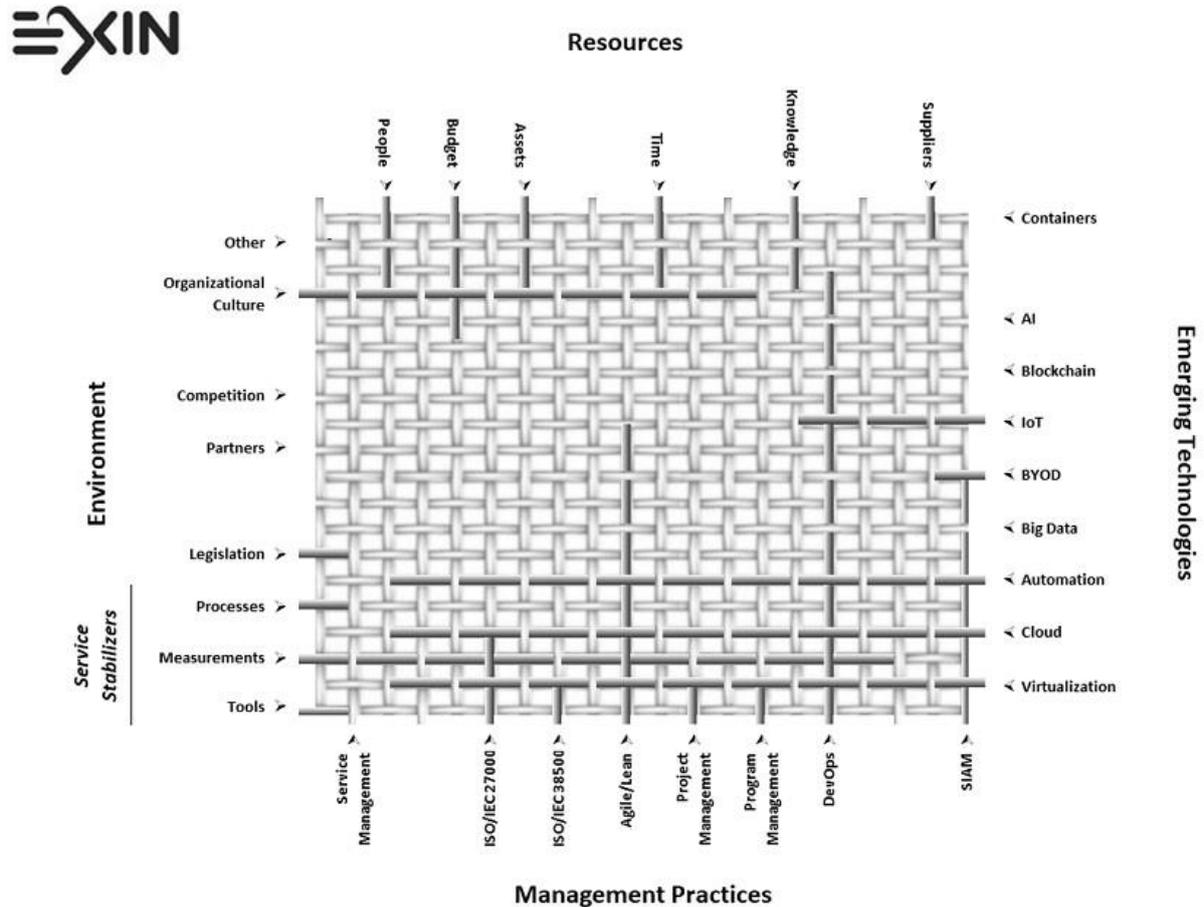
- A) Todas as sugestões de melhoria devem ser avaliadas quanto ao impacto no serviço. Em seguida, devem ser enviadas novamente para atividades de aprovação ou serem avaliadas em relação ao portfólio organizacional.
  - B) Deve-se verificar a conformidade de todas as sugestões quanto às leis e regulamentos locais. Uma vez aprovadas, o time que criou o serviço será o responsável por implementar essas melhorias.
  - C) Deve-se realizar uma avaliação para analisar a repercussão das melhorias sugeridas e identificar a razão para o serviço de impressão não funcionar como o esperado. Deve-se estabelecer um projeto para acabar com a causa do problema e implementar as melhorias.
  - D) As melhorias menores podem ser manejadas diretamente pela capacidade de TI ao longo do processo de gerenciamento de mudança. As melhorias mais importantes precisam de um caso de negócio e aprovação pelo consumidor e pela liderança organizacional.
- 
- A) Correto. A melhoria deve ser classificada de forma específica à organização e então tratada segundo o processo documentado. O VeriSM™ afirma que melhorias menores entram novamente no sistema na fase de aprovação, enquanto melhorias mais importantes devem começar no portfólio organizacional. Isso deve ser feito ao examinar a governança corporativa, os princípios de gerenciamento de serviço e os serviços já entregues. (Literatura: A, Capítulo 11, figura 52)
  - B) Incorreto. Conformidade é apenas uma das considerações que devem ser analisadas ao avaliar as melhorias. No VeriSM™, conformidade faz parte da atividade de aprovação. As melhorias mais importantes devem ser avaliadas do ponto de vista do portfólio organizacional para garantir que as ações estejam dentro dos limites estabelecidos pela governança corporativa e pelos princípios de gerenciamento de serviço.
  - C) Incorreto. Nem todas as melhorias precisam de uma investigação robusta e as ações de avaliações descritas nesse caso seriam um desperdício de recursos. Deve-se classificar as melhorias (menor, mais importante, etc.) e então seguir as rotas de melhorias definidas pela organização: melhorias menores devem entrar novamente no sistema na fase de aprovação, enquanto melhorias mais importantes devem começar no portfólio organizacional. Fazer isso ao examinar a governança corporativa, os princípios de gerenciamento de serviço e os serviços já entregues.
  - D) Incorreto. Essa é uma visão muito estreita. A análise do portfólio organizacional é obrigatória para garantir que as melhorias estejam dentro do alcance da governança corporativa e dos princípios de gerenciamento de serviço.

16 / 30

Uma empresa ferroviária quer lançar um novo serviço para prever atrasos e informar os passageiros sobre eles.

Assim que implementado, a organização deseja medir o uso deste novo serviço e de outros Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) que ela não utiliza atualmente para ver o impacto do serviço. Adicionalmente, a empresa quer aproveitar este novo projeto para amadurecer seu modo de trabalho DevOps e passar de piloto para o modo de trabalho padrão.

A Malha de Gerenciamento tem a seguinte aparência:



Do que se trata esta malha?

- A) Malha organizacional
- B) Malha do estado desejado
- C) Análise de gap
- D) Malha do estado atual

- A)** Incorreto. A malha organizacional reflete a situação atual. Pelo cenário, está claro que o DevOps está em fase de piloto. Na malha apresentada, a grande linha para DevOps e Mensuração deixa claro que esta é a malha do estado desejado. Não pode ser uma análise de gap, pois são exibidas apenas linhas simples.
- B)** Correto. Esta é a malha do estado desejado. As linhas maiores em DevOps e Mensuração se encaixam no cenário. Apenas uma linha de uma única cor é exibida, então não pode ser uma análise de gap. (Literatura: A, Capítulo 12.2)
- C)** Incorreto. Não pode se tratar de uma análise de gap, pois são exibidas apenas linhas de uma única cor.
- D)** Incorreto. Pelo cenário, está claro que o DevOps está em fase de piloto. Na malha apresentada, a grande linha para DevOps e Mensuração deixa claro que esta é a malha do estado desejado, já que não reflete a situação atual. Não pode ser uma análise de gap, pois são exibidas apenas linhas de uma única cor.

17 / 30

Uma universidade aprovou o desenvolvimento de um programa de admissão interativo. Quando os estudantes aderem ao programa, eles passam a ter acesso a uma aplicação de software online que monitora sua dedicação aos estudos e as matérias que fazem. A aplicação pode ser acessada via um laptop, tablet ou smartphone.

Avalie os seguintes planos para desenvolver uma visão organizacional da Malha de Gerenciamento para suportar esta nova iniciativa.

Qual plano segue as recomendações do VeriSM™?

- A)** - Começar pelo levantamento de informações sobre ativos, fornecedores e orçamento, pois o que se necessita para o plano pode já estar disponível.
    - Em seguida, avaliar os controles regulatórios e legislativos para tal atividade e os processos operacionais e ferramentas instalados.
    - Depois, capturar as práticas de gerenciamento atuais.
    - Finalmente, verificar as tecnologias digitais disponíveis.
  - B)** - Começar pela identificação das tecnologias e da arquitetura instaladas e se certificar que a grande quantidade de dados que será gerada neste projeto pode ser processada e utilizada para fins de análise.
    - Em seguida, avançar para as práticas de gerenciamento atuais.
    - Depois, identificar os controles regulatórios relevantes.
    - Finalmente, definir o orçamento para cada estágio deste programa.
  - C)** - Começar pela entrevista com o time de compras e times dentro da capacidade de TI, para entender os recursos e tecnologias disponíveis.
    - Em seguida, o time de TI deve definir as práticas de gerenciamento corporativas.
    - Depois, questionar o RH e o Jurídico para conhecer as exigências regulatórias atuais.
    - Finalmente, o RH deve verificar se é preciso mudar a cultura na organização.
  - D)** - Começar pela realização de um inventário das capacidades tecnológicas da universidade porque o aplicativo irá interagir com o consumidor, devendo ser ao mesmo tempo funcional e inovador.
    - Em seguida, obter informação sobre as habilidades humanas, especificamente sobre os desenvolvedores de aplicativos.
    - Depois, trace as práticas de gerenciamento atuais na imagem.
    - Finalmente, checar as exigências legais.
- 
- A)** Correto. Este plano segue o desenvolvimento anti-horário recomendado pela Malha de Gerenciamento: recursos, ambiente, práticas de gerenciamento e tecnologias emergentes. (Literatura: A, Capítulo 12)
  - B)** Incorreto. O plano aborda todos os elementos da malha, mas não segue o padrão anti-horário recomendado, havendo, portanto, o risco de uma abordagem desequilibrada.
  - C)** Incorreto. O plano aborda elementos em todos os quatro lados da malha, mas não segue a recomendação de descoberta no sentido anti-horário.
  - D)** Incorreto. Este plano tem um foco funcional que não inclui todos os aspectos da malha nem segue a descoberta no sentido anti-horário recomendado.

18 / 30

Uma galeria de arte teve muito sucesso no ano passado. A galeria possui um website hospedado em seu servidor privado, algo que está se tornando muito caro. Para satisfazer a demanda dos consumidores, é preciso que, a qualquer momento, o website da galeria comporte mais visitas do que é possível com a arquitetura de TI atual. O gerente de TI propõe mudar a hospedagem do site para um fornecedor de nuvem (cloud).

Neste caso, o que deveria ser feito antes de recomendar algo?

- A)** 1. Solicitar à diretoria diretrizes sobre os aspectos de terceirização do processo.  
2. Organizar um leilão para que os fornecedores de serviços em nuvem compitam em preço.  
3. Contratar pessoal novo para suportar a nova tecnologia.
  - B)** 1. Perguntar a outros profissionais em grupos de colegas o que eles recomendariam.  
2. Buscar maneiras de fazer um upgrade no servidor atual, antes de mudar para a nuvem.  
3. Fazer uma análise de custo entre provisionamento em nuvem e upgrade do servidor.
  - C)** 1. Examinar o mapa do fluxo de valor e o portfólio organizacional.  
2. Avaliar se o time da galeria de arte poderia trabalhar com um Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (CMS) na nuvem.  
3. Verificar a Malha de Gerenciamento para decidir se é adequado mover os serviços para a nuvem.
  - D)** 1. Estudar tecnologias em nuvem até estar suficientemente familiarizado com o assunto.  
2. Pesquisar os preços das ofertas dos provedores de serviços em nuvem.  
3. Criar um novo mapa do fluxo de valor que inclua serviços em nuvem.
- A)** Incorreto. Solicitar diretrizes à diretoria pode ser sensato. Por outro lado, organizar um leilão e contratar pessoal novo é demasiado drástico neste estágio. Embora essas ações possam ser realizadas após a decisão sobre a adoção de tecnologias em nuvem para a transformação digital, é importante primeiro determinar se a utilização de tecnologia em nuvem se ajustaria bem à organização.
- B)** Incorreto. Uma análise de custo pode ser útil, mas não é suficiente para dar um bom conselho sobre mudar ou não. Pode também ser uma perda de tempo, pois o provisionamento em nuvem quase sempre corta custos. No momento, pedir ajuda a outros profissionais vai apenas criar confusão. É importante primeiro determinar se a utilização de tecnologia em nuvem se ajustaria bem à organização.
- C)** Correto. Examinar o mapa do fluxo de valor e o portfólio organizacional irá fornecer a informação necessária para decidir se mudar os serviços para a nuvem é compatível com as diretrizes. Avaliar se o pessoal da empresa consegue trabalhar com o CMS também ajudará na tomada de decisão. A Malha de Gerenciamento será útil para fornecer um panorama do que precisa mudar para atingir o estado desejado em que serviços em nuvem são incorporados, sendo, portanto, mais fácil recomendar algo. (Literatura: A, Capítulo 12)
- D)** Incorreto. Não é preciso se tornar um especialista em tecnologia em nuvem antes de fazer uma recomendação. Além do mais, os serviços em nuvem não serão fornecidos pela galeria de arte. Então não é preciso incluí-los no mapa do fluxo de valor.

19 / 30

Um consultor externo foi convidado para facilitar uma reunião com um time multidisciplinar. O objetivo do time é chegar a um acordo sobre a abordagem preferida para examinar e selecionar práticas e tecnologias na construção da Malha de Gerenciamento.

Segundo o Financeiro, há orçamento suficiente para investir, desde que haja um caso de negócio sólido para a prática ou tecnologia escolhidas. O Desenvolvimento afirma que gostaria de trabalhar de uma maneira diferente e se tornar mais autogerenciável. A área de Operações informa que o time minimiza bem os riscos, o que mantém todas as opções para tecnologias em aberto. A Diretoria declara preferir uma solução tecnológica a uma nova abordagem de gerenciamento.

Durante a criação da Malha de Gerenciamento, qual é a **melhor** abordagem para escolher as práticas de gerenciamento e tecnologias apropriadas?

- A) Adotar uma abordagem baseada em tecnologia, pois corresponde bem aos desafios de negócio e impulsiona a tecnologia necessária para suportar as iniciativas de transformação digital.
  - B) Optar pela prática de gerenciamento mais recente do mercado, pelo seu sucesso já comprovado em outras organizações. Em última instância, a prática irá moldar a colaboração e o comportamento do time.
  - C) Realizar uma análise dos requisitos, pois leva em consideração as capacidades e os resultados esperados, proporcionando uma variedade de opções para a escolha de uma prática de gerenciamento.
  - D) Selecionar tecnologia de última geração, já que o gerenciamento financeiro afirma que os custos estão dentro do orçamento dos investimentos e que os riscos associados serão minimizados se esta tecnologia for adotada.
- 
- A) Incorreto. Adotar uma abordagem com tecnologia em primeiro plano geralmente leva a uma lógica imediatista. Além disso, essa abordagem é propensa a selecionar a tecnologia errada ou inadequada, algo que pode sair muito caro à organização. Investir em tecnologia nunca é isento de risco e raramente há (se é que há) uma adequação perfeita da tecnologia à necessidade do negócio.
  - B) Incorreto. A prática de gerenciamento mais recente não é garantia de sucesso em nenhuma organização. A seleção de uma prática de gerenciamento depende de uma série de circunstâncias e fatores competitivos que mudam ao longo do tempo. O sucesso depende de como a organização adota e adapta tal prática de gerenciamento.
  - C) Correto. A análise de requisitos permite examinar diversos aspectos da Malha de Gerenciamento, para identificar gaps que devem ser resolvidos antes da seleção de uma prática de gerenciamento o que facilitaria a produção dos resultados esperados. (Literatura: A, Capítulo 14.5.1)
  - D) Incorreto. Uma organização moderna reconhece que o uso de tecnologias emergentes deve ser baseado na compreensão da estratégia de negócios organizacional, e então buscar pela tecnologia mais adequada que habilite a realização da estratégia, e não somente devido a existência de um orçamento que precisa ser gasto.

20 / 30

Um banco gostaria que, nos próximos meses, seus clientes migrassem de extratos bancários impressos para extratos eletrônicos disponíveis para download. Para se tornar um sucesso, o novo serviço tem os seguintes requisitos gerais:

- A arquitetura de TI deve ser atualizada para suportar a transformação digital.
- Os clientes devem ter acesso a seus extratos 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- Privacidade deve ser garantida.
- Um aplicativo móvel deve ser desenvolvido para suportar a transformação digital.

O que **melhor** suporta esta iniciativa?

- A)** Esta transformação digital exige mudanças na arquitetura de TI. O banco deveria pesquisar serviços em nuvem (cloud) públicos para garantir que não haja atraso no cronograma.
- B)** Esta transformação digital exige uma avaliação das possibilidades atuais. Depois disso, pode-se determinar e suportar os elementos faltantes para o sucesso.
- C)** Esta transformação digital exige uma maior segurança dos dados. O banco deveria contratar uma empresa especializada em segurança para avaliar as medidas de segurança.
- D)** Esta transformação digital exige mudanças rigorosas no desenvolvimento de TI. Assim, o banco deveria migrar do que está fazendo agora para práticas DevOps.
- 
- A)** Incorreto. Embora os serviços em nuvem possam ser úteis para o banco, não é necessário migrar para a nuvem para acelerar a transformação. Além do mais, uma nuvem pública causa muitas dificuldades para garantir a privacidade dos dados. Ainda que mudanças na arquitetura possam ser necessárias, não há indicação de que esta é a melhor solução para o banco no momento.
- B)** Correto. Isto responde à necessidade de avaliar o que já está disponível em relação aos requisitos. Uma vez que um gap é definido, utilize elementos das práticas de suporte onde trouxer benefícios. Adicionalmente, o banco deveria estar ciente da repercussão de práticas novas ou modificadas no comportamento. (Literatura: A, Capítulo 14.5)
- C)** Incorreto. Embora os dados devam ser seguros, não está claro se a segurança de dados precisa ser reforçada. Além disso, recorrer a empregados de fora do banco não deve reforçar a segurança de dados, mas complicar a segurança e a proteção de privacidade.
- D)** Incorreto. Uma migração rigorosa para novas práticas não é uma solução neste caso, mas um desperdício. Mudar simultaneamente todas as práticas de desenvolvimento não contribui para as melhorias. Também não está claro a partir do cenário se as práticas DevOps iriam suportar o banco da melhor forma.

**21 / 30**

Uma agência de viagens, TravAg, quer expandir os seus negócios. Ela conseguiu economizar um montante significativo de capital para investir. Sua missão é de tornar-se uma agência de viagens de última geração. A fim de alcançar este objetivo, a agência identificou quatro iniciativas estratégicas:

1. Criar um aplicativo móvel para facilitar as reservas dos consumidores.
2. Diversificar o público-alvo incluindo viagens para grupos de adolescentes.
3. Fazer uma fusão com um concorrente menor para ganhar participação de mercado.
4. Possibilitar que os consumidores façam suas próprias reservas.

Ao criar a Malha de Gerenciamento do estado atual, os recursos disponíveis atualmente devem ser avaliados pela TravAg.

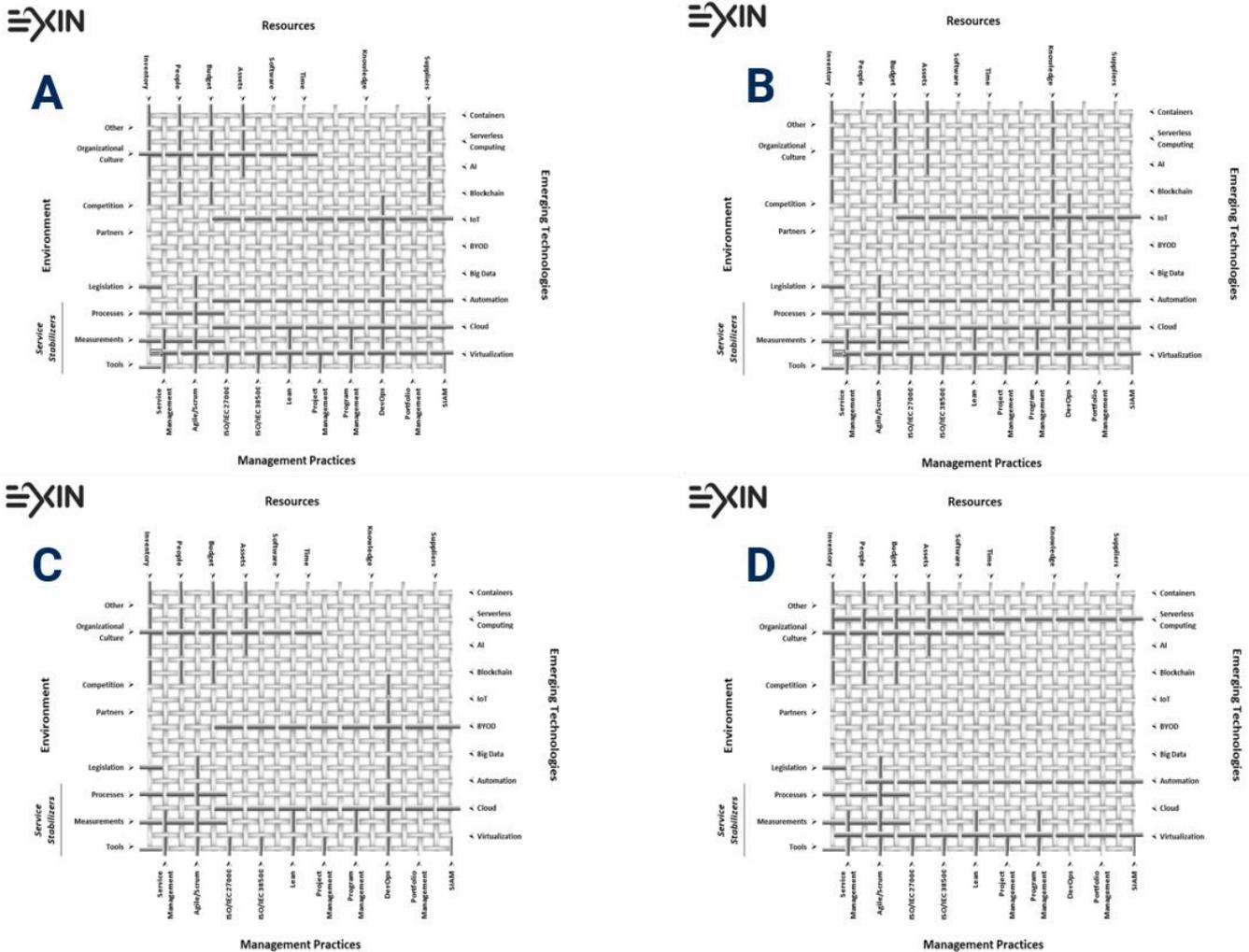
Que questão ajudará a agência a identificar os recursos disponíveis atualmente?

- A) Essas quatro iniciativas estratégicas se adequam à necessidade da organização?
  - B) Qual é o nível de competências tecnológicas do nosso pessoal?
  - C) Quais produtos e serviços disponíveis no mercado competem conosco?
  - D) Qual iniciativa estratégica produzirá o maior valor para os nossos consumidores?
- 
- A) Incorreto. Esta seria uma questão a ser feita sobre as práticas de gerenciamento utilizadas atualmente.
  - B) Correto. As competências em tecnologia do pessoal atual têm que ser identificadas para a Malha de Gerenciamento do estado atual. (Literatura: A, Capítulo 12.3)
  - C) Incorreto. Ainda que a questão seja importante, trata-se de uma avaliação dos fatores do ambiente da Malha de Gerenciamento, não dos recursos.
  - D) Incorreto. Embora a questão seja importante, ela não ajuda a identificar os recursos como parte da criação da Malha de Gerenciamento do estado atual.

22 / 30

Uma empresa de jogos online deseja desenvolver jogos acessíveis em qualquer tipo de dispositivo, incluindo dispositivos móveis. Ela pretende mudar o modo de trabalho para DevOps, o que demanda mudar também a cultura organizacional. Para ter sucesso, a empresa necessita ampliar o uso de tecnologias em nuvem (cloud) e virtualização. Para isto, é preciso programar uma parte do orçamento para a nova tecnologia e contratar alguém para assegurar uma transição suave durante esta transformação digital.

Qual Malha de Gerenciamento mostra o estado desejado para esta empresa?

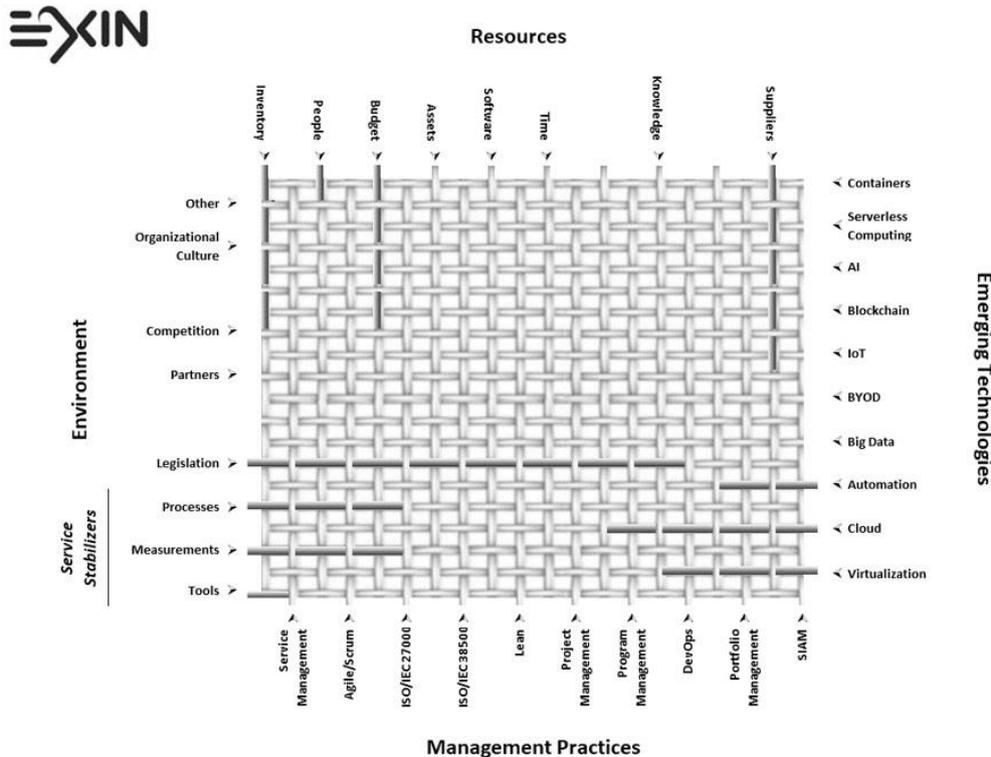


- A) Correto. O DevOps suporta a automação, a nuvem suporta a virtualização; todos estes requisitos estão na malha. Usar tecnologias em nuvem afeta os fornecedores. Há um foco no desenvolvimento de uma cultura organizacional bem como linhas curtas para pessoas e orçamentos adicionais. (Literatura: A, Capítulos 12, 13, 14)
- B) Incorreto. Conhecimento poderia ser um componente da malha. Mas está faltando no cenário uma série de itens importantes, como cultura organizacional, pessoas e fornecedores (como resultado de se utilizar tecnologias em nuvem).
- C) Incorreto. Está faltando uma série de itens importantes para o cenário, como virtualização e fornecedores (como resultado de se utilizar tecnologias em nuvem).
- D) Incorreto. Está faltando uma série de itens importantes para o cenário, como nuvem e fornecedores (como resultado de se utilizar tecnologias em nuvem) e DevOps como uma nova prática de gerenciamento necessária.

23 / 30

Uma consultora tem seu próprio serviço de consultoria online sobre criação e educação de crianças. Os pais podem fazer qualquer pergunta por meio de um formulário no seu website. Ela oferece à eles, um treinamento que é enviado por e-mail, ou uma série personalizada de vídeos.

A consultora criou a seguinte Malha de Gerenciamento do estado desejado:



Que trajetória de transformação digital **melhor** se enquadra nesta Malha de Gerenciamento?

- A) A consultora adota um modo de trabalho DevOps e deseja se capacitar em desenvolvimento de websites e tecnologias em nuvem (cloud). Ao fazer isso, ela pretende alcançar novas formas de trabalho sem contratar uma outra pessoa para agregar valor a seu negócio. Efetuando sozinha todo o trabalho, ela é independente.
- B) A consultora muda para uma plataforma de treinamento online, de tal forma que possa facilmente personalizar e escalar o negócio de treinamento online. Ao fazer isso, começará a processar dados e conseqüentemente terá que estar em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR). Ela quer pedir a um desenvolvedor de websites para desenvolver sua plataforma de treinamento.
- C) A consultora contrata um consultor adicional para expandir o seu negócio. Este consultor irá trabalhar online, portanto ele terá que investir em treinamento. O novo consultor deseja trabalhar com seu próprio laptop e celular. Além disso, ele está comprando um novo conteúdo de treinamento de uma outra consultoria.
- D) A consultora faz uma fusão com uma outra empresa, de forma que a cultura da sua própria empresa também terá que mudar. A nova empresa se situa no exterior e atua segundo o método Lean. A consultora terá que fazer um certo treinamento para se adequar à nova empresa e reserva parte de seu orçamento para isso.

- A) Incorreto. DevOps não está na Malha de Gerenciamento. Além do mais, os fornecedores estão na Malha de Gerenciamento, logo esta trajetória não é adequada.
- B) Correto. Esta trajetória atende a todos os elementos da Malha de Gerenciamento. (Literatura: A, Capítulos 12, 13, 14)
- C) Incorreto. Bring-your-own-device (BYOD) teria que ser adicionado à Malha de Gerenciamento para que esta trajetória possa funcionar. Além disso, nenhuma justificativa é dada para a linha longa de legislação.
- D) Incorreto. Esta trajetória iria requerer uma linha para Lean, e esta linha está faltando. Além do mais, a trajetória não explica a linha longa para legislação.

#### 24 / 30

A 1-2-Web é uma empresa que permite às pessoas comprarem um modelo simples de website para construir seu próprio website. A empresa não hospeda os websites, ela simplesmente fornece modelos em html ou php para um website. Os clientes podem escolher entre os modelos já existentes ou solicitar um modelo customizado.

Para um novo modelo customizado, um dos clientes tem requisitos claros. O modelo deve funcionar bem em dispositivos móveis e em todos os sistemas operacionais. Ele deve ser desenvolvido no estilo exato do seu website atual, então a mudança tem que ser imperceptível. Além do mais, alguns dos funcionários do cliente (quantidade e cargos já definidos) devem ter acesso ao sistema de gerenciamento de conteúdo do website.

Uma lista completa dos requisitos é dada para que a 1-2-Web desenvolva o modelo do novo website.

Este é um exemplo de que tipo de coleta de requisitos?

- A) Coleta de requisitos customizada
  - B) Coleta de requisitos iterativa
  - C) Coleta de requisitos de modelo
  - D) Coleta de requisitos tradicional
- 
- A) Incorreto. Apesar de se tratar do desenvolvimento de um modelo customizado, não há nenhuma customização no método de coleta de requisitos descrito. A coleta de requisitos é tradicional, logo os requisitos predefinidos são entregues antes.
  - B) Incorreto. O cliente apenas entrega uma lista predefinida de requisitos. Não há nada de iterativo nisso.
  - C) Incorreto. O produto que está sendo desenvolvido é um modelo, mas o método descrito de coleta de dados, em que os requisitos predefinidos são entregues antes, é uma coleta de requisitos tradicional.
  - D) Correto. O cliente tem uma ideia clara dos requisitos e os desenvolvedores podem trabalhar a partir daí. (Literatura: A, Capítulo 14.3)

25 / 30

Uma empresa tem a seguinte política de fornecimento:

*Adquirir todos os produtos, equipamentos e serviços com o menor custo, desde que satisfaçam ou superem as necessidades dos consumidores. O fornecedor mais sustentável ou mais socialmente responsável deve ser escolhido para atender a nossos próprios compromissos com responsabilidade social corporativa.*

O processo de decisão é baseado em habilidades, capacidade e desempenho histórico do fornecedor.

A empresa está buscando um novo fornecedor de serviços em nuvem (cloud) que irá suportar mudanças customizadas para o serviço rapidamente.

Qual das quatro propostas a empresa deveria escolher, com base em sua política de fornecimento?

- A) Fornecedor A:**
- tem o maior preço
  - fornece dados de desempenho para os últimos 10 anos
  - possui um excelente histórico de desempenho
  - apoia várias pequenas comunidades carentes ao redor do mundo
- B) Fornecedor B:**
- tem o segundo maior preço
  - possui a melhor classificação para suporte
  - é líder de mercado há 10 anos, embora o desempenho dos últimos meses seja questionável
  - está sendo investigado por investimento na indústria de armamento e escravidão
- C) Fornecedor C:**
- tem o segundo menor preço
  - está no mercado há cinco anos
  - os dados de desempenho não estão disponíveis e as avaliações dos clientes parecem ter sido compradas
  - A certificação ISO 9001 foi obtida, mas atualmente encontra-se expirada
- D) Fornecedor D:**
- tem o menor preço
  - é um fornecedor novo, mas o primeiro cliente está muito satisfeito
  - possui o maior prazo de encomenda e o maior prazo de entrega dos pedidos
  - tem um Selo Verde (Green Seal) por sustentabilidade

- A) Correto. Embora este seja o fornecedor com o maior preço, é o que melhor corresponde à política de fornecimento. Esta escolha, além de garantir o desempenho, respeita as recomendações de responsabilidade social corporativa. (Literatura: A, Capítulo 16)
- B) Incorreto. O desempenho nos últimos tempos é preocupante e o fornecedor não respeita as recomendações de responsabilidade social corporativa descritas na política de fornecimento.
- C) Incorreto. Ainda não está claro como é exatamente a performance do fornecedor. A excelência alcançada com a certificação ISO não foi mantida, o que é preocupante. Não há nenhuma história convincente - social ou sustentável - para escolher este fornecedor. Portanto, este fornecedor não atende à política de fornecimento descrita acima.
- D) Incorreto. Embora se trate de um fornecedor barato, o longo prazo de encomenda, o longo prazo de entrega e a falta de dados de desempenho mostram que este fornecedor não conseguirá suportar rapidamente as mudanças por parte dos clientes, que é um requisito para satisfazer as necessidades dos consumidores.

## 26 / 30

Uma empresa que oferece um novo aplicativo de carona possui a seguinte estratégia organizacional:

*Dentro de três anos, queremos ter pelo menos 50% de participação de mercado, com uma avaliação média de pelo menos quatro estrelas em atendimento ao consumidor.*

Atualmente, os consumidores estão reclamando do processo de cobrança da empresa. Além do mais, os concorrentes estão criando novos serviços em seus websites, possibilitando que os consumidores compartilhem avaliações online da sua experiência de carona.

O time de desenvolvimento prefere trabalhar primeiro no website, pois acham que este é um projeto menor.

Esta é uma boa escolha?

- A) Sim. As iniciativas dos concorrentes devem ser copiadas rigorosamente para manter a participação de mercado.
  - B) Sim. O time de desenvolvimento acha que o projeto do website é pequeno, então irá agregar o maior valor.
  - C) Não. Primeiro o processo de cobrança deveria se adequar às expectativas dos consumidores.
  - D) Não. O time de desenvolvimento deveria ser dividido em dois, para que possam trabalhar nos dois problemas.
- 
- A) Incorreto. Embora esta afirmação seja verdadeira, as queixas dos consumidores não podem ser ignoradas, devendo ser resolvidas antes.
  - B) Incorreto. Mesmo que o website seja um projeto menor, o maior problema deve ser resolvido primeiro para criar maior valor para o negócio.
  - C) Correto. Os usuários estão reclamando, o que muito provavelmente provocará uma perda de clientes (e, conseqüentemente, uma diminuição na participação de mercado) e uma queda na avaliação do atendimento ao consumidor, já que as queixas não são levadas a sério. Isso está de acordo com a estratégia organizacional. (Literatura: A, Capítulo 17)
  - D) Incorreto. Nunca é sensato dividir um time de desenvolvimento. É melhor focar em um projeto e entregá-lo em metade do tempo. Também não é sensato dividir um time de desenvolvimento que trabalha bem.

27 / 30

Uma empresa de pesquisa de mercado deseja se tornar um líder internacional em pesquisa dentro de 15 anos. Para isso, sua estratégia é focar em crescimento. A diretoria está preparando uma fusão promissora com um concorrente, situado em outro país.

Enquanto isso, na sede da empresa, foram identificadas as seguintes questões impactando a fase de Produzir:

- gaps no cumprimento do novo regulamento de proteção de dados
- os sistemas de coleta de dados necessitam de upgrades importantes para permanecer competitivos. Devido a testes em toda a empresa, uma grande proposta foi perdida recentemente
- o orçamento para o próximo ano ainda não está claro para os gerentes
- diversos pesquisadores foram treinados para usar um novo software e, como resultado, não cumpriram os prazos

No lado positivo, a empresa foi avaliada com cinco estrelas por uma grande organização governamental que também se comprometeu a fazer a próxima fase da pesquisa com a empresa. A satisfação dos clientes é a maior de todos os tempos.

O ambiente de Produzir atual suporta a estratégia organizacional?

- A)** Não, porque os testes dos upgrades e a operação de novos sistemas estão impactando seriamente a produtividade.
- B)** Não, porque o cumprimento do novo regulamento de proteção de dados não foi concluído a tempo.
- C)** Sim, porque a satisfação dos clientes está alta e o governo fará novamente negócio com a empresa.
- D)** Sim, porque a preparação para a fusão assegura que a fase de Produzir esteja em linha com a estratégia.
- A)** Correto. Os testes e os upgrades não deveriam impactar a produtividade da maneira como estão impactando atualmente. Perder uma proposta e não cumprir os prazos são problemas graves. Isso não suporta o objetivo estratégico de crescimento e pode ser um sinal de que o controle das mudanças e processos relacionados de gerenciamento, ou ferramentas de suporte, não estão funcionando no nível esperado, o que justifica uma revisão. (Literatura: A, Capítulo 17.1)
- B)** Incorreto. Em nenhum lugar está escrito que a implementação não foi concluída dentro do prazo, ela apenas ainda não foi concluída. Isso é um problema em si. Um problema muito maior é perder uma proposta e não cumprir o prazo por testar demais e implementar novos sistemas.
- C)** Incorreto. Uma alta satisfação dos clientes pode ser algo bom, mas não elimina os problemas de perder uma proposta e não cumprir os prazos devido a testar e implementar novos sistemas, o que indica que a empresa pode não conseguir suportar a estratégia de crescimento do negócio.
- D)** Incorreto. Durante a preparação para uma fusão, é certo que a fase de Produzir será analisada, mas nada garante que ela esteja sempre em linha com a estratégia. Neste caso, a perda de uma proposta e o não cumprimento dos prazos indicam que a empresa pode não conseguir suportar a estratégia de crescimento do negócio.

28 / 30

Um fabricante de máquinas pesadas deseja implementar uma tecnologia para monitorar e prever as necessidades de manutenção das máquinas produzidas, especificamente Internet das Coisas (IoT) e Big Data. Esta é uma grande mudança de estratégia para a empresa.

A fim de analisar os gaps entre o estado atual e o desejado, a empresa pretende focar primeiramente nas influências do ambiente externo.

Qual é o modelo **mais** adequado para realizar a análise de gap?

- A) Framework McKinsey 7S
  - B) Modelo Burke-Litwin
  - C) Modelo Nadler-Tushman
  - D) Análise SWOT
- 
- A) Incorreto. O framework McKinsey 7S não é o mais apropriado para avaliar os fatores externos. Em contraste, o modelo Burke-Litwin foca nos fatores externos.
  - B) Correto. O modelo Burke-Litwin foca nos fatores externos. (Literatura: A, Capítulo 15.3.2)
  - C) Incorreto. Pessoas, estrutura, cultura e trabalho são os quatro elementos de uma organização como sistema social que transforma entradas em saídas. Esses quatro elementos fundamentais do modelo Nadler-Tushman são internos. Por outro lado, o modelo Burke-Litwin foca nos fatores externos.
  - D) Incorreto. Fatores externos são apenas um tipo de entrada para a análise SWOT, que também considera fatores internos. Já o modelo de Burke-Litwin foca nos fatores externos.

29 / 30

Um banco internacional que concede empréstimos a pequenas empresas foi um dos primeiros a adotar serviços digitais. Agora que se quer expandir o seu mercado, se faz necessário racionalizar uma série de ofertas de TI. Estão incluídos na análise, as organizações de TI e os data centers redundantes. As iniciativas para integrar ou consolidar as redundâncias tiveram sucesso relativo.

Os executivos de alto escalão chegaram à conclusão que é preciso uma abordagem diferente. O objetivo é fazer com que a prestação futura de TI, incluindo centros de dados, esteja em conformidade com o desenvolvimento estratégico do banco. Os alto executivos esperam poder gerenciar melhor as mudanças usando o modelo Burke-Litwin.

Ao usar o modelo Burke-Litwin, o que o banco deveria fazer em seguida?

- A) Entender melhor as crenças, os comportamentos e os valores que prevalecem no banco
  - B) Entender melhor os critérios de desempenho individual usados nos times de TI no banco
  - C) Entender melhor as relações e as responsabilidades nos times de TI no banco
  - D) Entender melhor os sistemas e procedimentos organizacionais que prevalecem no banco
- 
- A) Correto. O modelo Burke-Litwin propõe uma abordagem top-down, pois os motores para a mudança começam com fatores externos. A missão estratégica é impulsionada pela expansão, mas também é uma resposta às exigências legais e regulatórias predominantes. No modelo Burke-Litwin, esses fatores externos têm uma relação direta com os elementos transformacionais. Portanto, é provável que os fatores externos (que impulsionam a mudança) terão um efeito causal direto na cultura organizacional (crenças, comportamentos e valores) que prevalece no banco. Este aspecto precisa ser melhor entendido, juntamente com liderança, missão e estratégia. (Literatura: A, Capítulo 15.3.2)
  - B) Incorreto. Sem dúvida, os executivos de alto escalão se preocuparão com o desempenho do time de TI no banco, dado que iniciativas anteriores para racionalizar, consolidar e integrar tiveram um sucesso limitado. Deste modo, seria tentador para eles começar por este ponto. Desempenho individual e fatores pessoais terão que ser analisados como parte das iniciativas globais de mudança no banco, mas isso poderia ser feito posteriormente. O modelo Burke-Litwin propõe que as análises mais gerais sejam realizadas primeiro, especialmente quando ocorrem atividades transformacionais.
  - C) Incorreto. Entender as relações e responsabilidades no banco é importante, já que esta abordagem leva em consideração elementos transacionais nos times de TI que poderiam ser ineficazes. No entanto, uma análise deste tipo poderia funcionar melhor caso se utilize uma abordagem organizacional. Isso acontece porque, juntamente com os sistemas, os procedimentos e as práticas de gerenciamento, as relações e responsabilidades influenciam a eficácia operacional no banco. Deste modo, será preciso analisá-las, mas apenas quando os aspectos ambientais mais amplos forem avaliados antes.
  - D) Incorreto. Realizar uma análise sobre como os sistemas e procedimentos operam é essencial, pois demonstra o que funciona ou não no banco. Junto com a estrutura e as práticas de gerenciamento, os sistemas e procedimentos influenciam a eficácia operacional em toda a organização. Entretanto, em um primeiro estágio, a análise não examinará nenhum indício das influências transformacionais no banco.

30 / 30

Uma empresa que oferece uma carteira digital permite que os consumidores paguem uns aos outros por meio de seu aplicativo. Durante sua fase de startup, foram implementados aplicativos e soluções de tecnologia duplicados. Agora, esta prática já acabou, mas alguns problemas permanecem.

O CEO busca uma política de fornecimento que determine as práticas para as decisões de fornecimento, racionalização de serviços e gestão de crescimento descontrolado.

O que deveria ser feito para alinhar a política de fornecimento à estratégia organizacional?

- A)** - Definir uma política de fornecimento para orientar o comportamento e ações do time quando forem feitos acordos.
  - Definir as expectativas de fornecimento com base nos objetivos estratégicos e princípios de gerenciamento de serviço.
  - Delinear o processo de seleção e de tomada de decisão.
  - Se necessário, garantir padrões de conformidade, mandatos legais e de governança.
- B)** - Criar um documento oficial que trate da abordagem para o fornecimento, incluindo o desenvolvimento das especificações e as análises de valor.
  - Incluir os mandatos legais e de governança.
  - Implementar um processo de gerenciamento de contrato para assegurar que os contratos correspondam às necessidades do negócio.
  - Criar um código de normas para as compras, baseado nos princípios de gerenciamento de serviço.
- C)** - Criar um plano de fornecimento que determine as práticas e políticas operacionais.
  - Descrever as responsabilidades e atividades para o desenvolvimento de especificações, análise de valores e negociação.
  - Criar um processo para elaborar novamente o plano toda vez que se pensar em criar ou modificar um serviço.
  - Elaborar novamente a política toda vez que um serviço for modificado para alinhá-lo às necessidades do negócio.
- D)** - Criar uma política de fornecimento que detalhe os procedimentos para a abordagem de fornecimento.
  - Elaborar as expectativas de fornecimento com base nos objetivos estratégicos.
  - Delinear o processo de seleção e de tomada de decisão.
  - Possibilitar ao CEO controlar a política e elaborá-la novamente toda vez que um serviço for modificado, para alinhá-lo às necessidades do negócio.

- A)** Correto. Todos os detalhes relacionados ao escopo e propósito de uma política de fornecimento estão corretos. Também são abordados os desafios de fornecimento específicos na empresa, bem como desejo do CEO de elaborar novamente uma política de fornecimento que defina os princípios e práticas para as decisões de fornecimento. Essa política de fornecimento deve racionalizar os serviços, lidar com o crescimento descontrolado e refletir a estratégia organizacional e as necessidades dos consumidores. (Literatura: A, Capítulo 16.3)
- B)** Incorreto. A política de fornecimento, que deve ser embasada nos princípios de gerenciamento de serviço, fornece um código de conduta definido por uma série de políticas associadas, que incluem todos os elementos da abordagem aos serviços de fornecimento e aos fornecedores de serviços. Apesar disso, a política de fornecimento não deve utilizada para orientar atividades como elaboração de especificações, análise de valores, pesquisa de fornecedores, etc, pois esses detalhes são parte de um plano de fornecimento, não de uma política de fornecimento. A política de fornecimento também deve ser controlada por uma única pessoa (que é responsável por ela), então a sugestão para que seja controlada pelo time está incorreta. Além do mais, não é uma boa prática alterar continuamente a política de fornecimento em cada mudança organizacional, salvo se for realmente indispensável. As políticas fornecem regras gerais, apoiam processos que devem ser reformulados para atender às mudanças. Esta resposta é também muito genérica e não reflete os detalhes do cenário que pede para aborda os desafios atuais e as preocupações do CEO.
- C)** Incorreto. Esses elementos não são relacionados a uma política de fornecimento, mas a um plano de fornecimento mais amplo. A sugestão de que a política também deveria detalhar as atividades de aquisição também está incorreta. Política serve para dar uma orientação à organização e não precisa evoluir constantemente. Em vez disso, os processos e procedimentos deveriam ser revistos regularmente para responder às mudanças nos requisitos.
- D)** Incorreto. A política de fornecimento será de fato criada para fornecer direção, recomendações globais e expectativas de fornecimento. No entanto, não é apropriado haver procedimentos detalhados dentro da política. Também não é aceitável definir na política de fornecimento detalhes específicos como seleção e tomada de decisão. Contudo, a política deve incluir princípios legais e de governança. Não seria apropriado que alguém do nível do CEO fosse responsável pela política de fornecimento e a gerenciasse.

# Avaliação

A tabela a seguir mostra as respostas corretas às questões apresentadas neste exame simulado.

Questão	Resposta	Questão	Resposta
1	C	16	B
2	B	17	A
3	C	18	C
4	A	19	C
5	D	20	B
6	B	21	B
7	D	22	A
8	D	23	B
9	A	24	D
10	C	25	A
11	A	26	C
12	C	27	A
13	B	28	B
14	D	29	A
15	A	30	A



Driving Professional Growth

**Contato EXIN**

[www.exin.com](http://www.exin.com)