Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR*** Governança p/ TJ-RJ (Analista - Analista de Negócios) Com Videoaulas - Pós-Edital*

Autor:
Equipe Informática e TI, Fernando Pedrosa Lopes , Pedro Henrique Chagas Freitas

13 de Março de 2020

Sumário

Gestão e Governança de TI 7
1 - Introdução a Gestão e Governança de TI 7
2 - Processos de Gestão e Governança de TI e Negócio 11
3 - Análise de negócio 13
4 - Planejamento de projetos 17
5 – Indo mais fundo 18
7 – Objetivos da Governança de TI 22
8 – Componentes da Governança de TI 23
Vamos tentar entender como tudo isso funciona. 29
9 – Papéis e Responsabilidades da TI 35
10 - Introdução ao planejamento estratégico de TI 37
11 – Planejamento Estratégico de TI - PETI 40
12 – O ciclo do planejamento em organizações (PDCA) 48
13 – BSC Corporativo na prática 50
14 – BSC de TI 55
15 – Negócio, Missão, Visão e Valores 56
16 – Análise de ambiente interno e externo com SWOT 58
17 – Processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais 62
18 – Gestão de riscos 68
19 – Processos de gestão de riscos 72
Questões Comentadas 80
Lista de Questões 108
Gabarito 121

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Recuar não é uma escolha, quando se decide construir um sonho

Bem-vindo caro aluno (a)! Iniciamos nosso **curso com o objetivo de trazer o melhor material com** teoria e questões comentadas, voltado para provas **objetivas e discursivas** de concurso público. Para iniciar vamos partir para algumas reflexões:

Já fez **Check-in** rumo ao seu sonho? Já sentou na cadeira e embarcou rumo ao seu destino? Já escolheu o melhor caminho para chegar lá? Já pensou quantas escalas fazer e por qual companhia aérea voar?

A nossa vida parece muito com um saguão de aeroporto. Todo dia várias pessoas estão passando por nós, indo para vários destinos, esses destinos por sua vez, se originam de escolhas e nós fazemos escolhas todos os dias.



Quando temos o sonho de ingressar em **um bom concurso público** e provavelmente se você esta lendo este material em qualquer localidade do território nacional, deve ter esse sonho! Você precisa fazer check-in diariamente, rumo ao seu destino. Eu, enquanto seu professor e a Equipe de TI do **Estratégia Concursos**, estamos aqui para te ajudar nesse check-in e embarcar nessa viagem com você, tirando suas dúvidas e te preparando para a aprovação.

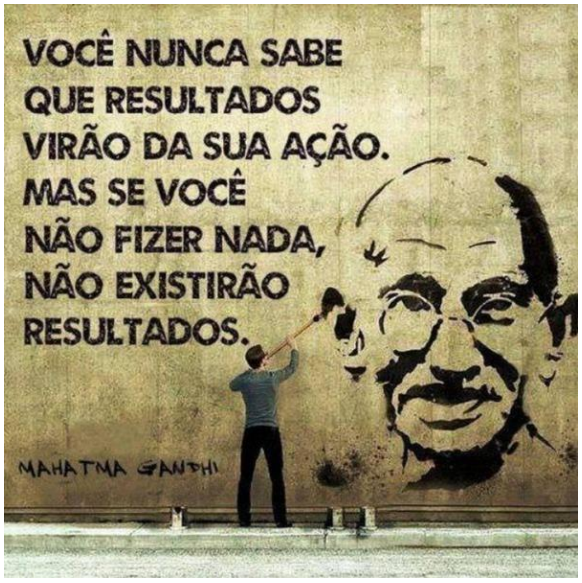
Todas as pessoas que chegaram a algum lugar, começaram de onde estavam. O que quero dizer com isso, é que de fato trabalhamos duro porque acreditamos no seu sonho de ingressar em uma boa carreira pública e estamos dispostos a te mostrar o caminho do sucesso, para alcançar a carreira que você tanto sonha!

Para isso quero te apresentar a nossa **aula demonstrativa**, você embarcando conosco nessa aula demonstrativa, vai poder desfrutar de uma viagem rumo a sua aprovação. Nesse caminho, quero te apresentar alguns conselhos que eu sempre gosto de dar.



Algumas pessoas me perguntam: *Quanto tempo leva até a aprovação?*

Eu já tenho alguns anos nessa estrada e já vi de tudo, já vi amigos meus ingressando no MPU com 6 meses de estudo, e também já vi outros amigos ingressando com 3 anos de estudo. A verdade é que não existe uma verdade sobre isso, o que existe são pessoas diferentes utilizando seu tempo, esforço, disciplina e fé de formas diferentes.



Conheço por exemplo pessoas excepcionais que não acreditam em si mesmas e aqui temos o **grande pulo do gato!** Você precisa ter tempo, esforço, disciplina e fé, mas antes de tudo isso **precisa acreditar em si mesmo!** Digo isso, porque muitos dos que param, não param pela dificuldade, mas por deixar de acreditar.

Tempo: Assim sendo, o tempo até sua aprovação vai depender do equilíbrio entre esses fatores: Tempo de qualidade nos estudos (*Pode ser 2 horas por dia? Sim. Pode ser 10 horas por dia? Sim. Desde que você absorva a matéria, mesmo que sejam 20 minutos por dia, precisa ser* ***tempo de qualidade****).*

Você já deve ter se deparado com aquele amigo seu, que estuda a 5 anos, 25 horas por dia e de fato existem pessoas assim, mas sinceramente eu não conheço ninguém que consiga realizar mais de 6 horas (de **qualidade nos estudos**), por isso gosto de sempre focar nisso, **você precisa ter tempo de qualidade nos seus estudos e não muito tempo para estudar.**



Esforço: **Esforço é a sua determinação em movimento**. Acredite não tem como chegar no lugar da vitória sem se esforçar muito, a propósito se você está começando nesse mundo dos concursos vai perceber que tem muito conteúdo para você aprender, se já está nessa estrada vai lembrar que ainda não se tornou a melhor versão de você mesmo.

Mas nunca se esqueça: seu esforço vai até o dia da aprovação, às vezes pode ser difícil, mas quero garantir a você caro aluno (a), **vale a pena à luta!** Cada dia acordando cedo, cada resumo e principalmente cada noite de batalha ao lado do conteúdo para prova, resolvendo questões e se preparando! Tudo isso vai te levar ao lugar da aprovação, então mãos a obra, seu esforço está construindo o destino para onde você está indo! Se continuar nessa estrada dia após dia, eu te garanto uma coisa:

Você vai conseguir chegar a sua aprovação muito antes do que imagina.

Disciplina e Fé: Aprendi uma coisa estudando para concursos, a sua disciplina é o que te diferencia, qualquer pessoa pode se dedicar, mas nem todos serão **constantes** (**disciplinados**), sua memória deve sempre ser lembrada do conteúdo. Quem nunca se deparou com alguma questão e pensou:

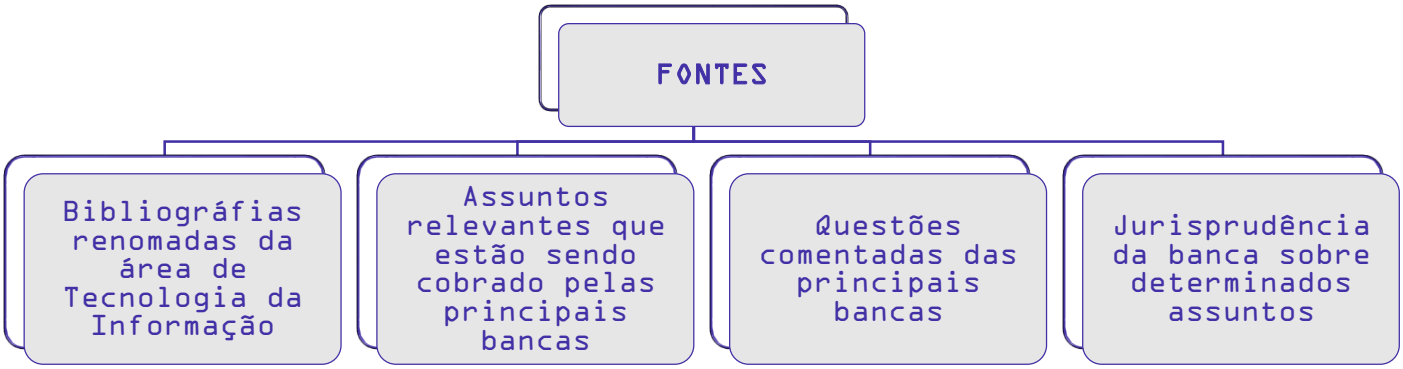
Nossa! Eu já vi isso antes. Você tenta se lembrar, então percebe que não guardou a informação que deveria ter guardado. Por isso, precisamos da **disciplina**, **manter a constância no objetivo traz o objetivo para perto de você**.



Sua Fé vai te ajudar nesse processo, eu pessoalmente sempre gosto de olhar as coisas com um propósito maior do que aquilo que estou vendo naquele momento. Quero te convidar a fazer a mesma coisa, toda vez que o cansaço aparecer ou qualquer outro fator, lembre-se **seu objetivo é a aprovação** e é para lá que você está indo, tenha fé e bom ânimo! **Você vai chegar lá!**

Algumas constatações sobre a metodologia são importantes!

Podemos afirmar que as aulas levarão em consideração as seguintes "fontes".



Para tornar o nosso estudo mais completo, é muito importante resolver questões anteriores para nos situarmos diante das possibilidades de cobrança. Traremos questões de todos os níveis.

Essas observações são importantes pois permitirão que possamos organizar o curso de modo focado, voltado para acertar questões objetivas e discursivas.

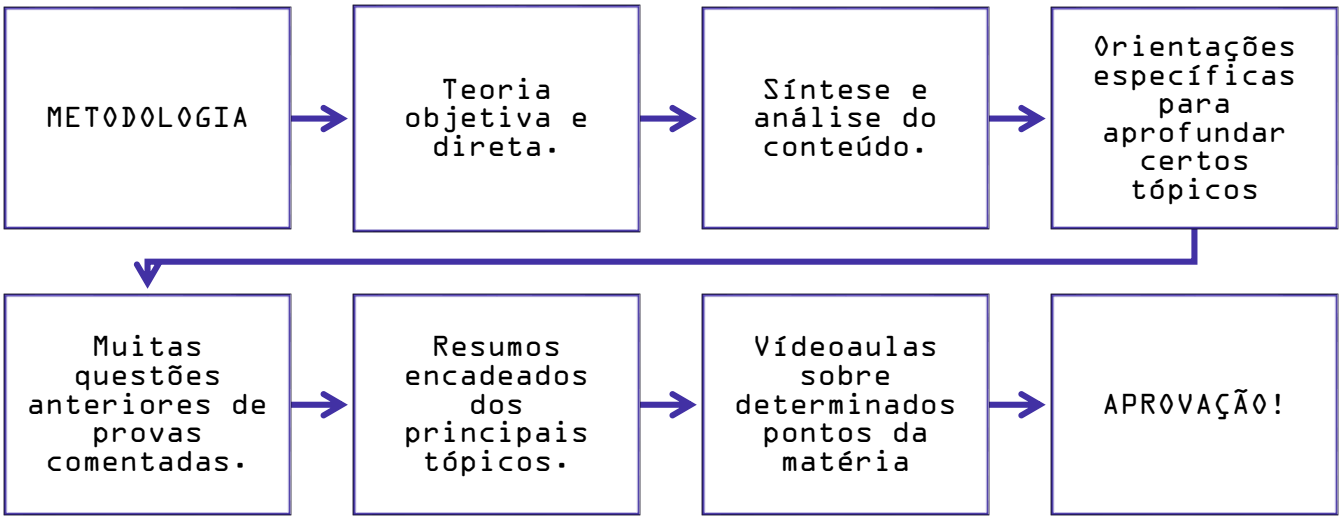
As aulas em *.pdf* tem por característica essencial a **didática**. Logo, o curso todo se desenvolverá com uma leitura de fácil compreensão e assimilação. Isso, contudo, não significa superficialidade. Pelo contrário, sempre que necessário e importante os assuntos serão aprofundados. A didática, entretanto, será fundamental para que diante do contingente de disciplinas, do trabalho, dos problemas e questões pessoais de cada aluno, possamos extrair o máximo de informações para hora da prova.

Para tanto, o material será permeado de **esquemas**, **figuras informativas**, **resumos**, **etc**, tudo com a pretensão de "chamar atenção" para as informações que realmente importam. Com essa estrutura e proposta pretendemos conferir segurança e tranquilidade para uma **preparação completa**, **sem necessidade de recurso a outros materiais didáticos**.

Finalmente, destaco que um dos instrumentos mais relevantes para o estudo em .PDF é o **contato direto e pessoal com o Professor, através do fórum de dúvidas**. Aluno nosso não vai para a prova com dúvida! Por vezes, ao ler o material surgem incompreensões, dúvidas, curiosidades, nesses casos basta acessar o computador e nos escrever. Assim que possível respondemos a todas as dúvidas

Além disso, teremos **videoaulas!** Que serão conduzidas por outro Professor, diga-se de passagem: O cara é TOP e possui um didática incrível! Essas aulas destinam-se a complementar a preparação. Quando estiver cansado do estudo ativo (leitura e resolução de questões) ou até mesmo para a revisão, abordaremos alguns pontos da matéria por intermédio dos vídeos. Com outra didática, você disporá de um conteúdo complementar para a sua preparação. Ao contrário do PDF, evidentemente, **AS VIDEOAULAS NÃO ATENDEM A TODOS OS PONTOS QUE VAMOS ANALISAR NOS PDFS**. **Por vezes, haverá aulas com vários vídeos; outras que terão videoaulas apenas em parte do conteúdo; e outras, ainda, que não conterão vídeos. Nosso foco é, sempre, o estudo ativo!**

Assim, cada aula será estruturada do seguinte modo:



APRESENTAÇÃO PESSOAL

Por fim, resta uma breve apresentação pessoal. Meu nome é Pedro Henrique Chagas Freitas! Sou graduado em Engenharia de Computação, pós-graduado em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas e Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação.

Estou envolvido com concurso público há 8 anos, aproximadamente, quando ainda na faculdade. Trabalhei no Ministério da Economia, Ministério da Agricultura, Ministério da Educação, Ministério da Cidadania, Ministério dos Direitos Humanos e no Instituto Nacional de Tecnologia da Informação no cargo de ATI. Fui aprovado para o cargo de Analista de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, que veio a se tornar Ministério da Economia e também fui aprovado nos concursos de Técnico em Telecomunicações da ANATEL, Agente Administrativo do MTE, Analista de Sistemas do MEC, Analista de Tecnologia da Informação da FUB e 1º para o cargo de Professor de Informática da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

Quanto à atividade de professor, leciono exclusivamente para concursos, com foco na elaboração de materiais em *pdf*, mas também já lecionei disciplinas para graduação de Engenharia Elétrica e Sistemas de Potência. Além disso tenho um grande orgulho de fazer parte do Time de Professores de TI do Estratégia Concursos, que sem dúvida é hoje o melhor site de material para concursos públicos.

Deixarei abaixo meus contatos para quaisquer dúvidas ou sugestões. Terei o prazer em orientá-los da melhor forma possível nesta caminhada que estamos iniciando.

E-mail: professorpedrofreitas@gmail.com

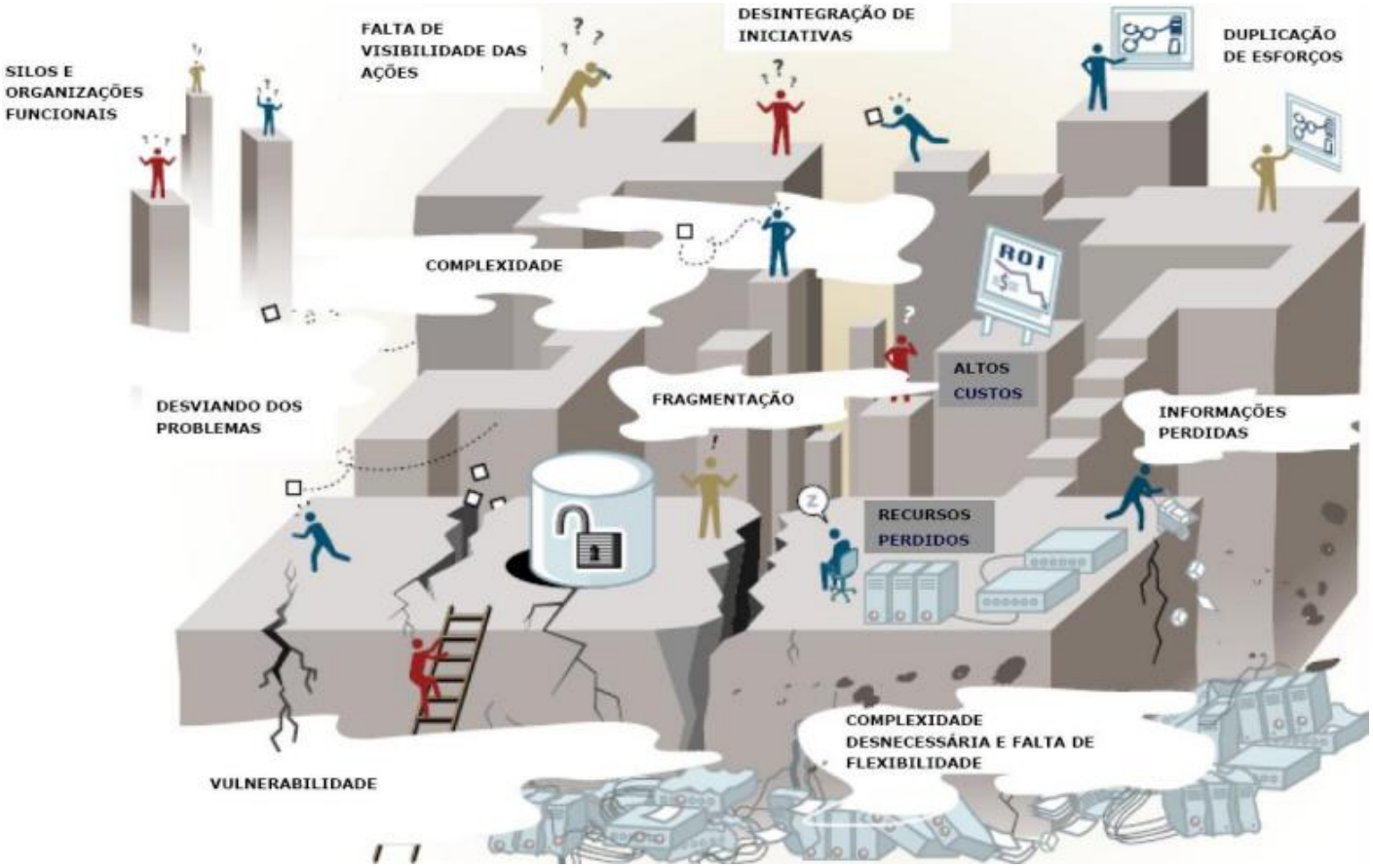
Cursos Estratégia: https://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/pedro-henrique-chagas-freitas-4000/

GESTÃO E GOVERNANÇA DE TI

1 - Introdução a Gestão e Governança de TI

Vamos lá! Antes de entrarmos nesse mundo da **Gestão e Governança de TI** e nos aprofundarmos nos principais tópicos desse universo, precisamos ter uma visão holística do contexto da gestão e da governança, segundo a perspectiva da Tecnologia da Informação, o CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público) tem uma ilustração bem interesse, que nos ajuda a compreender a razão pela qual utilizamos Gestão e Governança de TI.

The Big Bang Theory da Gestão e Governança de TI



Há muito tempo, em uma galáxia muito distante, o ser humano tentava de diversas **formas definir o que é tecnologia da informação**, afinal de contas não é possível orquestrar gestão ou governança sobre algo que não definimos.

Esse é o tipo de conceito que eu tenho certeza que todos sabem o que é, mas talvez não saibam explicar. Vamos então consultar a nossa ABNT NBR ISO 38500, que define esse e outros termos referentes à **Governança de TI**. Para a norma, Tecnologia da Informação (TI) é conceituada como o ***conjunto de recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações.***

Conforme ensina a própria ISO 38500, podem ser considerados: pessoas, procedimentos, software, informações, equipamentos, consumíveis, infraestrutura, capital e fundos de operação e tempo, dentro do contexto de tecnologia da informação, todavia dentre todos esses, o mais fundamental é a **INFORMAÇÃO**.

A informação é matéria essencial para o funcionamento das organizações, inclusive dos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública. Vamos então agora aprofundar nas definições:

FORRESTER: Governança de Tecnologia da Informação, ou Governança de TI, pode ser definida como o processo de tomada de decisões sobre a TI.

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE INSTITUTE: Governança de TI é de responsabilidade da alta administração na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e os objetivos da organização.

JEANNE ROSS: Ferramental para a especificação dos direitos de decisão e de responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI.

GASETA: A governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios.

Logo, **Governança de TI** é um conjunto de práticas que visam à utilização e gestão da TI alinhada aos objetivos estratégicos e é de responsabilidade da alta administração, que deve atuar para garantir que a TI da organização seja capaz de sustentar e estender seus **objetivos estratégicos**.



Mas professor como funcionam as estruturas organizacionais em relação a Governança de TI ?

Ótima pergunta! Temos **três estruturas organizacionais** que operam para o provimento da Governança de TI e vice-versa. São elas:

1. Estrutura Baseada em Projetos

Equipes de desenvolvimento reestruturadas como centros de competências, cuja função é prover recursos para os projetos. Função dos gerentes de TI é otimizar o uso dos recursos e garantir que as necessidades dos projetos sejam atendidas.

2. Estrutura Centralizada

Concentração do poder pode inibir a definição de processos formais de governança. Orçamento de TI e decisões de investimento centralizadas.

3. Estrutura Descentralizada

Independência das áreas de negócio, com tendência de fragmentação dos processos de governança. Os processos corporativos de governança permitem a priorização e o compartilhamento de investimentos entre áreas de negócio distintas.

De posse desse conhecimento foram criados vários tipos de **frameworks, modelos e boas práticas**, a fim de **implementar a gestão e governança de TI**.

Vejamos:

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)

Considerado o modelo mais abrangente de Governança de TI. O Information Technology Governance Institute (ITGI) é atualmente o responsável pelo COBIT. As interações entre os grupos de processos do COBIT definem um ciclo de vida que contribui para o alinhamento da TI aos objetivos estratégicos da organização. O COBIT foca o sucesso da entrega de produtos e serviços de TI, a partir da perspectiva das necessidades do negócio, com um foco mais acentuado no controle que na execução.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

Descreve um conjunto de melhores práticas para gestão dos serviços de TI. Apresenta um framework para gerenciar o ciclo de vida dos serviços de TI. Inclui livros com melhores práticas para: definição e execução da estratégia de serviços, projeto e desenvolvimento de serviços, transição de serviços, operação de serviços e melhoria contínua dos serviços.

CMMI (Capability Maturity Model Integration)

O CMMI apoia a Governança de TI uma vez que guia a melhoria dos processos e habilidades organizacionais que cobrem o ciclo de vida de produtos e serviços.

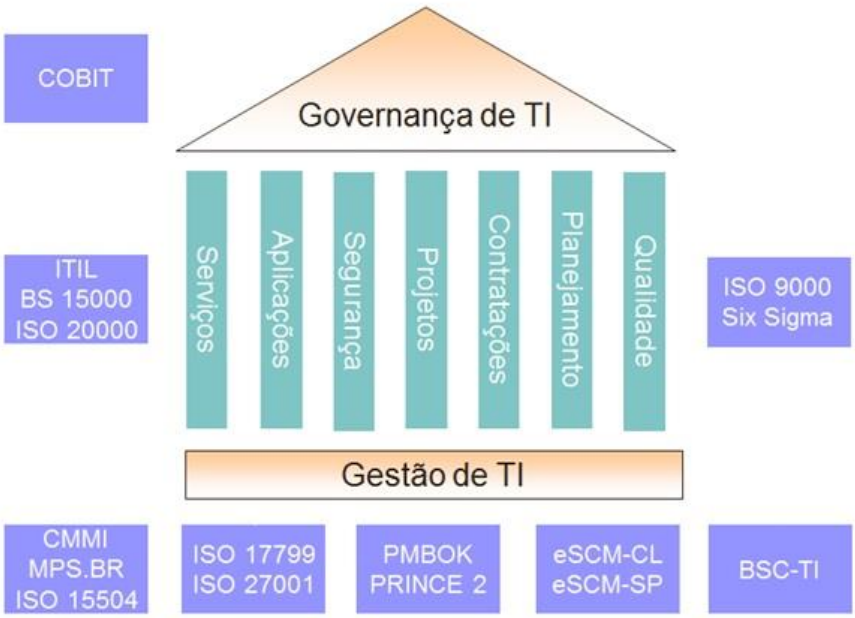
PMBoK (Project Management Body of Knowledge)

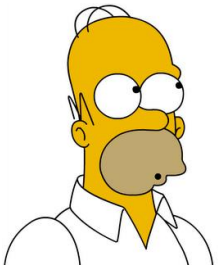
É mantido pelo PMI (Project Management Institute), uma organização não governamental que trata das práticas do gerenciamento de projetos e é o principal guia na definição de um conjunto de processos necessários ao gerenciamento de projetos.

Instrução Normativa 4 SGD ME

Essa é a Instrução normativa do Ministério da Economia, do qual o gestor é a Secretaria de Governo Digital (SGD) e dispõe sobre o processo de contratação de serviços de TI pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Existem outros modelos, todavia esses são os principais. Note que temos ainda:





Vale ressaltar que o planejamento estratégico de sistemas de informação deve alinhar os sistemas de informação, os sistemas de conhecimentos e a TI com as metas dos negócios organizacionais, esse alinhamento estratégico se apoia na Governança de TI e vice-versa.

2 - Processos de Gestão e Governança de TI e Negócio

Pessoal, o que é um processo?

Um processo é a transformação de um insumo em produto final. No interior do processo ocorrem transformações, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto final.



Um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs (entradas) e outputs (saídas).

Nesse contexto, os três elementos básicos que compõem um processo de negócio são:

Entradas: Iniciam o processo.

Atividades: Transformam as entradas em saídas.

Saídas (Resultados ou entregáveis): É o produto final gerado pela execução de todas as atividades do processo.

Vejamos a definição de **HAMMER**: *Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.*

Logo, podemos compreender que um processo seria um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar **os resultados definidos**, de forma a apoiar os seus objetivos.

QUANTO À FINALIDADE OS PROCESSOS PODEM SER CLASSIFICADOS EM:

Processos Primários ou Finalísticos: Ligados à essência do funcionamento da organização.

Processos de Apoio ou Organizacionais: Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos.

Processos Gerenciais: Existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

QUANDO A HIERARQUIA OS PROCESSOS PODEM SER CLASSIFICADOS EM:

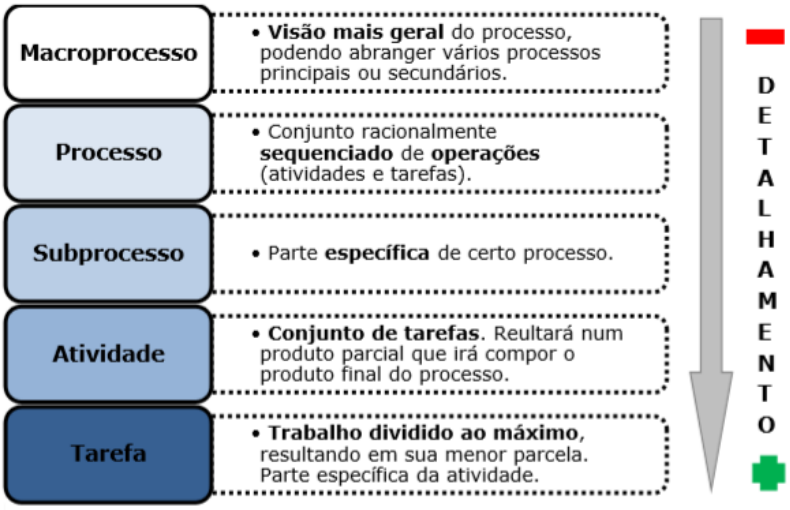
Macroprocesso: É um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.

Processo: É um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas, que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor.

Subprocesso: É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.

Atividades: São ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular.

Tarefa: É uma parte específica do trabalho, ou seja, o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.



3 - Análise de negócio

Bacana! Com isso, já podemos falar sobre técnicas de análise de negócio utilizadas na gestão e na governança de TI.

5W2H

O 5W2H funciona como um check-list utilizado com o **objetivo de mapear atividades ou construir planos de ação.** Tem um destaque relevante na solução dos problemas, pois elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade.

O nome foi definido juntando as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. Abaixo podemos ver cada uma delas e o que elas representam:

```
What – O que será feito (etapas)?
Why – Por que será feito (justificativa)?
Where – Onde será feito (local)?
When – Quando será feito (tempo)?
Who – Por quem será feito (responsabilidade)?
How – Como será feito (método)?
How much – Quanto custará fazer (custo)?
```

Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma técnica de priorização das informações, dando uma ordem hierárquica de importância. 80% dos problemas de qualidade ocorrem em 20% dos itens. **80% das falhas ocorrem devido a 20% das causas mais prováveis**. A regra de Pareto possibilita concentrar-se nos elementos mais importantes em uma análise, aumentando a eficiência do trabalho. O objetivo é classificar em ordem decrescente os problemas que produzem os maiores efeitos e atacá-los inicialmente.

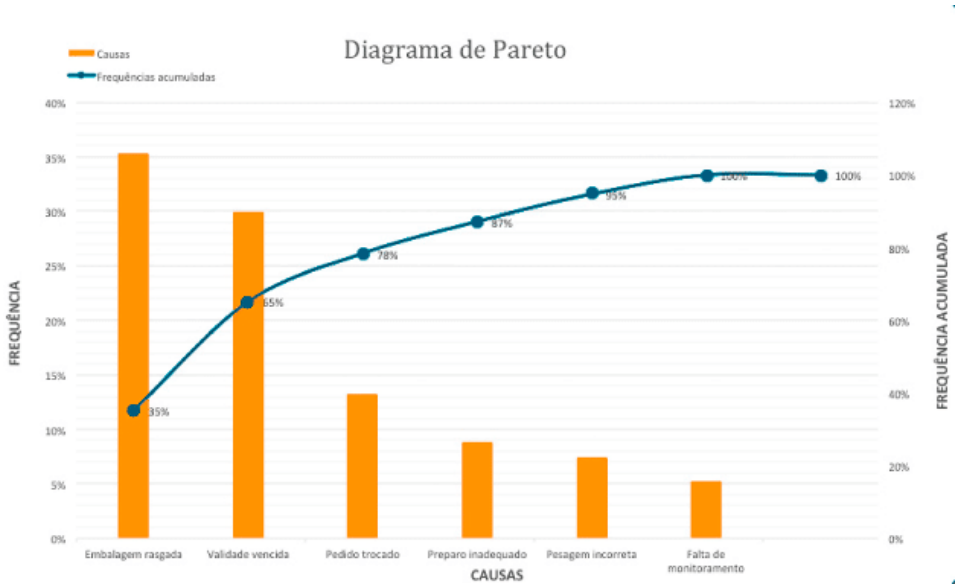


DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA E EFEITO)

Visa apoiar o processo de identificação de possíveis causas-raízes de um problema. Normalmente utilizado após a aplicação da regra de Pareto, para que sejam analisados apenas os problemas mais importantes.

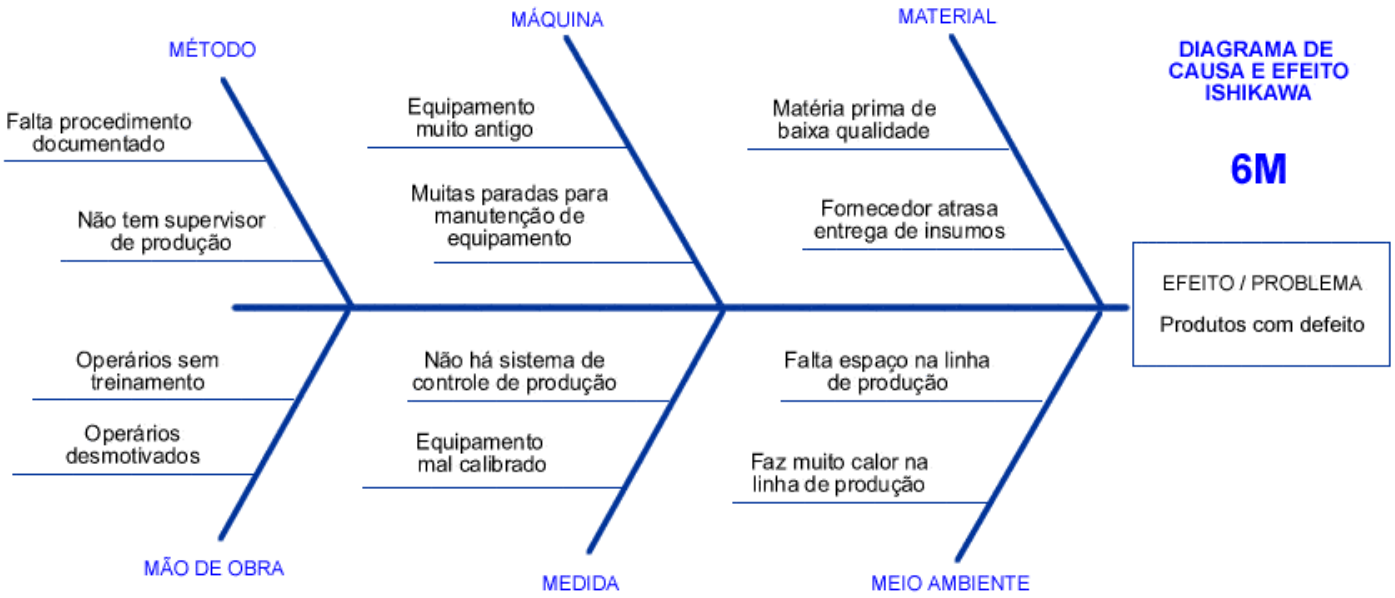
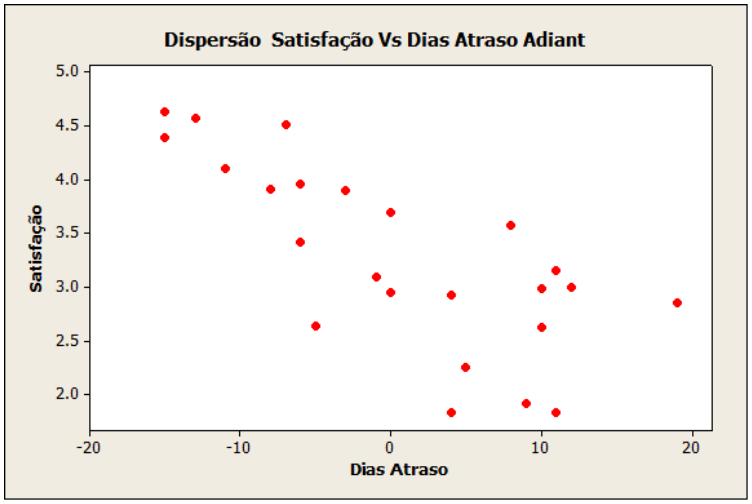


DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Visam facilitar o uso dos dados disponíveis, transformando-os em informações úteis ao direcionamento das análises de problemas. Os diagramas podem indicar: Correlações temporais (ocorrências de problemas com o tempo) Correlações causais (relacionando problemas às possíveis causas).



ANÁLISE SWOT

A **análise SWOT** é utilizada para fazer análise de cenário ou análise de ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. Trata-se de um método que possibilita verificar e avaliar os fatores intervenientes para um posicionamento estratégico da Unidade de TI no ambiente em questão.

O termo SWOT é um acrônimo de **Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)**. Como o próprio nome já diz, a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado em que ela está atuando.

(S) Pontos fortes - Forças: características da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho;

(W) Pontos fracos - Fraquezas: características da organização que podem influenciar negativamente o seu desempenho;

(O) Oportunidades: variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a organização;

(T) Ameaças: variáveis externas que podem criar condições desfavoráveis para a organização.

As oportunidades e ameaças são originadas do ambiente EXTERNO e a organização não exerce controle sobre elas. Já as fraquezas e forças espelham a realidade INTERNA da organização. A matriz SWOT foi desenvolvida como uma metodologia de análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno da organização (pontos fortes e pontos fracos).

A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente. **A aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização com as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) dessa organização.**

Forças e fraquezas: variáveis internas que a organização tem controle como, por exemplo, recursos financeiros adequados (Força) ou instalações obsoletas (Fraquezas). Quando se percebe um ponto forte, a organização deve ressaltá-lo e quando há um ponto fraco é necessário corrigi-lo ou pelo menos minimizar seus efeitos.

Ameaças e oportunidades: fatores externos que a empresa não pode controlar, mas é importante monitorá-los. Entre as ameaças e oportunidades a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, entre outros.

Segue um modelo de Matriz SWOT:



Conforme visto, a análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. Depois de ter realizado uma análise SWOT, a organização pode:

Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho. Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades. Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Essas metas serão a base do planejamento anual de atividades da organização. A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

4 - Planejamento de projetos

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Relaciona-se com objetivos de **longo prazo**, com maneiras e ações que afetam toda a organização. É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando-se em conta as condições externas à organização e sua evolução esperada.

PLANEJAMENTO TÁTICO

Relaciona-se com objetivos de mais **curto prazo** e com maneiras e ações que geralmente afetam somente parte da organização. Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

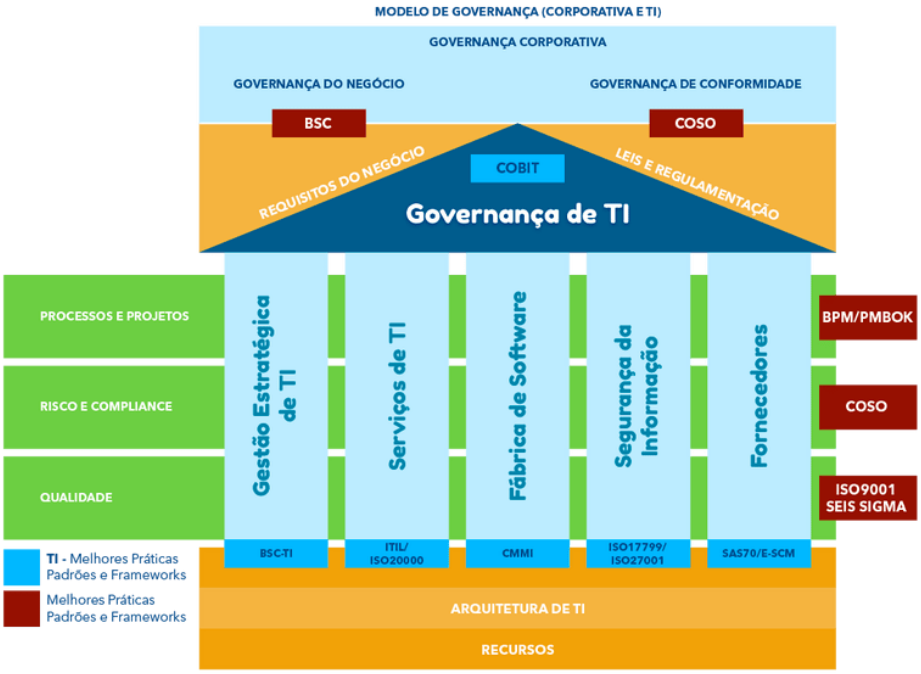
PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Relaciona-se com as rotinas operacionais da organização e afetam somente as unidades setoriais. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. É possível relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme visto na figura a seguir:



5 – Indo mais fundo

Segundo Aragon (2014)1, há vários fatores que motivam a implantação de governança de TI em uma organização. Entender esses fatores, é a maneira mais simples de chegarmos ao conceito de governança de TI.



1 Implantando A Governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços – Aragon, Aguinaldo

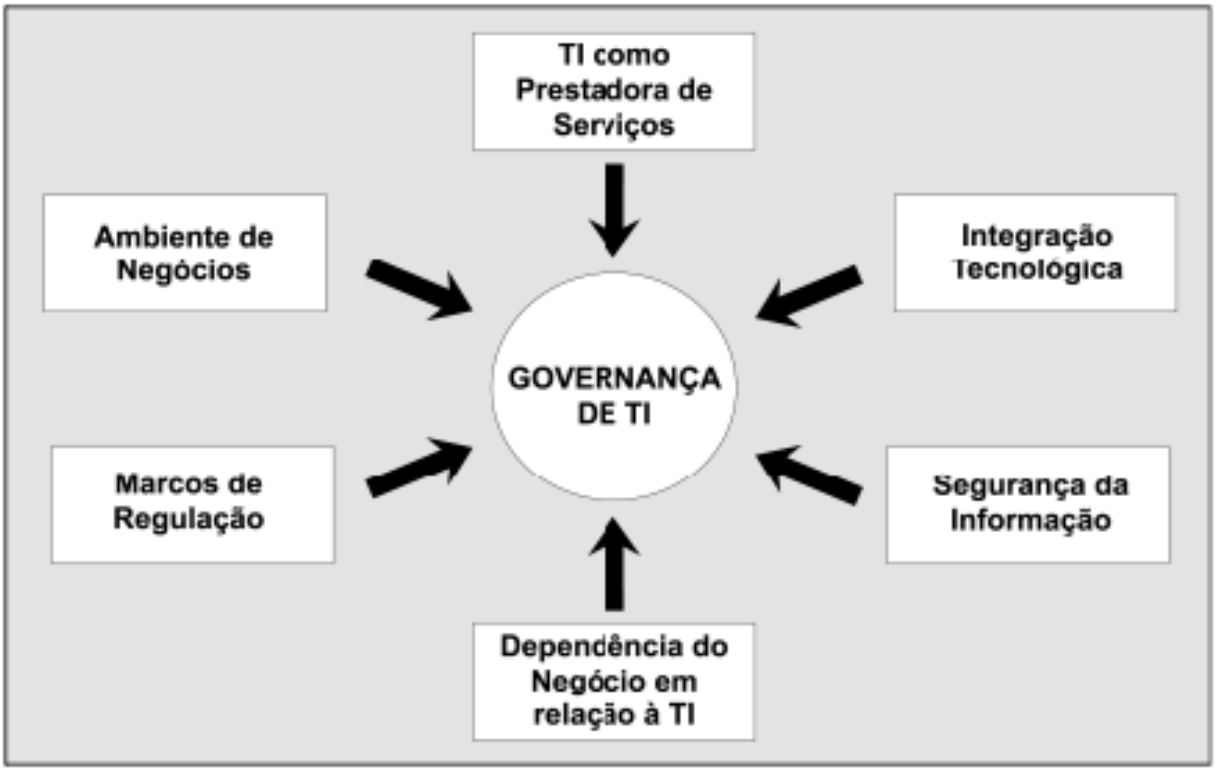


Figura 1 - Fatores motivadores da Governança de TI - Aragon (2014)

Traduzindo este "quadro", temos o que o COBIT2 chama de "necessidades" das organizações. Tais necessidades nada mais são do que os motivadores da governança de TI. Vejamos a lista segundo o COBIT.

Necessidades das Organizações:

- Manter informação de alta qualidade para apoiar decisões de negócio;
- Realizar objetivos estratégicos por meio da Tecnologia da Informação (TI);
- Alcançar excelência operacional por meio da aplicação de tecnologia;
- Manter os riscos de TI em níveis aceitáveis, otimizando custos;
- Buscar conformidade com leis, regulamentos, políticas e contratos.

Perceberam as semelhanças? Pessoal, ninguém implanta governança de TI porque acha "bonitinho"! **Implantar governança de TI dá trabalho e custa dinheiro (por mais que haja retorno posterior), portanto, se uma organização decide implantá-la, é porque percebeu que precisa dela!**

A governança de TI possui "várias" definições. Vou apresentar algumas a vocês a partir de agora. Penso que desta maneira não teremos problemas na prova. Lembreose, segundo Weill & Ross (2004), governança de TI "consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando

2 Control Objectives for Information and related Technology

encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI". Pessoal, percebam que para os referidos autores, governança de TI é um conjunto de ferramentas que busca a tomada de decisão, responsabilização e utilização correta da TI.

Meus amigos (as), quando falamos em "comportamentos desejáveis no uso da TI" não estamos falando apenas de usar corretamente o computador ou determinado sistema. Estamos falando principalmente de **utilizar a TI para agregar valor à organização, atendendo a todas aquelas necessidades que vimos no início desse tópico!** É por isso que apesar de ser verdade tudo isso que Weill & Ross disseram, entendo esta definição precisa de algum complemento.

Conforme vimos, em uma definição pouco mais recente que a de Weill e Ross, temos a do ITGI – IT Governance Institute. Para o referido instituto, Governança de TI "**é de responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e os objetivos da organização**".

Bom, com esta definição podemos perceber que a utilização correta da TI (agregação de valor) pregada por Weill & Ross, passa pela liderança, processos e estruturas organizacionais. Segundo o ITGI (e isso é unanimidade entre os autores sobre o assunto), a Governança de TI é de responsabilidade da alta administração!

Temos mais uma definição para governança de TI que é importante para nós! É a definição dada pela ISO/IEC 38500. Segundo a referida norma, Governança de TI é "o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu usa para realizar planos. Inclui as políticas de uso da TI dentro da organização". Pronto... chegamos a uma definição que eu considero bem completa! Percebam que nesta definição a utilização da TI é dirigida e controlada. Os esforços necessários a serem dispendidos pela área de TI são avaliados e direcionados para a realização dos planos da organização.



(CESPE - Oficial Técnico de Inteligência/Área 8/2018) Com relação aos conceitos de governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir. A governança corporativa de TI envolve a direção e o gerenciamento do presente e do futuro da TI na organização, mas não as políticas e as estratégias de uso da TI.

Comentários:

Não né pessoal! A norma ISO/IEC 38500:2009 (página 3) define governança corporativa de TI conforme vimos acima:

"Governança corporativa de TI significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização."

Gabarito: Errado

(CESPE – 2013 - MPU - Analista) A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir. A governança de TI é de responsabilidade do nível operacional da administração, cuja atuação nas estruturas e nos processos organizacionais garante que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Comentários:

Não né pessoal! Falamos que a responsabilidade pela Governança de TI é da alta administração!

Gabarito: Errado

(CESPE – 2013 - MPU - Analista) A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir. Entre os fatores motivadores da governança de TI incluem-se o ambiente de negócio, a integração tecnológica, a segurança da informação, a dependência do negócio em relação à TI e os marcos de regulação.

Comentários:

Lembrem-se da figura que coloquei na aula! De fato, todos estes fatores motivam a implantação da governança de TI. Além dos citados na questão, temos ainda a TI como prestadora de serviços.

Gabarito: Certo

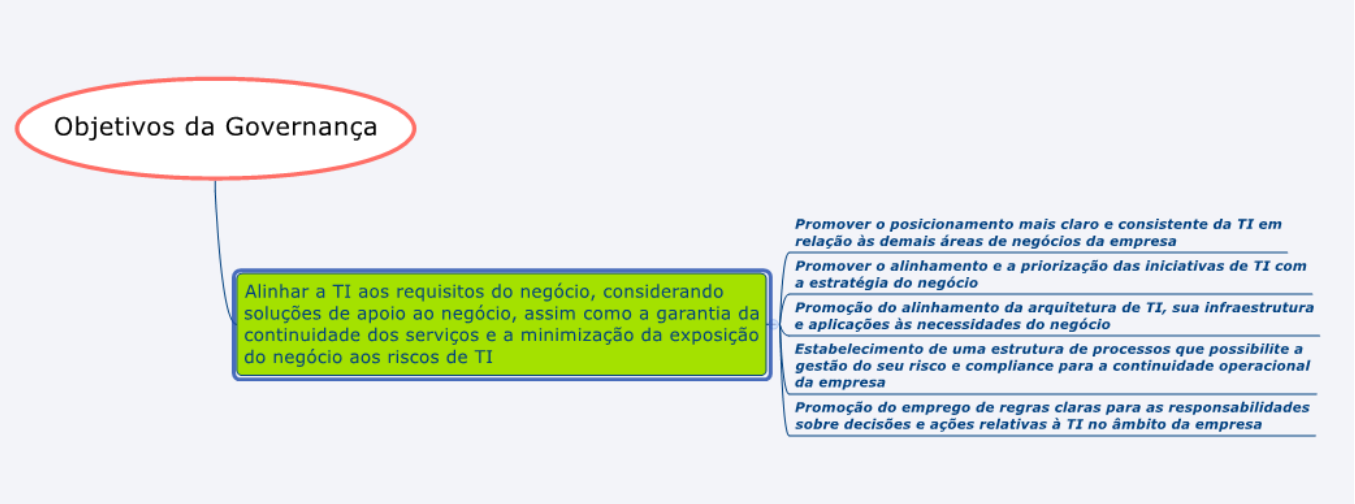
7 – Objetivos da Governança de TI

Pessoal, o objetivo principal da governança de TI é **alinhar a TI ao negócio**. Isto é, propiciar apoio ao negócio, atendendo seus requisitos, a partir da entrega de soluções adequadas. Bem como garantir a continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI.

Bom, está é o objetivo principal. A partir deste, temos desdobramentos que são:

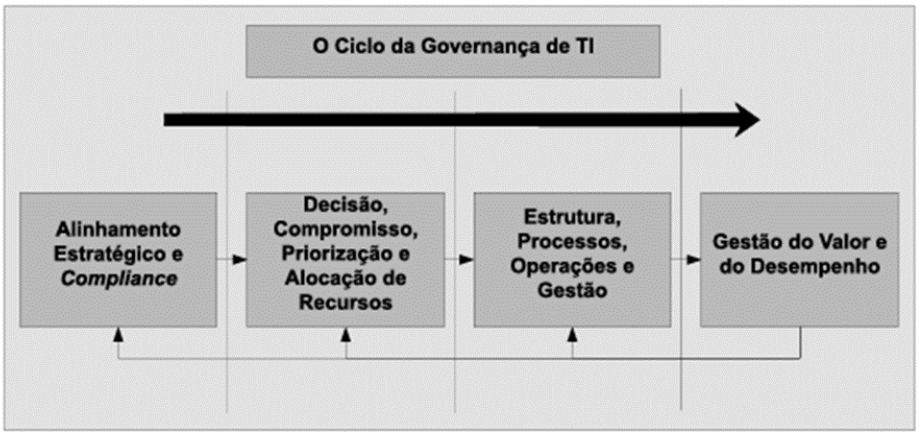
- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa
- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro
- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos serviços de TI, conforme padrões que atendam às necessidades do negócio
- Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e compliance para a continuidade operacional da empresa
- Promover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa

Preparei um mapa mental para fixarmos tais objetivos:

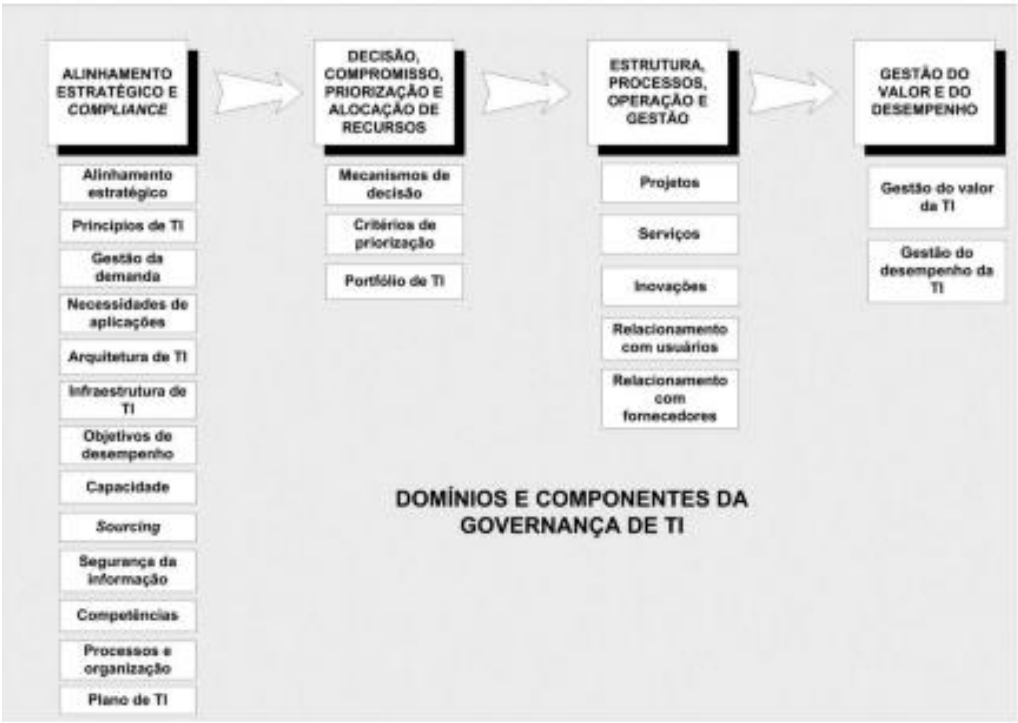


8 – Componentes da Governança de TI

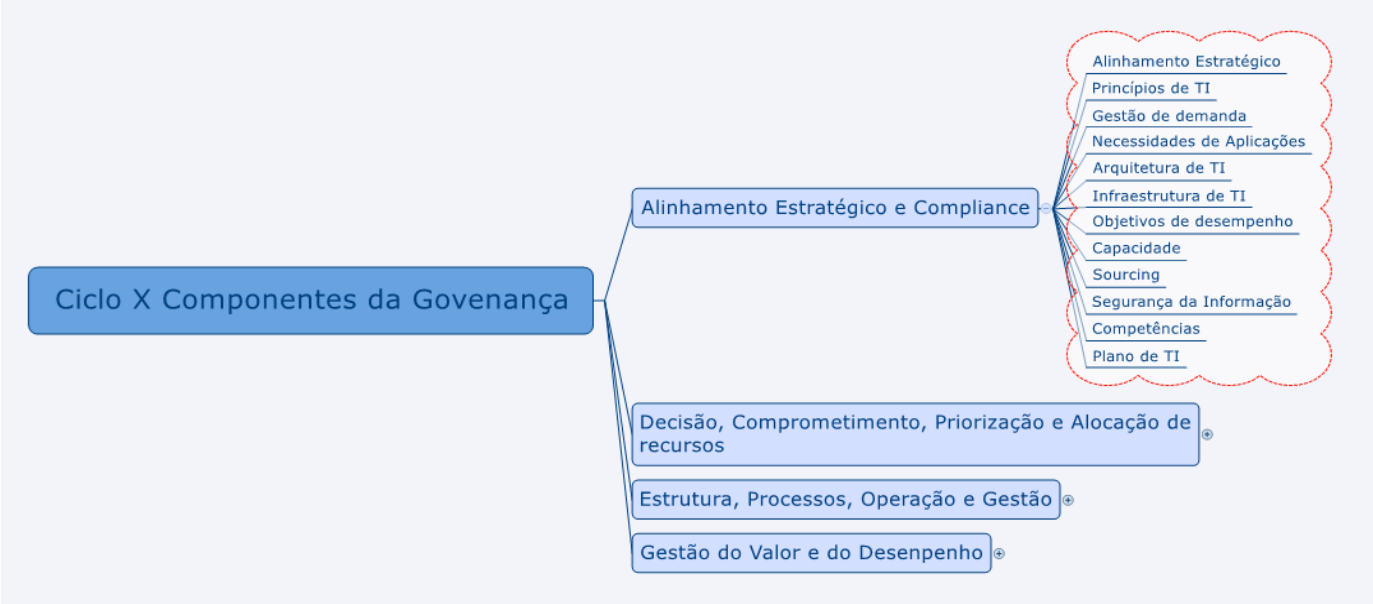
Falamos na aula anterior do ciclo da governança de TI. Lá nos temos o alinhamento estratégico, a conformidade (compliance), passamos pela decisão e tudo que a envolve, chegamos às estruturas, processos, operações e gestão até que, finalmente, temos a gestão do desempenho e do valor (o valor que a TI está entregando para a organização). Lembram-se?



Acontece que a Governança de TI engloba também vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos. É claro que isso tudo acontece dentro do ciclo da governança. Vamos lá...



Percebam que, para cada etapa do ciclo de vida da governança de TI, temos componentes associados. Vamos agora "destrinchar" cada um desses componentes, começando pelos componentes da etapa de alinhamento estratégico e compliance!



Alinhamento Estratégico: O processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI em termos da arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio. Este processo é executado no contexto do Plano de Tecnologia da Informação.

Princípios de TI: são regras que todos devem seguir, no âmbito da empresa, e que subsidiam tomadas de decisão acerca da arquitetura de TI, infraestrutura de TI, aquisição e desenvolvimento de aplicações, uso de padrões, gestão dos ativos de TI etc. Os princípios irão "nortear" a definição da estratégia de TI e servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso de TI.

Gestão da demanda: diz respeito à análise da dinâmica do negócio, em termos de padrões de atividades do negócio que indicam necessidades de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de mais capacidade em sistemas e infraestrutura, necessidades de inovação em negócios e tecnologia e assim sucessivamente.

Necessidades de aplicações: dizem respeito às aplicações de TI que são necessárias para atender à continuidade e às estratégias do negócio. Determinam também quais aplicações deverão ser mantidas, melhoradas, substituídas e implantadas.

Arquitetura de TI: É a organização lógica para dados, aplicações e infraestrutura, representada por um conjunto de políticas, relacionamentos e escolhas técnicas para buscar a integração desejada do negócio e da integração e padronização técnica. A arquitetura foca na padronização de processos, dados e tecnologia de aplicações e é derivada dos princípios de TI, os quais são reflexos das estratégias de negócio e dos valores e credos da organização.

Infraestrutura de TI: É a fundação da capacidade planejada de TI (tanto técnica como humana) disponível no âmbito de toda a organização como serviços compartilhados e confiáveis e usados por múltiplas aplicações. A infraestrutura de TI liga a empresa a seus parceiros e fornecedores, assim como a infraestruturas externas, tais como bancos, redes privadas e Internet, e define:

Os serviços de TI requeridos pelo negócio em termos de gestão de dados, comunicações, gestão de ativos de TI, gestão da infraestrutura, segurança da informação, padrões de interfaces, educação em TI etc.

Os recursos computacionais requeridos para apoiar o negócio:

Objetivos de desempenho: Direcionam a administração da TI para atender a metas de desempenho compatíveis com os objetivos traçados para a prestação dos serviços, enquanto os níveis de serviço são acordos estabelecidos com os clientes internos da empresa. Tanto os objetivos como os níveis de serviço orientam a administração da TI, o controle do dia a dia e também a forma como, a partir dos indicadores, podem ser realizadas as melhorias e até mesmo a reengenharia de processos.

Capacidade de atendimento: Define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e serviços, assim como a quantidade de recursos computacionais necessários, indicando se a infraestrutura atual tem ou não condições de atendê-la.

Sourcing (terceirização) A estratégia de terceirização de serviços deve decidir sobre:

- O que passar para o terceirizado.
- Como fazer a terceirização
- Como escolher a melhor alternativa de parceria.
- Como gerenciar os serviços terceirizados
- Como gerenciar o desempenho dos fornecedores ou prestadores de serviços.
- Como fazer a transição de um modelo de operação para outro.
- Como fazer a transferência de um fornecedor para outro.

As organizações terceirizam por que:

- **Têm necessidade de manter o foco no negócio principal;**
- **O custo interno da TI é muito alto e precisa ser reduzido;**
- **Como os investimentos em TI têm um risco muito alto, é preferível transferi-los.**

Geralmente, as soluções de terceirização levam a uma redução de custos, mas isto não se trata de uma verdade absoluta, pois a terceirização nem sempre é melhor opção do que a solução interna. Além disso, a terceirização nem sempre é total, podendo ser parcial e até mesmo adotando a estratégia de não terceirizar.

O relacionamento com os fornecedores é outro ponto crucial na gestão de TI. Neste sentido deve ser estabelecido um modelo de relacionamento com fornecedores de serviços, derivado da estratégia de terceirização definida.

No dia a dia das empresas, problemas relacionados à terceirização dizem respeito à indefinição sobre o que se pode ou não terceirizar, dúvidas em relação aos níveis de serviços operacionais e os contratos de apoio e a inexistência de processo consistente de compras. Esta lista é apenas exemplificativa!

Os instrumentos e ativos críticos para a terceirização (e para o relacionamento com fornecedores) são:

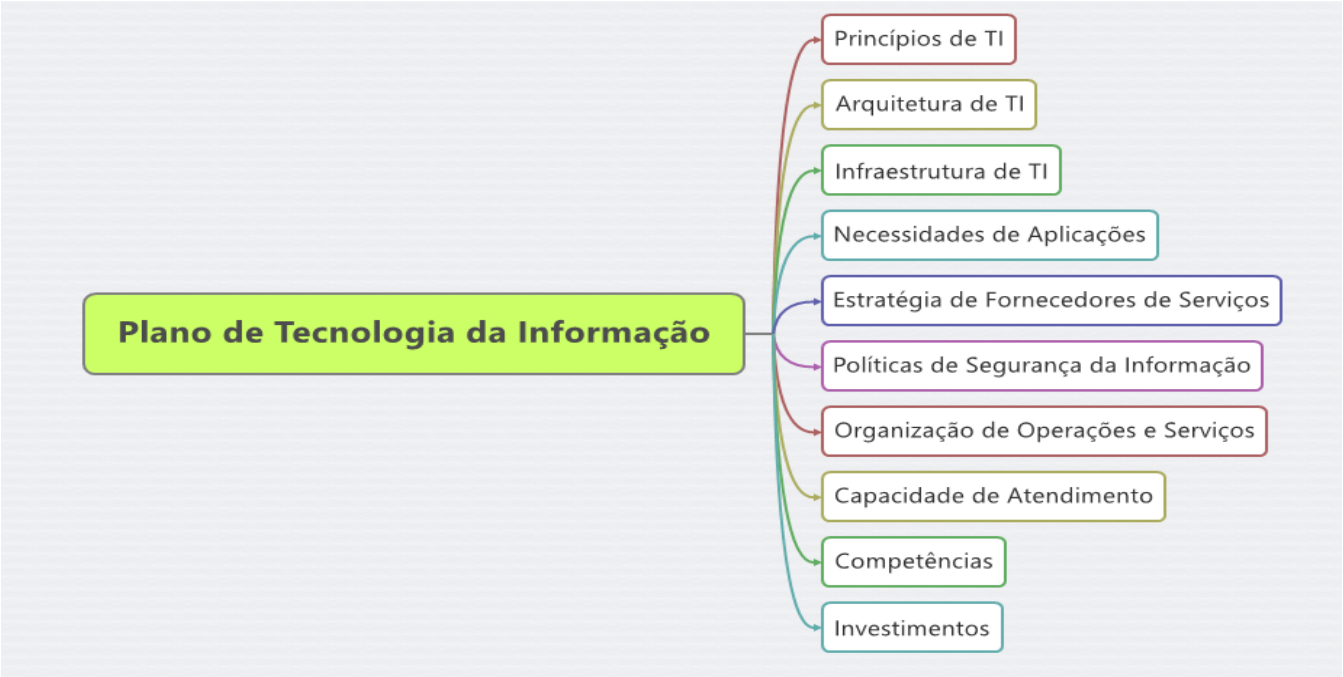
- Processo de contratação documentado;
- Contrato de serviços;
- Plano de contingência;
- Plano de transição (ou transferência);
- Requisitos de segurança da informação;
- Catálogo de Serviços de TI;
- Acordos de nível de serviços;
- Portfólio de TI;
- Service Desk para atendimento aos fornecedores;
- Revisões conjuntas de desempenho e de melhorias;
- Administrador (responsável) pelo contrato;
- Representando da operação pode parte do contratado.

Política de segurança da informação: consiste na determinação de diretrizes e ações referentes à segurança dos aplicativos, da infraestrutura, dos dados, pessoas e organizações (fornecedores e parceiros).

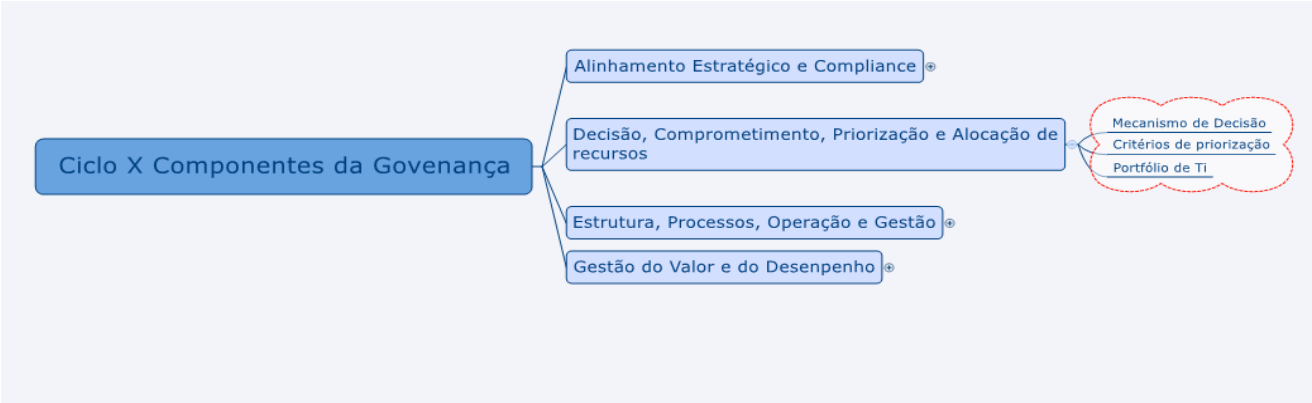
Competências: são as habilidades e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento e a implantação das iniciativas de TI e que estarão presentes na estrutura organizacional e nos processos de serviços de TI.

Processos e organização: apresentam a forma como os serviços e produtos da TI serão desenvolvidos, gerenciados e entregues aos usuários e clientes e como a TI deve se organizar em termos funcionais.

Plano de Tecnologia da Informação: consiste no principal produto do processo de alinhamento estratégico. O plano incorpora elementos que, uma vez documentados, permitem uma comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização e deve contemplar informações os seguintes pontos representados no mapa menta a seguir:



Bom, vamos falar agora dos componentes da etapa de decisão!



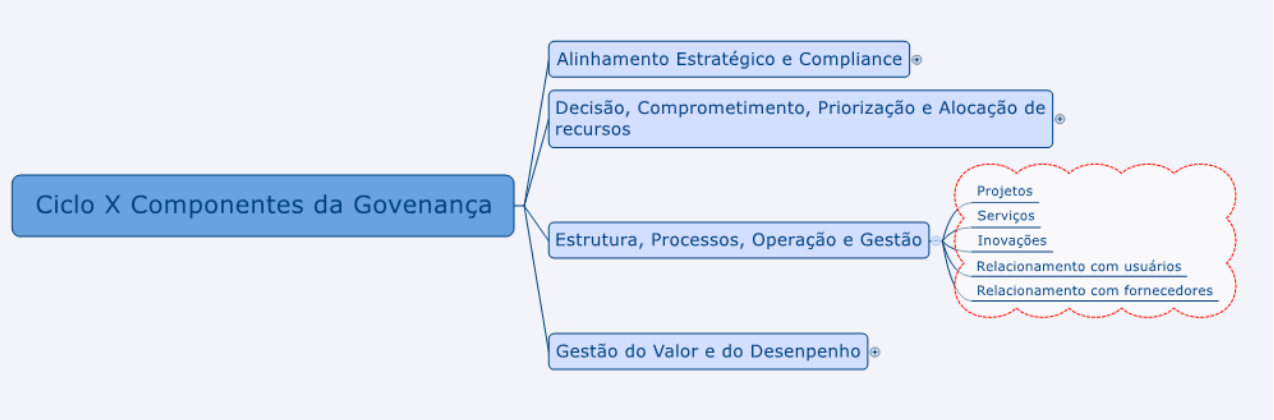
Mecanismos de decisão: definem "quem decide o quê" em relação à TI dentro da organização em termos. Devem levar em conta tudo aquilo que está no plano de tecnologia da informação (princípios, arquitetura, infraestrutura, etc.)

Critérios de decisão: são fundamentais para a priorização de investimentos e devem ser eminentemente institucionais, de forma que a alta administração possa decidir onde colocar o dinheiro, muito provavelmente alinhado aos objetivos e metas do negócio.

Portfolio de TI: é uma metodologia para a priorização dos investimentos de TI com base no retorno de projetos e ativos para a organização e no seu alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio. O

portfólio torna claras as regras de priorização de projetos e ativos e faz com que a administração saiba onde deve investir.

Vamos falar mais de portfólio de TI ao analisarmos a seguir os componentes da próxima etapa: Estrutura, Processos, Organização e Gestão.



Projetos: são planejados, executados, gerenciados e implantados. São projetos de implantação de sistemas integrados de gestão, desenvolvimento e manutenção de sistemas, infraestrutura, arquitetura, segurança da informação, implantação de processos de TI etc.

Serviços: são operações onde acontece o atendimento da TI no fornecimento de serviços aos usuários, gestores e, possivelmente, clientes da organização, fornecedores, parceiros etc. Nesta etapa um conjunto de atividades operacionais e gerenciais é regido por processos de TI, oriundos de melhores práticas, inserido em funções organizacionais no contexto de uma divisão de trabalho. As principais operações de serviços de TI são:

- Operações de sistemas
- Operações de suporte técnico
- Operações de infraestrutura
- Operações de segurança da informação
- Operações de suporte ao CIO
- Operações de Governança de TI
- Operações de processos
- Operações de arquitetura de TI
- Outras operações

Inovações: ocorre tanto no nível dos processos de negócio (nova forma de executar um processo de negócio de maneira mais diferenciada ou com menor custo, comparativamente à concorrência, agregando mais valor na percepção do cliente) como na tecnologia aplicada aos serviços, como, por exemplo, inovações em detecção de intrusão na rede e inovações aplicadas na automação de processos de negócio, como o reconhecimento biométrico.

Relacionamento com o cliente: trata da interação dos usuários internos ou externos com a área de TI, abrangendo processos que devem definir:

- Como o cliente solicita o serviço.
- Quem pode solicitar o serviço.
- Como os serviços são avaliados.
- Quais são os canais de comunicação.

Relacionamento com os fornecedores: analogamente ao modelo de relacionamento com o cliente, trata dos seguintes aspectos da operação de TI:

- Como as solicitações são encaminhadas para os fornecedores.
- Como o fornecedor responde à solicitação. Como os acordos de níveis operacionais e contratos de apoio são controlados.
- Como a qualidade dos serviços é avaliada e melhorada.
- Como o desempenho do fornecedor é controlado etc.

VAMOS TENTAR ENTENDER COMO TUDO ISSO FUNCIONA.

Falamos que os princípios irão "nortear" a definição da estratégia de TI e servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso de TI.

Bom, mas é a partir da identificação dos requisitos para a área de TI, observados os princípios de TI, é deve-se analisar o portfólio atual da TI, entender a dinâmica do negócio e aí sim definir a estratégia de serviços de TI. Na análise do portfólio atual são verificados, por exemplo, o backlog atual, os projetos e serviços que estão em execução e as melhorias requeridas e já registradas. A análise destes e outros pontos irá definir o que deve permanecer, o que deve ser melhorado ou substituído e o que deve ser retirado, suspenso ou incluído.

Entender a dinâmica do negócio significa perceber os "movimentos" no ambiente de negócio e entender como estes impactam os serviços e produtos oferecidos pela TI. A figura a seguir traz um exemplo abstrato de um possível impacto no plano de capacidade.

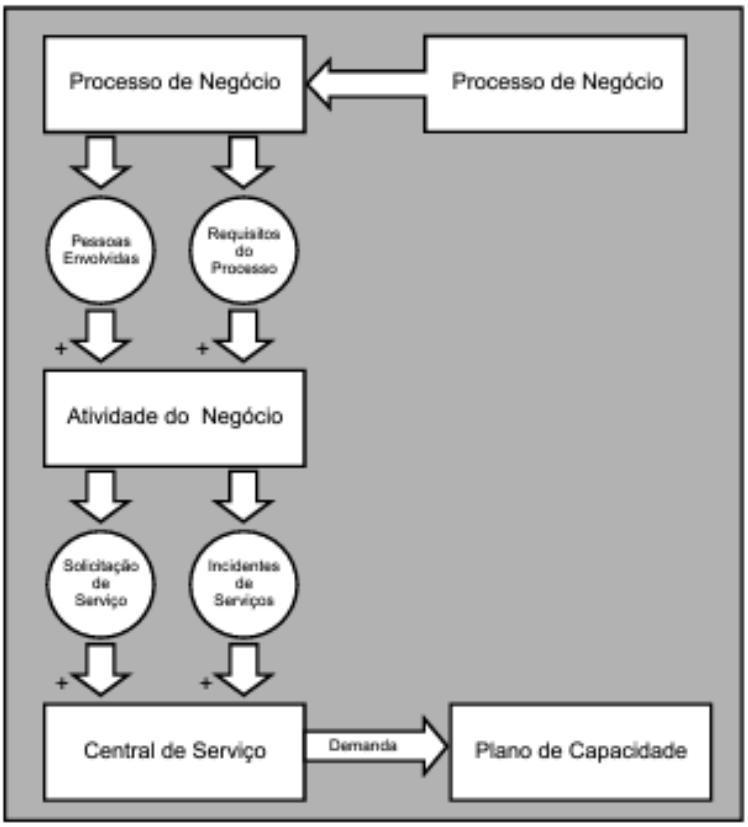


Figura 2 - Dinâmica do Negócio X Demanda de Serviços (Aragon 2014)

Com base nisto tudo, é definida a estratégia de serviços de TI. Esta estratégia consistem em:

- Entender o que gera valor para os clientes e usuários;
- Desenvolver ofertas de serviços; e
- Desenvolver ativos estratégicos.

A partir daí temos o Portfólio de TI que, após aprovado é o resultado final do processo de planejamento da tecnologia da informação. Os objetivos do portfólio são:

- Comunicar as prioridades de investimento de TI da empresa;
- Mostrar os riscos dos investimentos em TI;
- Eliminar a redundância nas iniciativas de TI;
- Otimizar recursos alocados à TI;
- Monitorar as iniciativas de TI;
- Balizar mudanças de prioridades da empresa que são refletidas em TI; e
- Ser o elo entre a estratégia, os objetivos de negócio e as iniciativas de TI.

Para que a TI de fato agregue valor à organização, esse portfólio precisa de gerenciado e aí que entram mais fortemente as práticas de gestão de TI. Portfólio, de acordo com o PMI[3] é uma "coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão efetiva do trabalho para atender os objetivos estratégicos do negócio".

Gerenciar o portfólio significa:

- Monitorar e gerenciar as mudanças no portfólio de TI;
- Garantir que os projetos, serviços e inovações que estão sendo desenvolvidos ou fornecidos seja, derivados do portfólio;
- Garantir o uso adequado dos recursos entre as demandas;
- Avaliar se os objetivos estão sendo atingidos;
- Monitorar a consecução dos projetos, serviços, inovações e manutenções de recursos de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos;
- Avaliar o impacto das mudanças do portfólio sobre a demanda de serviços.

Além da gestão do portfólio, temos também a gestão das operações de serviços TI que é igualmente importante para a geração de valor a partir da TI. Uma área de TI pode ser entendida como um conjunto de operações que tem como finalidade básica o provimento de serviços para usuários (ou clientes esternos) e para a própria área de TI.

Neste contexto, uma operação de TI deve estar aderente às necessidades da operação da TI como um todo incluindo serviços aos usuários, requisitos de conformidade (compliance), níveis de serviço, processos, competências, etc.

O relacionamento com usuários e/ou clientes é outro ponto importante dentro das práticas de gestão de TI. Este refere-se à forma como o cliente solicita o serviço, quem solicita o serviço, as prioridades envolvidas, como os serviços são avaliados, quais os canais de comunicação utilizados, e como as responsabilidades são atribuídas. Dentro da governança e das boas práticas de gestão de TI, um modelo de gestão de serviços de TI devem observar premissas como:

Os usuários precisam saber quais serviços de TI estão disponíveis e quais não estão;

As demandas de manutenções emergenciais devem ser atendidas sempre através da central de serviços (ponto único de contato);

As demandas por projetos e por manutenções programadas devem ser encaminhadas, considerando critérios de priorização;

---

3 Project Management Institute

A TI e os usuários devem avaliar, periodicamente, a eficácia do relacionamento e propor melhorias no processo;

Os usuários devem ser avisados, sempre com antecedência, sobre os eventos de manutenção;

Os usuários devem ter facilidade no acesso às informações sobre suas demandas;

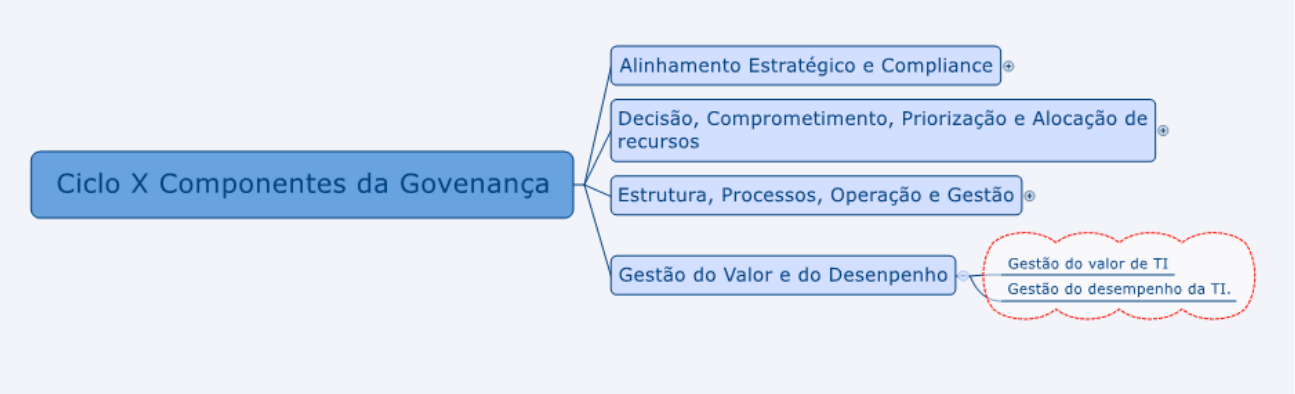
Os usuários precisam estar cientes dos processos de gestão de mudanças.

Já para o relacionamento com os fornecedores deve ser estabelecido um modelo de relacionamento com fornecedores de serviços, derivado da estratégia de terceirização definida. As premissas para o referido modelo são:

- Deve ser elaborado um business case para decidir o que deve ser terceirizado;
- Os serviços terceirizados devem ser identificados conforme o benefício esperado com o Portfólio de TI;
- Os acordos de nível operacional e os contratos de apoio devem ser estabelecidos e colocados em contrato;
- Um plano de transição redução do risco operacional da empresa durante a absorção dos serviços pelo terceiro;
- Um modelo operacional de serviços sobre como solicitar, receber e aceitas os serviços e produtos também deve ser elaborado;
- Devem estar explícitas quais informações de desempenho da operação, dos acordos de nível de serviço e dos contratos estarão disponíveis;
- Deve haver um administrador de contrato de terceirização;

Da mesma forma que há canais para o relacionamento com usuários e clientes, deve haver também canais de relacionamento entre a área de TI ou demandante de serviços para o terceiro.

Pronto... finalmente chegamos aos componentes da etapa Gestão do Valor e do Desempenho da TI.



Gestão do valor da TI: Refere-se às atividades conduzidas para que a TI demonstre o seu valor para o negócio em termos de custos relativos, transformação do negócio e apoio à estratégia do negócio e as medições decorrentes. Pessoal... isso acontece no processo descrito no tópico anterior. Este valor da TI deve ser medido por indicadores que devem representar o impacto dos resultados da TI em termos de agregação de valor para o negócio, isto é, são vinculados à demonstração de valor da TI para o negócio. Este é considerado um dos maiores problemas de gestão e comunicação da TI.

O valor da TI para o negócio é percebido quando a TI:

- Mantém a disponibilidade das aplicações e sistemas de acordo com as necessidades do negócio;
- Reduz o risco para o negócio (riscos operacionais e de conformidade);
- Garante a qualidade de consistência dos serviços do ponto de vista do negócio;
- Entrega os projetos e serviços no prazo, com a qualidade e a tempo para que as oportunidades do negócio sejam aproveitadas;
- Oferece soluções que permitem a alavancagem de novos negócios e negócios existentes;
- Reduz custos operacionais.

Gestão do desempenho: Refere-se ao monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações, suporte a serviços, entrega de serviços, segurança da informação e o seu monitoramento, assim como dos acordos de níveis de serviço, acordos de níveis operacionais e níveis de serviços dos contratos de apoio.

Esta gestão de desempenho pode ser tratada com medições e indicadores voltados para os resultados da TI e para os resultados para o negócio.

Os resultados da TI compreendem medições e indicadores para:

- Execução e gerenciamento de processos e serviços de TI;
- Gerenciamento de níveis de serviços;
- Gerenciamento da estratégia;
- Gerenciamento de Projetos;
- Gerenciamento do portfólio de TI.

Pessoal, neste ponto da matéria vale o "ditado" que diz que "Não é possível gerenciar o que não se consegue medir". Com base nesta afirmação, temos que as medições e os indicadores possibilitam:

- O estabelecimento de metas de melhoria para os processos e serviços;
- Saber quão longe ou perto está de suas metas ou dos níveis de serviços;
- Identificar as causas de variações no desempenho de pessoas e serviços;
- Comunicar o desempenho da TI para a administração;

- Gerenciar projetos de TI;
- Garantir o desempenho das funções gerenciais;
- Garantir que os riscos de TI para o negócio estejam gerenciados;
- Garantir que a área de TI está "compliance" (em conformidade) com os regulamentos vigentes;
- Verificar tendências e tomar ações preventivas;
- Verificar se as ações de melhoria ou correções atigiram seus objetivos;
- Verificar se a TI está agregando valor para o negócio;
- Realizar o gerenciamento da TI com base em fatos e dados.

Para que seja possível a gestão de desempenho de TI, as organizações devem implementar um Sistema de Gerenciamento de Desempenho e este sistema deve considerar:

- Um processo de medição e análise;
- Um método para a criação de indicadores;
- Um projeto para a implantação do sistema;
- Comunicação Eficiente; e
- Ética no trato com os resultados.

A gestão de desempenho da TI inclui, por óbvio, o monitoramento do desempenho que ocorre com a comparação, de tempos em tempos, dos resultados esperados com os resultados atingidos.

Tal monitoramento visa responder perguntas tais como:

- Qual é o desempenho atual da TI?
- Há diferenças entre o realizado e o previsto?
- Quais as causas dos desvios?
- Qual é o padrão de desempenho?

Já falamos que a gestão da TI compreende a gestão do desempenho dos processos e serviços. Neste caso, o objetivo é verificar se o objetivo de TI foi atendido conforme o planejado e entender os motivos das possíveis variações ocorridas e conhecendo-os (os motivos), deve-se buscar ações corretivas, preventivas ou de melhoria nos processos e posteriormente verificar se estas trouxeram os impactos esperados aos serviços.

Já na gestão do desempenho dos níveis de serviço, o objetivo é monitorar o atendimento aos acordos de níveis de serviços. Nos casos de níveis de serviços relacionados à capacidade e à disponibilidade a medição deve ser realizada em tempo real.

A gestão do desempenho da estratégia da TI, visa monitorar os indicadores de progresso, avaliar se os indicadores de resultados foram alcançados e verificar o efeito final no objetivo estratégico estabelecido.

Quanto à gestão do desempenho de projeto de TI, este visa verificar se o progresso, o custo a qualidade e o escopo estão conforme o planejado.

Temos ainda a gestão do desempenho do portfólio de TI que busca avaliar indicadores resultantes sobre a razão de projetos previstos que foram entregues, sobre o objetivo do cumprimento do orçamento e sobre o retorno esperado do investimento.

Por fim, a gestão do desempenho do valor da TI para o negócio que visa avaliar se os objetivos de retorno do investimento (monetário ou não monetário) foi atingido.

9 – Papéis e Responsabilidades da TI

Pessoal, falamos um bocado sobre governança e práticas de gestão de TI na aula anterior e afirmamos que as práticas de gestão de TI começam pelo alinhamento estratégico de TI com o restante da organização. Vimos também que, segundo Weill & Ross (2004), os princípios de TI tratam de:

- Papel da TI para a empresa;
- Informação e Dados;
- Padrões de arquitetura e serviços de TI;
- Comunicações; e
- Ativos de TI.

Estes mesmo autores defendem que os "direitos decisórios" são listados em 6 arquétipos conforme segue:

- Monarquia de negócio, representada pelos altos gerentes;
- Monarquia de TI, representada pelos especialistas em TI;
- Feudalismo, onde cada unidade de negócio toma decisões independentes;
- Federalismo, caracterizando uma combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal de TI;
- Duopólio de TI, com o envolvimento do grupo de TI e de algum outro grupo tal como a alta gerência ou os líderes das unidades de negócio; e
- Anarquia, onde as tomadas de decisão são individuais ou por pequenos grupos de modo isolado.

Bom... a fim de estabelecer uma relação entre os princípios de TI e as responsabilidades pela tomada de decisão Weill & Ross utilizaram uma matriz. Esta matriz de arranjos organiza o processo decisório. Contudo, para que este processo o seja otimizado e monitorado, é necessária a formulação e a implementação de

mecanismos de governança, tais como processos formais, desenhos descritivos funcionais e estabelecimento de grupos ou comitês para assessoramento e apoio à decisão.

Decisões a serem tomadas / Grupos de tomada de decisão	Princípios de TI	Arquitetura de TI	Infra-estrutura de TI	Necessidade de aplicações de negócio	Investimentos em TI
Monarquia de negócio					
Monarquia de TI					
Feudalismo					
Federalismo					
Duopólio					
Anarquia					

Figura 3 - Matriz Weill & Ross

Para construir a matriz, devemos identificar quem deve ser envolvido na formulação de alternativas e da escolha da alternativa, com relação a princípios de TI, arquitetura, infraestrutura, necessidades de aplicações, investimentos, segurança da informação e estratégia de sourcing.

Segundo os autores, uma governança de TI deve buscar harmonizar as estratégias e organização da empresa com os arranjos de governança de TI, que por sua vez devem estar monitoradas por metas de desempenho de negócios.

Os arranjos de governança de TI são implementados por meio de mecanismos que facilitem a continuidade harmônica do processo decisório. Um exemplo é estabelecer a participação do Chief Information Officer (CIO) no comitê executivo, bem como a participação de CIOs das unidades de negócio no comitê central de tecnologia.

As metas de desempenho do negócio nas unidades centralizadas devem ser traduzidas por métricas homogêneas, e em contrapartida, por métricas distintas para as unidades de negócio de empresas que buscam a agilidade e rapidez.

10 - Introdução ao planejamento estratégico de TI

O **Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI)** é um processo dinâmico e interativo que visa estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI, os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização. O PETI, para ser totalmente eficaz, deve ser coerente com o Plano Estratégico da empresa.

No processo de PETI a TI participa na definição dos objetivos e estratégias da empresa, sugerindo novas oportunidades de negócio com o uso da TI ou apoiando os demais objetivos e estratégias. Para os autores, o PETI não deve servir apenas para eliminar um ponto da auditoria, e sim ser um elemento de apoio à gestão do CIO e dos demais gerentes, em toda a operação.

Nesse contexto cabe destacar o conceito do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI (segundo o art. 2, XXII da IN 4/10): trata-se de instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

Deve estar sincronizado com o plano estratégico da organização. Deve fornecer uma arquitetura de TI que permita que usuários, aplicações e bancos de dados sejam integrados e operem em rede sem interrupções. Deve alocar de forma eficiente os recursos de desenvolvimento de SI entre projetos concorrentes, para que os projetos possam ser concluídos a tempo, dentro do orçamento e com a funcionalidade necessária.

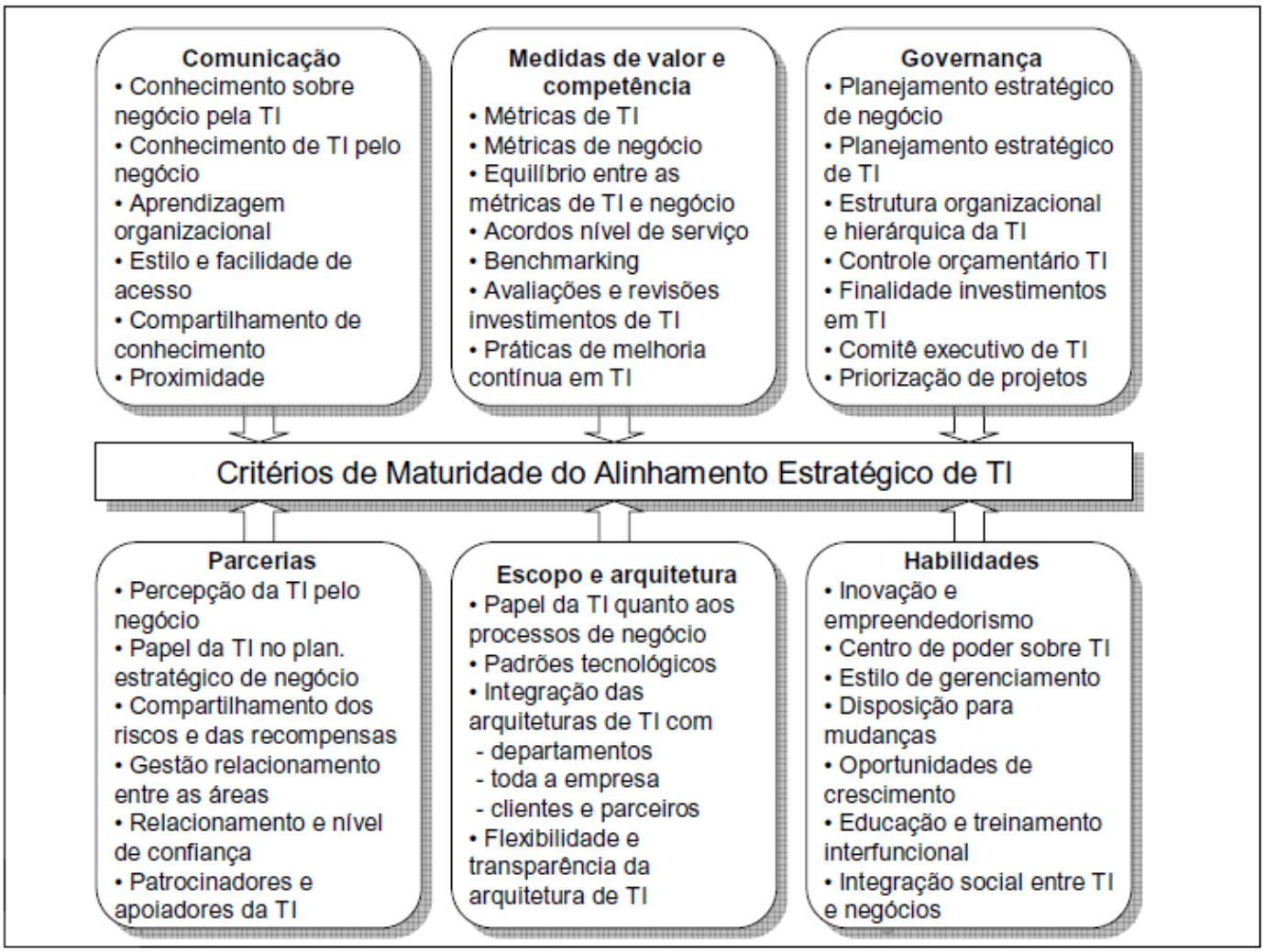
É o PDTI, portanto, o instrumento que vai descrever os objetivos e as ações de TI a serem executadas para dar cumprimento às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade. O PDTI é o "plano de voo da TI" de determinado órgão ou entidade, considerando a direção estabelecida pelo governante de TI e os objetivos estratégicos do órgão ou entidade.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: NEGÓCIO E TI

O PETI deve alinhar os sistemas de informação, os sistemas de conhecimentos e a TI com as metas dos negócios organizacionais. Assim, o planejamento de informações à medida que está alinhado ao planejamento estratégico está dando suporte à Governança de TI. **No que tange ao alinhamento estratégico entre TI e negócio, tem-se que a estratégia do negócio da empresa orienta a estratégia da TI.**

Se a administração da empresa não definir um norte para a organização, consequentemente os departamentos internos não terão um direcionamento. Portanto, não dá para gerenciar a TI isoladamente, o que torna necessária a integração entre a estratégia de TI com a estratégia do negócio.

Figura 4
Modelo de Luftman (2000)



Fonte: Luftman (2000).

BALANCED SCORE CARD (BSC): NEGÓCIO E TI

O **Balanced Scorecard (BSC)** é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Necessidade de bom desempenho em várias dimensões para conseguir êxito de longo prazo. Metodologia mais difundida no mercado para o planejamento estratégico. Visa garantir o alinhamento e a sinergia da organização em direção à sua estratégia e à entrega da sua proposta de valor

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão, amplamente utilizado nos negócios, na indústria, governo e em organizações sem fins lucrativos, que traduz a estratégia em objetivos, medidas, metas e iniciativas. Seu objetivo é promover o alinhamento entre as atividades de negócios e a visão e estratégia da organização, obtendo a melhoria da comunicação interna e externa, além do monitoramento do desempenho frente aos objetivos estratégicos.



ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO BSC

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Determinação dos objetivos de longo prazo da empresa. Nesta etapa, a empresa realiza o diagnóstico de seus ambientes externos e internos e avalia suas vantagens e desvantagens competitivas. Como resultado, define seus objetivos e as estratégias para atingi-los. Em seguida, a estratégia deverá ser descrita e comunicada para a organização de maneira significativa, através de um mapa estratégico.

MONTAGEM DO MAPA DA ESTRATÉGIA

Significa desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento). O BSC inclui Mapas Estratégicos, recurso gráfico para ajudar a comunicar uma visão unificada da estratégia. Eles ajudam as pessoas a entenderem a lógica e a inteligência da estratégia e

como os diferentes objetivos se relacionam. Os mapas estratégicos fornecem a cada unidade e indivíduo uma visão de como seus objetivos, projetos e realizações contribuem para o sucesso da estratégia global da empresa.

MONTAGEM DO BSC

Busca traduzir a estratégia em termos operacionais para que ela seja executada adequadamente. Nesta etapa os objetivos estratégicos são desdobrados em objetivos e planos de ação ao longo da cadeia de comando da organização.

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser utilizado para apoiar as organizações no Planejamento Estratégico da TI, pois permite desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para os objetivos estratégicos da organização.

11 – Planejamento Estratégico de TI - PETI

Antes de falarmos de PETI, vamos entender o que é estratégia e planejamento estratégico em sentido amplo.

O que é estratégia? Para buscar tal definição, vamos começar com o autor Porter que apresenta três componentes que definem a estratégia segundo o posicionamento da organização:

Posicionamento – a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades.

Opções excludentes (trade-off) – a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito.

Sinergia – a estratégia implica em criar uma sinergia entre as atividades da organização.

Para os autores Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro, o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.

Já Para Peter Drucker, planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas**. Tudo isso pessoal visa maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade**. Planejamento estratégico não é sinônimo de planejamento de longo prazo. Vamos ver!

No planejamento de longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. A alta administração tipicamente supõe que o desempenho futuro possa e deva ser melhor do que o passado, e negocia metas correspondentemente mais elevadas com os executivos de níveis

inferiores. **O processo tipicamente produz metas otimistas que não condizem completamente com a realidade. Em empresas bem administradas, os resultados ficam acima da projeção, mas sofrem o efeito típico da variação irregular**. Em empresas mal administradas, o desempenho efetivo também sofre esse efeito, mas fica abaixo da projeção.

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. **Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.**

Além disso, precisamos saber também que os conceitos sobre gestão estratégica e o planejamento estratégico são muitas vezes usados como sinônimos, mas há diferenças.

A gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, administrado e executado pela alta direção da organização, envolvendo todos os gerentes e responsáveis, que busca assegurar a continuidade, a sobrevivência e o crescimento da organização, através da contínua adequação de suas estratégias, capacitação, estrutura e infraestrutura às mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo da organização.

Já o planejamento estratégico é um conjunto estruturado de atividades que visa à elaboração de um documento, chamado plano estratégico, que define para onde a organização pretende ir e como pretende construir o seu futuro.

Em geral a construção de uma estratégia é realizada em cinco principais etapas no mínimo. A primeira delas é a concepção estratégica ou formulação estratégica onde há a declaração da missão, da visão, definição dos públicos de interesse, seu potencial de conflito e construção da ideologia central da organização (princípios e valores), isto é, o referencial estratégico da organização.

As missões definem as responsabilidades e pretensões da empresa junto ao ambiente e a visão de negócios mostra a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais a organização pode satisfazê-las.

Em seguida ocorre a gestão do conhecimento estratégico. Nesse momento é realizado o diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno e construção de cenários (previsões que estimulam a percepção de possíveis problemas para ensaiar possíveis respostas). O diagnóstico externo procura antecipar as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização. Já o diagnóstico interno visa avaliar a situação interna da organização, suas forças e fraquezas. Aqui é que é usada a matriz SWOT que estudaremos ainda nessa aula!

Na terceira parte ocorre a formulação estratégica com a determinação dos fatores críticos de sucesso, definição dos modelos de apoio à decisão e das políticas de relacionamento.

Na implementação da estratégia ocorre a operacionalização da estratégia pelo cascateamento dos objetivos estratégicos e globais em objetivos táticos e operacionais, governança corporativa e liderança estratégica e monitoração do desempenho organizacional. É importante que haja a participação de todos os envolvidos, principalmente da alta cúpula e das lideranças para que o processo consiga alcançar sua plenitude.

A governança corporativa significa o relacionamento entre os investidores utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações. Possui o objetivo de garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível estejam alinhados com os dos acionistas da empresa.

Por último, a avaliação estratégica faz a mensuração de desempenho por indicadores, auditoria de resultados e avaliação estratégica. Para validação do planejamento estratégico, é necessário rever o que foi implementado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais.



(CESPE/STM - 2018) Julgue os item seguinte, relativo a gestão e estrutura de organizações. Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

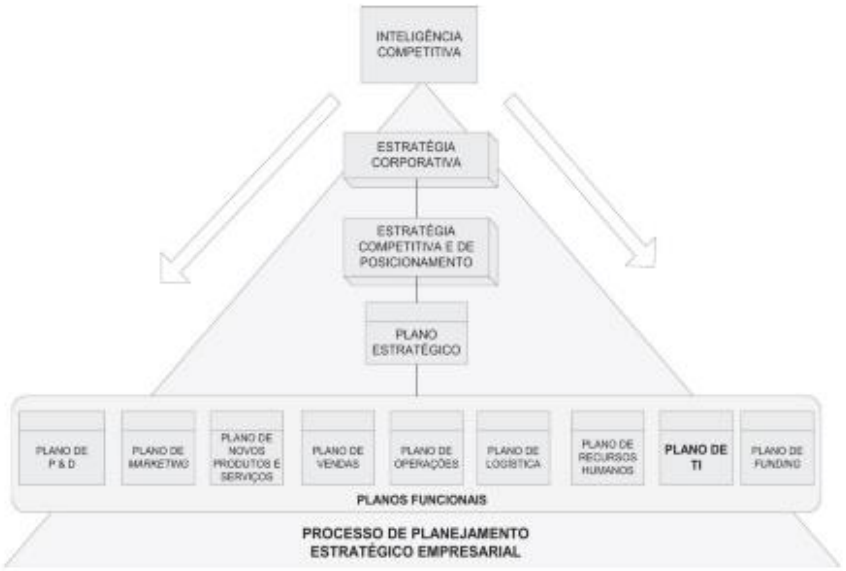
Comentários:

É isso mesmo pessoal! O planejamento estratégico é voltado para a elaboração de objetivos e metas que considerem a relação da organização com seu ambiente externo. Já o planejamento operacional é formado com os planos de ação, isto é, o plano operacional da organização para o atingimento das metas organizacionais em última instância, mas isto se dá a partir de metas "menores" definidas para cada uma das áreas da empresa, ou seja, mas considerando as metas intraorganizacionais.

Gabarito: Certa

Agora sim... falamos que o alinhamento entre negócio e TI é definido por alguns autores como o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

O alinhamento estratégico pode acontecer em vários momentos diferentes, durante todo o ciclo de vida de uma organização. Um desses momentos (e o mais clássico) é quando a empresa "resolve" fazer elaborar um Planejamento Estratégico Institucional e deste derivam os demais Planejamentos Estratégicos (PETI, por exemplo) e Táticos (PDTI, por exemplo) da organização. O autor representa assim este alinhamento entre os planos:



Pois é... detalhando um pouco mais a proposta do ilustre autor, temos o seguinte:

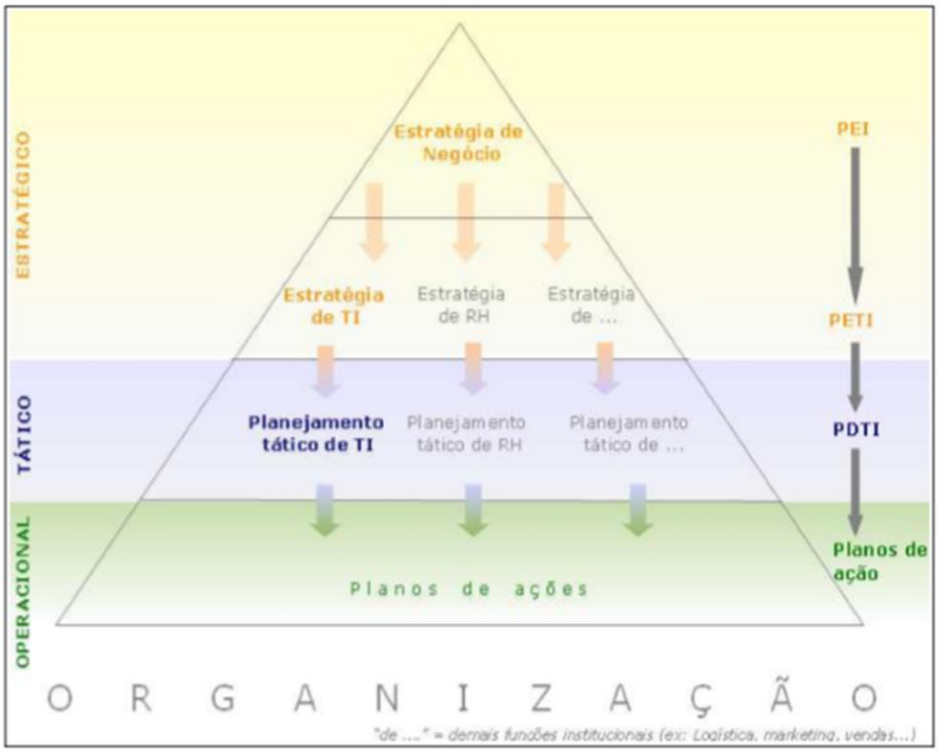


Figura 4 - Níveis de Planejamento - Fonte: Guia de PDTIC do SISP

Analisando a figura, podemos perceber que há um planejamento institucional no topo da pirâmide, de onde devem derivar todas as demais estratégias de uma organização, dentre elas a Estratégia de TI que, em geral, é denominada de Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI.

O PETI, situado no nível estratégico, é um documento que complementa o Plano Estratégico Institucional, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do Órgão. ”

Pessoal, por favor!! Gravem esta definição para a prova.



> PETI – Se situa no nível estratégico e complementa o PEI (Plano Estratégico Institucional). Além disso, ele planeja os recursos de TI e a partir disso, possibilita da definição de objetivos específicos de TI e estabelece diretrizes e metas para área de TI.

Sendo assim, o PETI deriva do Planejamento Estratégico Institucional e fornecer subsídios para a elaboração dos demais planos de TI, dentre eles o PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação) que se situa no nível tático. Depois temos os planos de ação, ou planos operacionais que são chamados assim exatamente porque estão no nível operacional. Pessoal, concordam comigo que mantendo esta “cadeia” podemos afirmar que o alinhamento existe (ou deveria existir) em todos os níveis?

Beleza... vamos em frente! O Plano de Tecnologia da Informação é o principal produto da fase de alinhamento estratégico e geralmente, é feito para períodos não superiores a três anos, com maior detalhe no primeiro ano e com revisões anuais.

O **processo de alinhamento estratégico revelará requisitos do negócio para TI, os quais vão alimentar o estudo da demanda por serviços, recursos e infaestrutura, sendo transformados em objetivos de desempenho e acordos de níveis de serviço para clientes externos e internos, em necessidades de novas soluções, de infraestrutura de TI e de outros recursos e serviços de TI**.

Segundo Aragon (2014), o Plano de TI pode ser dividido em duas peças, uma delas voltada para as necessidades do negócio, em termos de aplicações de apoio aos processos gerenciais e operacionais (por exemplo: manutenção de aplicações existentes e desenvolvimento de novas soluções) e outra orientada especificamente para a capacitação da TI em atender aos serviços, projetos e inovações que serão

implantadas no negócio (por exemplo: projetos de processos de TI, tais como implantação de segurança da informação, metodologia de gestão de projetos, processos de gerenciamento de outsourcing, etc.).

A soma destas duas partes é portfólio de TI que deve ser aprovado e executado assim que as prioridades forem estabelecidas pelos comitês responsáveis.

O referido autor defende que a elaboração de um Plano de TI deve seguir as 14 etapas representadas no mapa a seguir:



A análise estratégica da organização tem por objetivo o entendimento dos requisitos do negócio que impactam TI e compreende entendimento da estrutura do negócio e dos objetivos estratégicos do negócio, visando o desdobramento desses objetivos para TI. Busca entender também os fatores críticos de sucesso do negócio e identificar os requisitos para TI.

A análise do portfólio atual de TI é importante para verificar o que está em execução, o que foi planejado e cancelado, como o orçamento foi executado, como são os níveis de serviço, quais serviços são oferecidos, quais os perfis dos usuários e clientes, quais são as melhorias necessárias e a quantidade de mudanças que ocorreram ao longo do tempo.

O entendimento da dinâmica do negócio é crítico para determinar a capacidade que a TI deve ter para atender às demandas do negócio e estabelecer sua estratégia de serviços.

Uma vez entendido o negócio e sua dinâmica, e analisado o portfólio atual de TI, deve-se pensar na estratégia dos serviços de TI. Esta estratégia de serviços consiste em:

- Entender o que gera valor (utilidade e garantia) para os clientes e usuários.
- Desenvolver as ofertas de serviços.
- Desenvolver os ativos estratégicos.
- Já a análise e definição das necessidades do negócio passa pela definição de:
- Novas aplicações de TI.
- Melhorias em aplicações já existentes.
- Reestruturação de aplicações existentes.
- Substituição de aplicações existentes.
- Descarte de aplicações existentes.

A análise e definição da arquitetura de TI de acordo com Weill & Ross (2004), a arquitetura de TI é: "A organização lógica para dados, aplicações e infraestrutura, representada por um conjunto de políticas, relacionamentos e escolhas técnicas para buscar integração desejada do negócio e da padronização técnica."

Um aspecto importante da arquitetura de aplicações é que ela possibilita a visualização clara, para toda a organização, acerca de como novas demandas e aplicações são incorporadas.

Quanto à definição da estratégia de sourcing já falamos de terceirização na aula anterior, mas não custa relembrar que os fatores que levam uma empresa a terceirizar a TI são, geralmente:

- Necessidade de focar o negócio principal.
- A TI está cada vez mais complexa, ou seja, um negócio para especialistas.
- A mudança tecnológica é muito veloz e a empresa não tem a capacidade de investimento para se atualizar, portanto, procura um fornecedor cujos recursos possam ser compartilhados com outras empresas de forma muito rápida.
- O custo interno da TI é muito alto e precisa ser reduzido.
- Como os investimentos em TI têm um risco muito alto, é preferível transferi-los.

Depois da definição do que deve ser terceirizado e como isso deve ser feito, há a definição da arquitetura de processos de TI e organização. Trata-se de uma etapa com forte impacto na operação de serviços, pois define o contorno da sua arquitetura, identificando os processos que ficam "dentro de casa" e os que ficam "fora de casa", no fornecedor de serviços. Além do mais, a estratégia de sourcing impacta a forma como a empresa irá se relacionar com os seus usuários e clientes (internos e externos), assim como com os fornecedores.

Em seguida temos a definição da estratégia de segurança da informação. No contexto da segurança da informação, os seguintes aspectos devem ser considerados:

- A instituição de um Sistema de Gestão da Segurança da Informação ou Information Security Management System que contemple a organização, a liderança, o planejamento, o apoio, a operação, o desempenho, a melhoria contínua e a conformidade com requisitos legais e infralegais.
- A constituição de uma Política de Segurança da Informação documentada.
- A organização da segurança da informação.
- Segurança em recursos humanos.
- Gestão de ativos.
- Controle de acesso.
- Criptografia.
- Segurança física e ambiental.
- Segurança das operações.
- Segurança das comunicações.
- Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas.
- Relacionamento com fornecedores.
- Gestão de incidentes de segurança da informação.
- Aspectos de segurança da informação da gestão da continuidade do negócio.
- Conformidade.

Uma vez que todos os objetivos, metas e níveis de serviços, assim como os respectivos projetos e iniciativas, foram definidos, deve ser feita a consolidação do portfólio preliminar de TI. Esta consolidação contempla as interdependências entre os projetos, serviços e aplicações, as quais são importantes para a priorização dos investimentos.

Em seguida temos a definição do orçamento que é o resultado das estimativas de investimentos dos novos projetos, serviços e inovações, juntamente com a estimativa de despesas correntes, em função do que já está em operação.

Com o orçamento definido, os comitês responsáveis podem realizar a priorização dos investimentos. As necessidades de projetos, serviços e aplicações devem ser priorizadas considerando a capacidade de investimento da empresa. Para tanto, a empresa necessita de critérios de priorização, tais como valor estratégico, risco, retorno financeiro etc., que também devem classificar projetos, serviços e inovações.

O resultado da priorização dos investimentos tem como produto o Portfólio de TI, considerando os projetos, serviços, ativos e inovações que deverão ser implantadas ou mantidas em linha com os objetivos do negócio.

Depois disso tudo, temos o portfólio de TI aprovado que na verdade é o resultado final do processo de planejamento da tecnologia da informação é o novo portfólio de TI, que deverá ser implantado no período determinado pelo plano.

Opa.. resultado final?? É sim, mas ainda temos o Plano de TI – Negócios. Falamos lá em cima que o Plano de TI pode ser subdividido em dois, um voltado para o negócio e outro para os projetos e serviços específicos de TI. Essa "parte" Plano de TI – Negócios deve conter:

- Projetos de desenvolvimento e implantação de sistemas, soluções de ERP, CRM, Contact Center etc.

- Projetos de soluções específicas e inovadoras de segurança da informação, como identificação biométrica, sistemas de vigilância etc.
- Projetos de adoção de novos paradigmas tecnológicos (por exemplo cloud computing, Big Data, BYOD etc.).
- Projetos de melhorias em sistemas existentes.
- Projetos de Business Intelligence e sistemas gerenciais.
- Sistemas e soluções que deverão ser mantidas e as que irão ser descartadas.
- Esses projetos geralmente fazem parte do orçamento da área demandante do projeto ou da solução.

Pronto... finalizamos as etapas de elaboração de um PETI. Agora vamos falar de uma ferramenta que auxilia na elaboração disso tudo e que pode ser cobrada na sua prova! Trata-se do BSC – Balanced Score Card.

12 – O ciclo do planejamento em organizações (PDCA)

Quanto ao ciclo PDCA não temos muito o que falar. Trata-se de uma técnica bastante simples e muito difundida. Oriunda da administração geral, ela é aplicada em várias áreas de conhecimento, inclusive na TI.

Vamos aos 04 passos do ciclo PDCA:

Plan (Planejar) – É o início de tudo. Nesta etapa são definidos metas e objetivos. Em outras palavras: qual o problema a ser resolvido? É também aqui que são estabelecidos os Indicadores de Desempenho. É importante que esses indicadores sejam definidos, pois mostrarão se o objetivo final está sendo alcançado.

Do (Fazer) – Nesta etapa deve-se cuidar para que não ocorram desvios. Do contrário, ou seja, caso não seja possível executar aquilo que foi planejado, será preciso retornar à primeira fase e analisar os motivos que levaram aos desvios. Por isso, a segunda fase do PDCA é vista também como um teste, pois esta é a hora de verificar o que está funcionando e o que precisa ser mudado.

Check (Checar) – Na terceira etapa ocorre um monitoramento de cada atividade do plano de ação, onde é possível comparar o previsto com o realizado, identificar gaps a serem sanados e oportunidades de melhoria e avaliar a metodologia de trabalho adotada.

Act (Agir) – Nesta etapa deve-se atuar corretivamente sobre a diferença identificada (caso houver). A quarta etapa representa fim e começo simultaneamente, pois após uma minuciosa avaliação dos problemas e erros anteriores o ciclo PDCA reinicia seguindo novas diretrizes. Por isso, é sempre importante lembrar que ao encerrar o ciclo (fim das ações corretivas) um novo planejamento deve iniciar.

Vou trazer o exemplo de PDCA da ISO 20000 que trata da implantação de um sistema de gerenciamento de serviços (SGS) de TI. A ISO nos diz que para o atendimento dos requisitos da gestão de serviços de TI, deve ser aplicada a metodologia **PDCA – PLAN-DO-CHECK-ACT** em todas as partes de um sistema de gestão de serviços de TI.

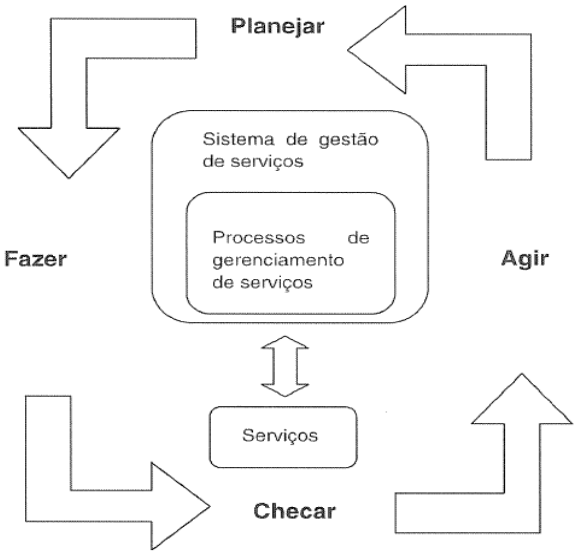


Figura 5 - Ciclo PDCA aplicado ao SGS

No contexto do SGS de TI, o ciclo PDCA é descrito assim pela norma:

Planejar: estabelecer criação, documentar e aprovar o SGS. O SGS inclui as políticas, objetivos, planos e processos para cumprir as exigências do serviço.

Fazer: implementar e operar o SGS para o desenho, transição, entrega e melhoria dos serviços.

Checar: monitorar, medir e analisar o SGS e os serviços com base nas políticas, objetivos, planos e requisitos de serviço e comunicação dos resultados.

Agir: tomar ações para melhorar continuamente o desempenho do SGS e os serviços.

Mas... como falei, o ciclo PDCA pode ser aplicado em qualquer área de conhecimento.

13 – BSC Corporativo na prática

Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que desdobra objetivos estratégicos em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico. O BSC permite integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos empresariais no sentido de obter sinergia. Ou seja, é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. O Balanced Scorecard tem por objetivos:

- Traduzir a estratégia da empresa em termos operacionais.
- Alinhar a organização à estratégia.
- Transformar a estratégia em tarefas de todos.
- Converter a estratégia em processo contínuo.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

As etapas para construir um BSC são:

- Estabelecer a visão da empresa sobre o futuro que ela deseja atingir.
- Perspectivas: a visão é decomposta nas perspectivas financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento ou outras, a critério da empresa.
- Objetivos estratégicos: a visão é expressa em objetivos estratégicos que, uma vez atingidos, permitem à empresa chegar ao futuro desejado (são estabelecidos objetivos estratégicos para cada perspectiva estabelecida).
- Determinação das medições estratégicas: definir tanto os indicadores de resultado (lagging indicators) como os indicadores de desempenho (performance indicators) para cada objetivo estratégico, considerando cada uma das perspectivas.
- Determinar relações de causa e efeito, descrevendo como os objetivos se relacionam entre si.
- Estabelecer o scorecard: representação dos objetivos por perspectiva e pelas relações de causa e efeito.
- Desdobrar o scorecard, relacionando-o às unidades organizacionais da empresa, até o nível mais baixo.
- Determinar metas quantitativas para cada um dos indicadores de resultado e de desempenho.
- Determinar as iniciativas: projetos, ações e serviços que possibilitarão a realização dos objetivos estratégicos (na realidade, são planos de ação).
- Implantar o BSC: comunicar e disseminar por toda a organização.
- Manter o esforço: manter e evoluir continuamente o sistema de gestão estratégico.

Agora imagine dirigir um veículo e só ter à disposição o velocímetro. Você consegue ver qual a velocidade que está dirigindo, mas não sabe se seu tanque está cheio, quantos quilômetros já rodou, ou se a água do radiador está dentro dos limites ou não. Desta forma, terá uma grande chance de não chegar ao seu destino, não é mesmo? Portanto, você precisa ter a sua disposição, em seu veículo, uma série de indicadores que te

possibilitem entender como seu carro está se comportando. O mesmo ocorre com as organizações que precisam de diversos indicadores que demonstrem se elas estão no caminho certo ou não.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a estratégia empresarial:



Financeira - analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade, como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros;

Clientes - neste ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Esta perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que possibilitarão atingir resultados superiores no futuro;

Processos internos - identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização. Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro;

Aprendizado e crescimento – identifica as medidas que a empresa deve tomar para se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Desta forma, as empresas devem treinar e desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.



Figura 6 - Perspectivas BSC



(CESPE/EBSERH - 2018) A respeito de gestão estratégica, julgue os próximos itens. O BSC (balanced scorecard) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

Comentários: Não né pessoal?! Não existe uma perspectiva denominada processos externos no BSC.

Gabarito: Errado

Segundo Kaplan e Norton4, o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Um Balanced Scorecard define o que a administração entende por "desempenho" e "mede" se a gestão está alcançando os resultados desejados. O Balanced Scorecard traduz Missão e Visão em um conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho que podem ser quantificados e avaliados.

Mas como isso acontece?

Na verdade, a utilização do BSC é "materializada" no "Mapa Estratégico". Vejamos um exemplo:

4 Criadores do BSC

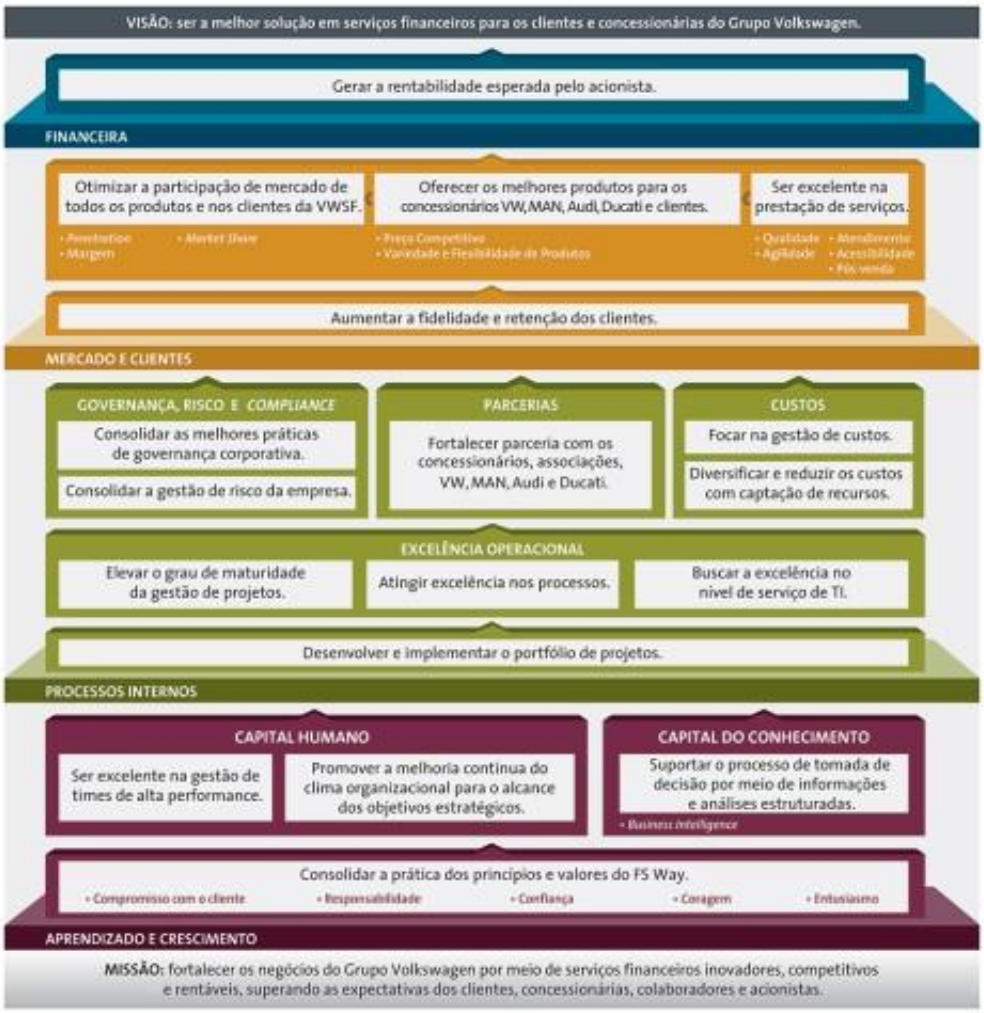


Figura 7 - Exemplo de Mapa Estratégico

Percebam que em cada uma das perspectivas há o estabelecimento e um ou mais objetivos estratégicos. Pode ser que haja ainda uma variação nas perspectivas, o que é comum principalmente quando se trata de órgãos ou instituições públicas. Mais um exemplo:

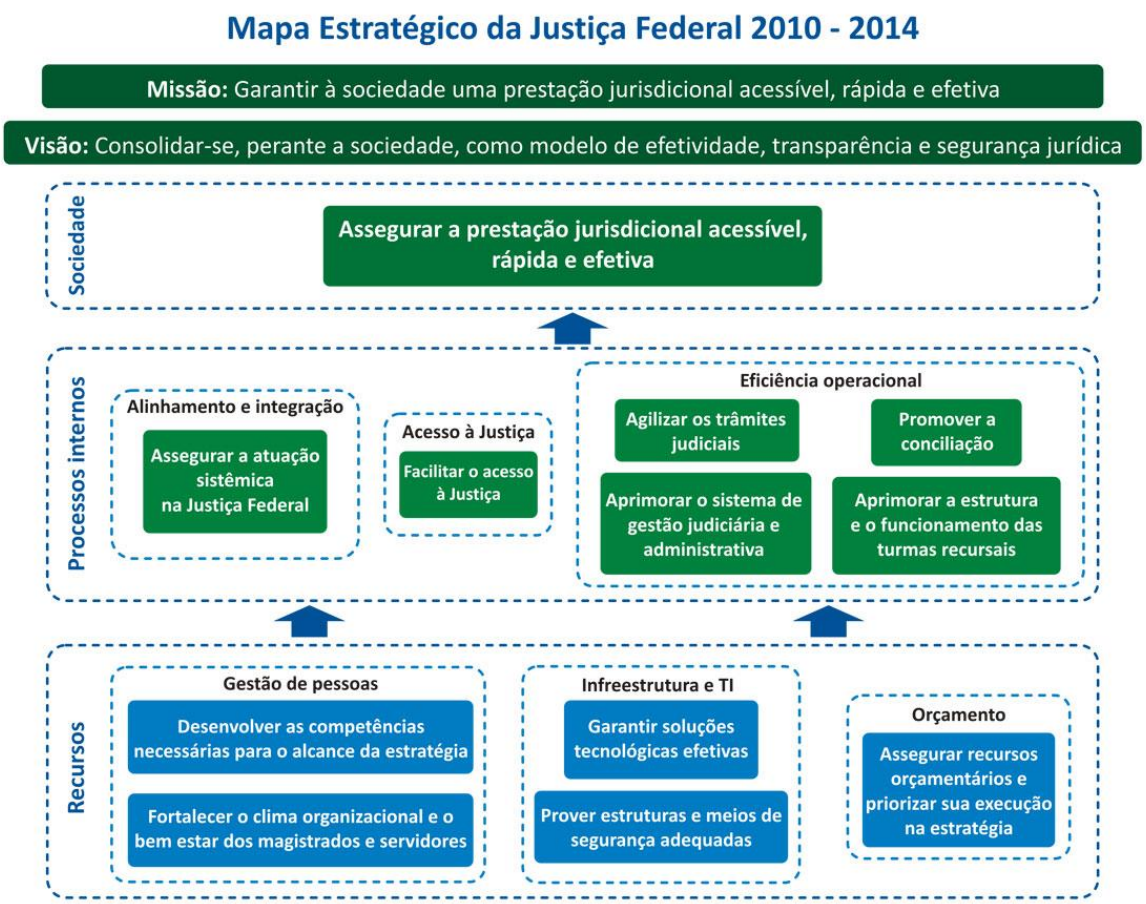


Figura 8 - Exemplo de Mapa Estratégico - Justiça Federal

O BSC é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação. O foco está no alinhamento com a missão, visão e os objetivos, visando a implementação das estratégias, a satisfação do cliente, a melhoria dos processos internos e o aprendizado e crescimento organizacional.

14 – BSC de TI

O Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard auxiliam o alinhamento da TI ao negócio e servem para desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para o atendimento dos objetivos organizacionais. Em TI, o BSC deve ser usado durante o planejamento da tecnologia da informação, assim como na gestão do dia a dia da realização da estratégia de TI.

A partir da perspectiva financeira, por exemplo, pode ser desdobrado um objetivo estratégico de TI que vise alavancar o retorno do investimento nos projetos de TI. Essa seria uma das maneiras da TI criar valor para o negócio.

Mas... algumas áreas de TI criam seus mapas estratégicos adequando as perspectivas, como podemos verificar a seguir:

Mapa Estratégico de TI	
Missão	**Visão**
PROMOVER A GESTÃO EFICIENTE DOS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM HARMONIA COM AS ÁREAS ADMINISTRATIVAS E FINALÍSTICAS NO ÂMBITO DO INPI.	SER RECONHECIDO COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO DE TODAS AS UNIDADES DO INPI, BEM COMO REFERÊNCIA EM GESTÃO DE TI PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos			
Orientação ao Usuário	1 Promover transparência e acessibilidade por meio das soluções de TI		2 Garantir ao usuário a solicitação de serviços de forma eletrônica	
Orientação Operacional	3 Garantir continuidade e disponibilidade dos serviços de TI	4 Garantir a estrutura de TI apropriada para as atividades administrativas e finalísticas	5 Aperfeiçoar a Governança de TI	6 Aprimorar a Segurança da Informação
Orientação Futura	7 Garantir desenvolvimento de competências na força de trabalho de TI		8 Suportar e promover padrões de interoperabilidade, portabilidade e colaboração no sistema de Administração Pública	
Contribuição Corporativa	9 Garantir a gestão e execução dos recursos orçamentários de TI		10 Prover e manter soluções de software por meio de desenvolvimento, cooperação ou aquisição	

Pessoal, o importante é que o alinhamento estratégico com a organização seja mantido!

15 – Negócio, Missão, Visão e Valores

Mas o BSC não "parte do nada". Toda empresa ou organização tem uma missão, visão e valores que precisam ser levados em conta na hora de definir a estratégia.

A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais stakeholders. De acordo com Valeriano5, "a missão é, em essência, o propósito da organização".

Para exemplificar, trago a missão de uma montadora de automóveis:

"Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio."

Já a visão é algo responsável por nortear a organização. A visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos. Segue exemplo de "visão" da mesma montadora de automóveis:

"Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos."

Outro conceito importante é o de negócio da organização. Este negócio seria relacionado com as atividades principais da empresa naquele momento específico, seu âmbito de atuação. Ao contrário da missão, o negócio é mais focado um contexto específico. Enquanto a missão é uma declaração de intenções, a definição do negócio busca afirmar quais são as atividades atuais e os setores de atuação em que a organização atua.

Enquanto a missão da montadora de automóveis é:

---

5 Valeriano, Dalton

"Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio."

Seu negócio seria: "Produção e comercialização de veículos automotivos".

Perceberam como a missão é muito mais "abstrata" do que o negócio. Isto ocorre para que os membros da organização não confundam as coisas. A empresa pode estar operando uma usina hidroelétrica no momento (seria o negócio), mas sua missão seria a de gerar energia de modo sustentável.

Já os valores incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta em uma organização. Assim sendo, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

Exemplos de valores da montadora de automóveis que citamos anteriormente:

- Satisfação do cliente
- Valorização e respeito às pessoas
- Responsabilidade social
- Respeito ao Meio Ambiente

16 – Análise de ambiente interno e externo com SWOT

O Planejamento Estratégico Situacional - PES foi idealizado por Carlos Matus, autor chileno, a partir de sua vivência como ministro da Economia do governo chileno e da análise de outras experiências de planejamento normativo ou tradicional na América Latina cujos fracassos e limites instigaram um profundo questionamento sobre os enfoques e métodos utilizados.

O enfoque do PES parte do reconhecimento da complexidade, da fragmentação e da incerteza que caracterizam os processos sociais, que se assemelham a um sistema de final aberto e probabilístico, onde os problemas se apresentam, em sua maioria, não estruturados e o poder se encontra compartido, ou seja, nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação. O PES é um método de planejamento por problemas e trata, principalmente, dos problemas mal estruturados e complexos.

Neste sentido, umas das ferramentas mais utilizadas para realizar um diagnóstico estratégico (situacional) é a Matriz SWOT que trata do levantamento e registro das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização ou área. Desta maneira, devem ser analisados os ambientes interno e externo à organização.



(CESPE - Técnico Judiciário (STM)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2018) A respeito de gestão organizacional, julgue o item. A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

Comentários: Não galera! Vimos que o ambiente externo também é analisado! Um dos estágios do planejamento estratégico é a análise externa do ambiente: as condições externas que impõem ameaças e oportunidades à organização.

Gabarito: Certa

Para a nossa prova, precisamos saber que SWOT é simplesmente a soma de siglas dos termos em Inglês: "Strengths" (forças), "Weakness" (fraquezas), "Opportunities" (oportunidades) e "Threats" (ameaças). Traduzindo a sigla temos: FOFA.

Em seguida trago um exemplo de matriz SWOT contendo alguns itens possíveis de figurar em cada um dos seus quadrantes.

Forças	Fraquezas
• Boa imagem • Qualidade do produto • Baixo custo • Parcerias • Distribuição • Liderança de mercado • Competência • Tecnologia própria	• Falta de direcção e estratégia • Pouco investimento em inovação • Linha de produtos muito reduzida • Distribuição limitada • Custos altos • Problemas operacionais internos • Falta de experiência da administração • Falta de formação dos funcionários
Oportunidades	**Ameaças**
• Rápido crescimentos de mercado • Abertura aos mercados estrangeiros • Empresa rival enfrenta dificuldade • Encontrados novos usos do produto • Novas tecnologias • Mudanças demográficas • Novos métodos de distribuição • Diminuição da regulamentação	• Recessão • Nova tecnologia • Mudanças demográficas • Empresas rivais adoptam novas estratégias • Barreiras ao comércio exterior • Desempenhos negativos das empresas associadas • Aumento da regulamentação

Figura 9 - Exemplo de Matriz SWOT

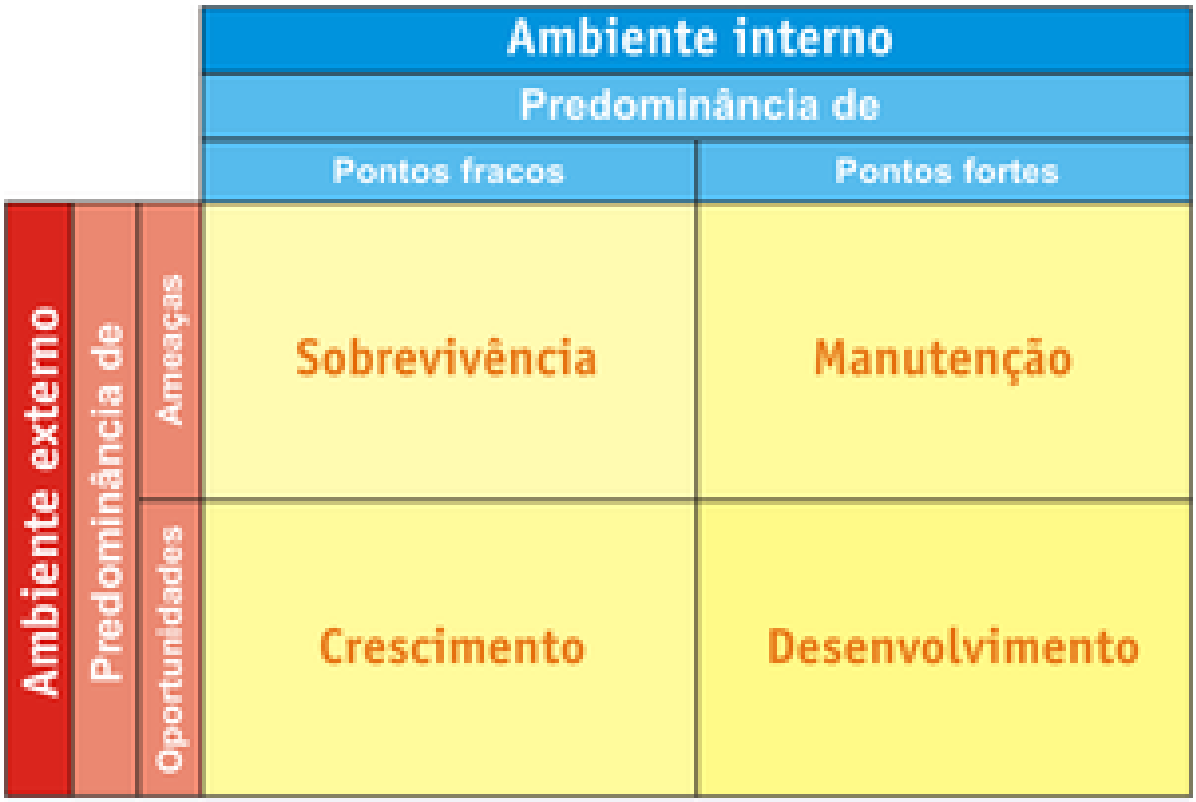
A análise interna busca perceber quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização em comparação com seus pares. Mas e o que podem ser estes pontos?

Ter uma boa imagem no mercado e um baixo custo de produção, por exemplo, podem ser considerados pontos fortes. Já ter problemas operacionais internos seria uma fraqueza. Percebam e lembrem-se de uma coisa importante: o ambiente interno envolve aspectos "controláveis" pela organização.

Já o ambiente externo envolve ameaças e oportunidades. Naturalmente, as ameaças são coisas negativas que podem ocorrer, enquanto as oportunidades são fatores positivos que podem ajudar a organização.

O excesso de barreiras ao comércio exterior poderia ser uma ameaça para o planejamento estratégico de uma instituição que almeja "expandir suas fronteiras". Já a falência de um concorrente, por exemplo, seria um caso de oportunidade, pois abriria o mercado para os produtos da empresa. Vejam que estes fatores estão "fora" do controle da organização.

Ao analisar os fatores internos e externos, a organização pode observar a predominância de algum conjunto desses fatores. Dependendo do que predominar, a organização pode se ver obrigada a adotar algumas estratégias.



Predominância de ameaças e pontos fracos – Estratégia de Sobrevivência: a prioridade da empresa é não falir. Ênfase em redução de custos e desinvestimento;

Predominância de ameaças e pontos portes – Estratégia de Manutenção: a prioridade da empresa é defender-se das ameaças, por meio de estratégias de estabilidade, especialização ou busca de nichos de mercado;

Predominância de oportunidades e pontos fracos – Estratégia de Crescimento: buscando inovação, expansão e internacionalização;

Predominância de oportunidades e pontos fortes – Estratégia Desenvolvimento: desenvolvendo mercado, serviços, financeiramente, etc.

E não há mais nada que considero importante de sabermos sobre a Matriz SWOT para a nossa prova. Na imensa maioria das vezes, o examinador tenta embaralhar esses conceitos para levar o (a) candidato (a) ao erro!



(CESPE/EBSERH - 2018) A matriz SWOT, que tem a capacidade de visualizar os ambientes interno e externo, tornou-se uma ferramenta para planejamento estratégico da organização.

Comentários:

Pessoal, de fato a matriz SWOT traz uma visão dos ambientes interno e externo da organização e já se tornou uma das ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas do mercado.

Gabarito: Certa

(CESPE - Analista Judiciário (STJ)/Administrativa/2018) Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item. O diagnóstico estratégico possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, assim como das fraquezas e das oportunidades das organizações.

Comentários:

O diagnóstico estratégico busca analisar o ambiente interno da organização, com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo com suas ameaças e oportunidades.

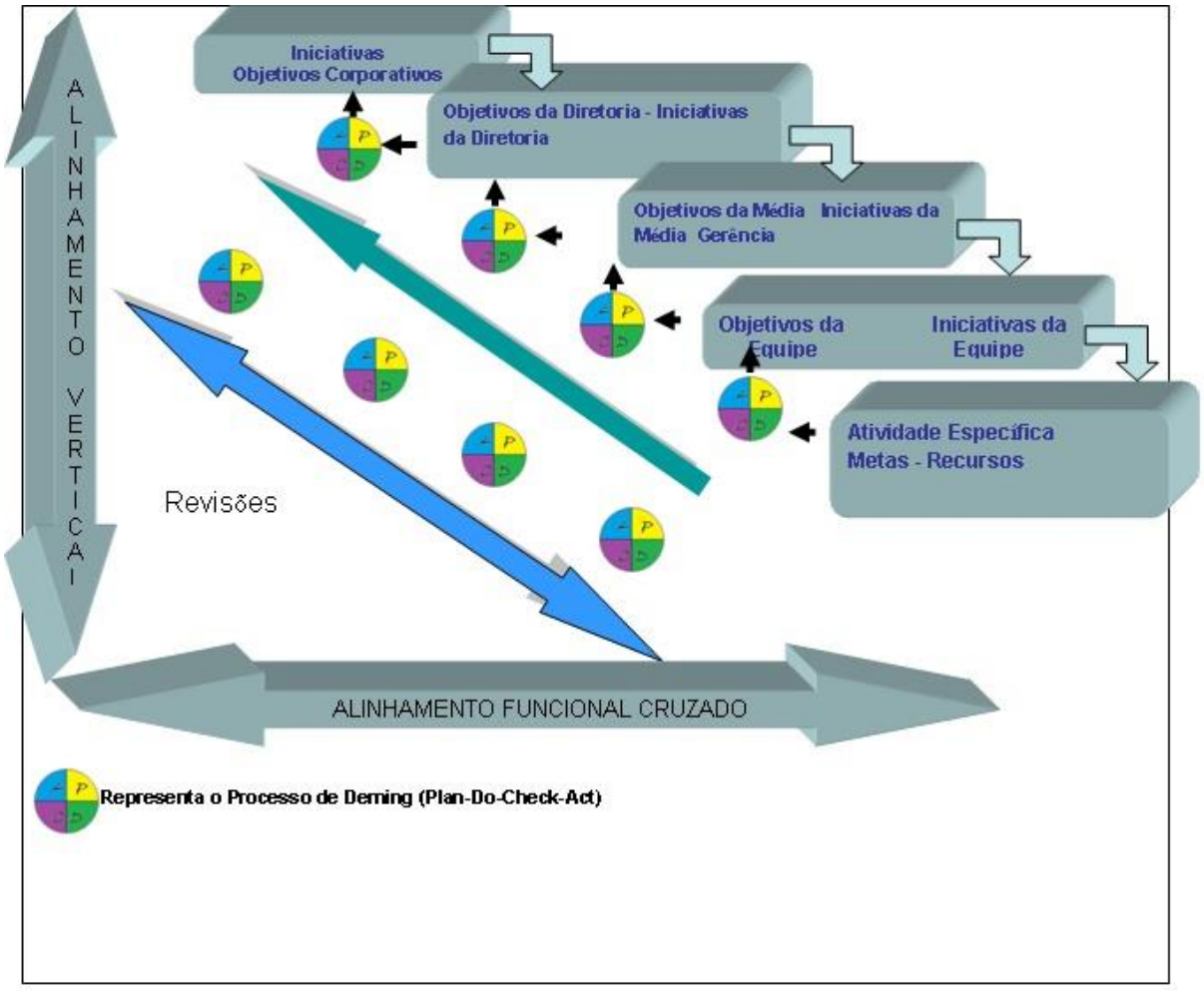
Gabarito: Certa

17 – Processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais

Existem diretrizes para o gerenciamento em todos os níveis de uma organização e o gerenciamento pelas diretrizes engloba atividades que tem prioridade de manter a empresa competitiva através do alcance de metas por todos os participantes da organização seja ele estratégico, tático ou operacional. Também se traduz em uma forma de unificar a visão ou direcionar todos os esforços das diversas áreas da organização para o mesmo objetivo de buscar o atingimento da visão estratégica colocado pelo nível mais alto.

A visão do planejamento estratégico se desmembra em objetivos estratégicos que é "quebrado" em pequenos pedaços, fáceis de serem compreendidos e executado independente da função do colaborador na organização. No Gerenciamento pelas Diretrizes a divulgação das orientações da alta administração é conduzida de forma metódica através do desdobramento das diretrizes. Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, num relacionamento meio-fim, de forma a garantir o cumprimento da diretriz original

E adivinhem o que usamos nele?? CICLO PDCA!!!

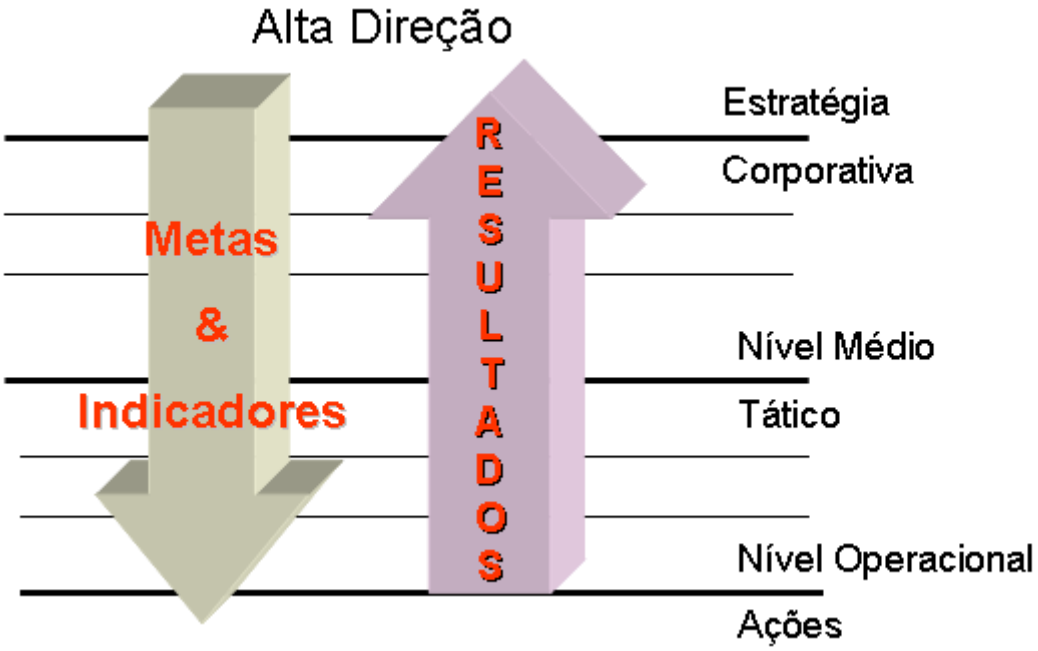


Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.

O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, como executivos da diretoria e gerentes.

Outra característica que diferencia o planejamento tático é o tempo que as ações são aplicadas, geralmente no período de 1 a 3 anos mensurando ações para um futuro mais próximo do que o visado no planejamento estratégico, ou seja, médio prazo.

Já no planejamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas. Neste planejamento os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses. Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.



Gestão de Mudanças

As organizações têm sentido a necessidade de mudanças constantes frente às inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica. Não estamos aqui falando de mudanças em um ou outro setor de determinada empresa, mas sim de mudanças organizacionais, que na maioria das vezes causa impacto em toda a organização. Obviamente, para que uma mudança organizacional ocorra sem "grandes traumas", é necessário que a instituição se prepare para a mudança e isso significa que mudança deve ser gerenciada. De acordo com ALBUQUERQUE (1992), o cenário mencionado força as empresas a uma permanente busca pelas inovações tecnológicas e gerenciais. Toda organização que tem pretensões de se tornar competitiva no mercado global deve, necessariamente, direcionar especial atenção às novas formas de gestão6.

Segundo VIEIRA (2003), as organizações precisam se preparar para o acompanhamento das profundas e densas mudanças que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menor escala de tempo.

As mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações e ressaltam a importância estratégica da prática contínua da gestão da mudança no cenário de constantes transformações no qual as empresas estão inseridas. Essa estratégia tem o intuito de transformar os desafios gerados pela globalização, rápidos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, em verdadeiras oportunidades. Mas como estar preparado e efetuar tais mudanças de tal maneira que o impacto positivo destas possa ser aproveitado na organização? Para começarmos a responder esta pergunta, trago o seguinte trecho:

"A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro". (VIEIRA; VIEIRA, 2003)"

O problema é que mesmo que a mudança seja encarada pela alta administração como "permanente", oportuna e necessária, elas dificilmente são recebidas de forma consensual e despertam pouco comprometimento dos envolvidos. Além disso, produzem efeitos quase sempre traumáticos, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até mesmo, boicotes.

Professor, até agora só falamos que a mudança organizacional é necessária... mas o que é exatamente uma "mudança organizacional"?

---

6 RUAS (2001)

Bom, este é um tema ainda sem uma "definição completamente fechada". Digo isto pois vários autores o definem com palavras diferentes, mas eu, sinceramente não vejo muita diferença na essência de tais definições. Para começarmos nosso estudo, trago a definição de Lima e Bressan (2003):

"Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional."

Considero que esta é uma definição bem completa do que é mudança organizacional! Reparem que estamos falando de algo que pode ser planejado ou não e que pode ter tanto impacto negativos ou positivos. Mas para ROBBINS (1999) a mudança organizacional é composta de "atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais." Percebam que há uma divergência entre os autores e por isso precisamos estar atentos na hora da prova. Na minha opinião, a definição "mais correta" é a anterior! E digo isto pois vários autores se posicionam no sentido de que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem (é o famoso "apagando incêndio"). Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.

Mas não são só as inovações tecnológicas que trazem mudanças. A implantação de governança de TI e métodos de gestão de TI também implicam em mudanças organizacionais que precisam ser controladas.

Para a eficácia da TI em uma organização, antes e durante a sua implantação, é preciso que aconteça, uma reestruturação dos sistemas produtivos, da gestão administrativa, e da cadeia de poder, autoridade e responsabilidade. A empresa deve adequar sua estrutura a esta realidade para manter-se competitiva. Dentre tantos outros fatores, a gestão e estrutura organizacional fundamentada pela TI, deve atender aos seguintes critérios:

Níveis hierárquicos reduzidos, pela integração de órgãos, funções e atividades, deixando para trás hierarquias rígidas, burocráticas e verticais onde a informação tem trânsito lento;

Maior delegação de responsabilidades, motivada pela exigência de respostas mais rápidas as demandas ambientais, os profissionais envolvidos devem estar qualificados, capacitados e comprometidos com resultados, produtividade e qualidade;

Maior descentralização das decisões e do controle, no propósito de que colaboradores assumam as responsabilidades diretas pelos resultados, tenham acesso às informações e possam decidir pela organização;

Maior valorização das pessoas envolvidas, isto é, recompensar justamente, e dispor aos colaboradores múltiplas habilidades e conhecimentos para seu crescimento pessoal e profissional, tendo em vista inteligibilidade aos negócios, feedbacks eficientes, e melhorias contínuas aos processos;

Formar colaboradores multifuncionais, profissionais pensantes, críticos e capazes de julgar, assumir responsabilidades, interpretar dados, e decidir, hábeis em acompanhar concepções de produtos e de intervir imediatamente contra ameaças, ou sinais de desvios nos processos.

Não estamos falando apenas da mudança em processos, mas principalmente da transição, do processo de adaptação das pessoas. Este ponto é considerado fundamental para o sucesso de qualquer mudança organizacional.

O autor Roberto Ziemer (2007) explica que a fase de mudança começa com o término, passa por uma zona neutra e tem um reinício. O término representa como a consciência das pessoas sobre velhas posturas, comportamentos, identidades e crenças processada. Para o gerenciamento desta etapa de término, o autor propõe:

- Reconhecer quem perderá com a mudança;
- Reconhecer a importância das perdas subjetivas;
- Aceitar as reações emocionais;
- Reconhecer as perdas de forma aberta;
- Aceitar sintomas de luto;
- Compensar as perdas;
- Manter as pessoas informadas sobre as mudanças;
- Definir o que acabou e o que não acabou;
- Criar rituais para enfatizar o término;
- Tratar o passado com respeito.

Já a zona neutra é caracterizada pela indefinição, pela confusão e pela falta de respostas, pois o indivíduo está entre o antigo e o novo "jeito de pensar" da organização. Por isso é zona neutra é considerada o centro do processo de transição e apresenta várias ameaças:

- Aumento da ansiedade;
- Diminuição da motivação;
- Aumento do absenteísmo;
- Retorno de antigas fragilidades;
- Excessos de responsabilidades;
- Fragilidades da organização;
- Choque entre conservadores e futuristas.
- Para gerenciar a zona neutra é necessário:
- Considerar esta etapa como um período natural;
- Redefinir a zona neutra;
- Criar sistemas temporários;
- Fortalecer conexões intergrupos;
- Estabelecer uma equipe de transição;
- Usar esta etapa de forma criativa.

Por fim, temos o reinício que é a final do processo de mudança. Nesta fase as pessoas começam a adotar a mudança. Os fatores críticos de sucesso nesta etapa são:

- Ser consistente, sem mensagens conflitantes;
- Assegurar sucesso rápido;
- Simbolizar a nova identidade;
- Celebrar o sucesso.

Existem outras abordagens de diversos autores e infelizmente a banca pode cobrar qualquer um deles. Richard Barret (2006), por exemplo estabelece que as variáveis críticas da mudança são:

- Histórico de mudanças – Mostra a percepção que os profissionais envolvidos na mudança têm sobre a forma como a organização implementa as mudanças;
- Resistência/Prontidão – Mostra o grau de resistência nos três sistemas de mudança (comunicação, aprendizagem e recompensa);
- Cultura – Mostra a diferença entre a cultura percebida e a cultura desejada, e se a mudança que está sendo proposta está adequada à cultura atual e futura (valores, crenças e comportamentos).

As razões de falhas nas mudanças, geralmente incluem:

- Desconhecimento e incerteza sobre o futuro e sobre as razões da mudança;
- Imposição X Participação;
- Comunicação inadequada durante o processo;
- Sistema inadequado de recompensa;
- Aprendizagem insuficiente.



Para fecharmos o assunto precisamos falar de Kurt Lewin (1965)!!! Para o referido autor, a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos e suas etapas são:

Descongelamento: fase inicial da mudança na qual as velhas ideias e práticas são desfeitas, abandonadas, e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento;

Mudança: etapa em que as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação, ou seja, o processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita; e a internalização;

Recongelamento: etapa final em que as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio (suporte através de recompensas que mantêm a mudança); e o reforço positivo (prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida).

Para finalizarmos o assunto, trago mais um autor que já foi cobrado pela FCC. Trata-se de Kotter (1997) que estabeleceu um método que, segundo ele, é aplicável a qualquer tipo de transformação organizacional que visa minar as resistências à mudança envolvendo oito etapas:

1. Estabelecimento de um censo de urgência;
2. Criação de uma coalizão administrativa;
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia;
4. Comunicação da visão da mudança;
5. Empowerment (empoderamento) dos funcionários para ações abrangentes;
6. Realização de conquistas em curto prazo;
7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e,
8. Estabelecimento de novos métodos na cultura.

18 – Gestão de riscos

Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis. Isto contribui para a melhoria dos sistemas de gestão. Desta maneira, o gerenciamento de riscos deve fazer parte de todas as atividades associadas com uma organização e inclui interação com as partes interessadas, considerando os contextos externo e interno da organização, incluindo o comportamento humano e os fatores culturais. De acordo com a ISO 31000, o gerenciamento de riscos baseia-se nos princípios, estrutura e processos conforme figura a seguir:

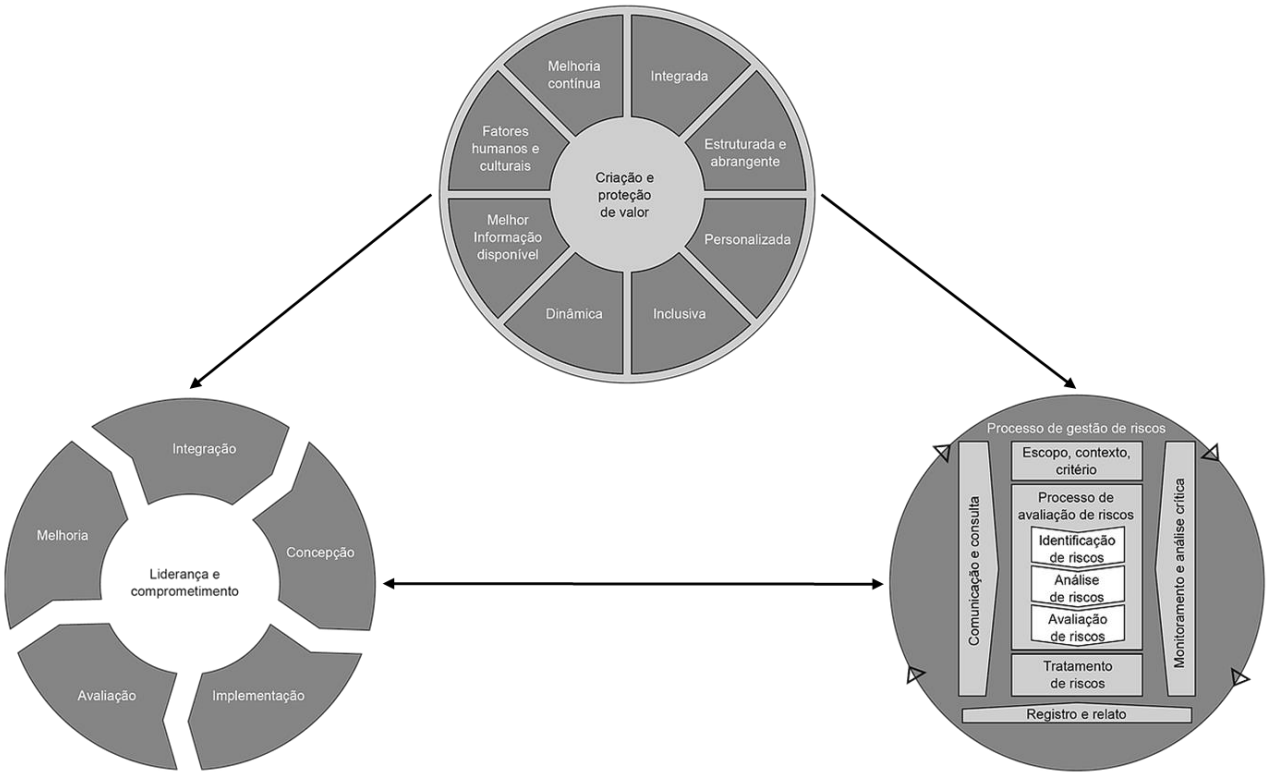


Figura 10 – Princípios, Estrutura e Processos - ISO 31000

Pessoal, o objetivo da gestão de riscos é a criação e proteção de valor através da melhoria do desempenho, do incentivo à inovação e apoio do alcance de objetivos. Neste sentido, os princípios fornecem orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. São eles:

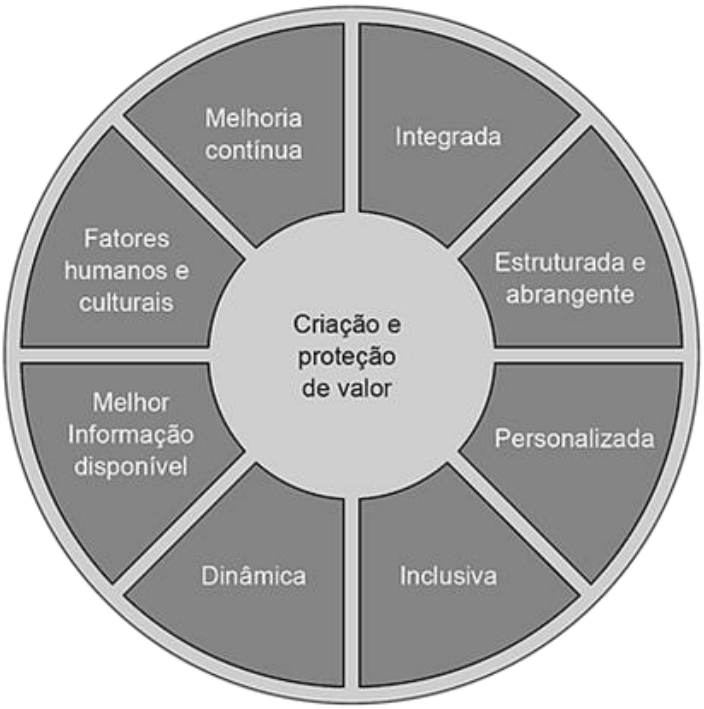


Figura 11 - Princípios da Gestão de Riscos - ISO 31000

Integrada - A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.

Estruturada e abrangente - Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.

Personalizada - A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.

Inclusiva - O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.

Dinâmica - Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.

Melhor informação disponível - As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas.

Fatores humanos e culturais - O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.

Melhoria contínua - A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências.

Quanto à estrutura, o objetivo é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em

todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção.



Figura 12 - Estrutura da Gestão de Riscos - ISO 31000

A organização deve avaliar suas práticas e processos de gestão de riscos, e usar a estrutura para resolver possíveis lacunas existentes. A liderança e comprometimento se refere à necessidade de que a alta administração e os órgãos de supervisão assegurem que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização.

Já a integração da gestão de riscos apoia-se em uma compreensão das estruturas e do contexto organizacional. Estruturas diferem, dependendo do propósito, metas e complexidade da organização e o risco é gerenciado em todas as partes da estrutura da organização, por isso, todos na organização têm responsabilidade por gerenciar riscos.

Quanto à concepção o importante é saber que se refere a entender a organização e seu contexto (interno e externo), à articulação do comprometimento com a gestão de riscos, à atribuição de papéis e responsabilidades, à alocação de recursos e ao estabelecimento de comunicação e consulta.

A implementação da estrutura deve ser realizada por meio do (a):

- Desenvolvimento de um plano apropriado, incluindo prazos e recursos;

- Identificação de onde, quando e como diferentes tipos de decisões são tomadas pela organização, e por quem;
- Modificação dos processos de tomada de decisão aplicáveis, onde necessário;
- Garantia de que os arranjos da organização para gerenciar riscos sejam claramente compreendidos e praticados.

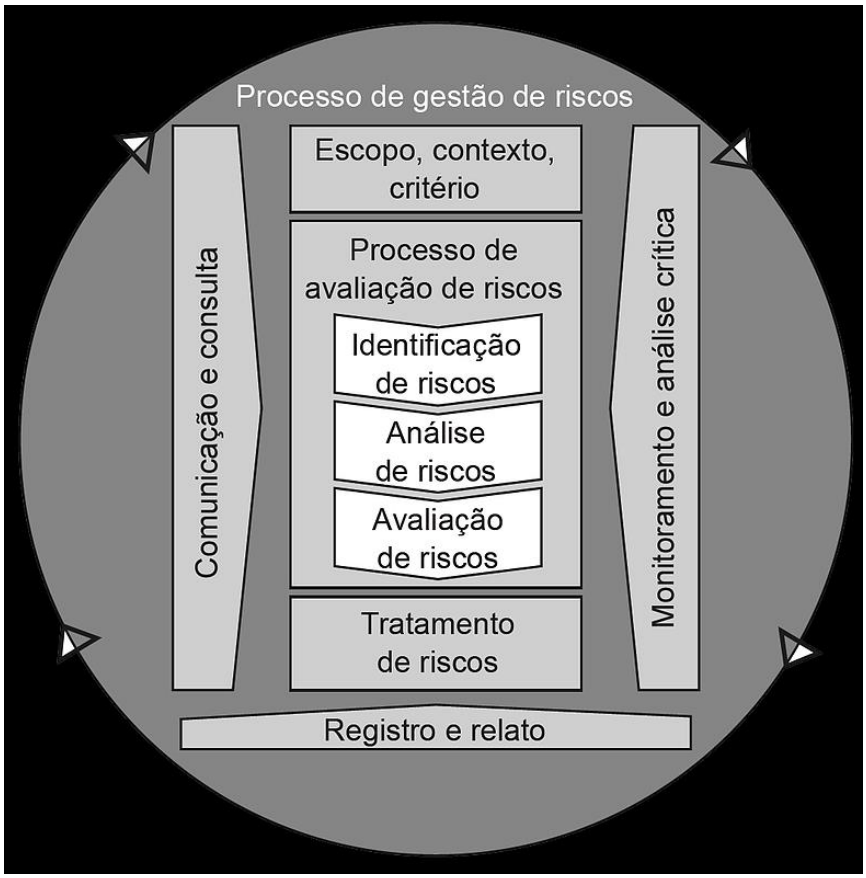
Adequadamente concebida e implementada, a estrutura de gestão de riscos assegurará que o processo de gestão de riscos é parte de todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão, e que as mudanças nos contextos externo e interno serão adequadamente capturadas.

Já a avaliação deve ser feita através da mensuração periódica do desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado e da determinação da permanência de adequação da estrutura em relação ao apoio no alcance dos objetivos da organização.

Por fim, temos a melhoria que é composta por adaptação e melhoria contínua da estrutura de gestão de riscos. Neste é ponto é fundamental que a organização monitore e adapte continuamente a estrutura de gestão de riscos para abordar as mudanças externas e internas e também que melhore continuamente a adequação, suficiência e eficácia da estrutura de gestão de riscos e a forma com que o processo de gestão de riscos é integrado.

19 – Processos de gestão de riscos

De acordo com a norma, o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. Devendo "funcionar" conforme representado na figura a seguir:



O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão.

Desta maneira, deve haver uma coordenação estreita entre para a troca de informações factuais, oportunas, pertinentes, precisas e compreensíveis, levando em consideração a confidencialidade e integridade da informação, bem como os direitos de privacidade dos indivíduos.

Comunicação e consulta buscam:

- Reunir diferentes áreas de especialização para cada etapa do processo de gestão de riscos;
- Assegurar que pontos de vista diferentes sejam considerados apropriadamente ao se definirem critérios de risco e ao se avaliarem riscos;
- Fornecer informações suficientes para facilitar a supervisão dos riscos e a tomada de decisão;
- Construir um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo risco.

Já o propósito do estabelecimento do escopo, contexto e critérios é personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado. Isto envolve a definição do escopo do processo, a compreensão dos contextos externo e interno.

Ao definir o escopo, a organização deve considerar os seguintes itens:

- Objetivos e decisões que precisam ser tomadas;
- Resultados esperados das etapas a serem realizadas no processo;
- Tempo, localização, inclusões e exclusões específicas;
- Ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos;
- Recursos requeridos, responsabilidades e registros a serem mantidos;
- Relacionamentos com outros projetos, processos e atividades.

Em relação aos contextos externo e interno temos que estes são o ambiente no qual a organização procura definir e alcançar seus objetivos. Pessoal, neste sentido é importante que a organização entenda o ambiente no qual ela se insere.

Isto é importante porque a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos e atividades da organização e fatores organizacionais podem ser uma fonte de risco. Além disso, o propósito e escopo do processo de gestão de riscos podem estar inter-relacionados com os objetivos da organização como um todo.

Quanto à definição dos critérios de risco está definido na norma que as organizações especifiquem a quantidade e o tipo de risco que podem ou não assumir em relação aos objetivos. Além disso, devem que estabelecer critérios para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão. Tais os critérios de risco obviamente devem estar alinhados à estrutura de gestão de riscos e personalizados para o propósito específico e o escopo da atividade à qual estejam relacionados.

É importante ainda que os critérios de risco reflitam os valores, objetivos e recursos da organização e sejam consistentes com as políticas e declarações sobre gestão de riscos e devem levar em consideração também as obrigações da organização e os pontos de vista das partes interessadas.

Galera, os a definição dos critérios de risco deve ser realizada logo no início do processo, mas eles são dinâmicos e, portanto, devem ser continuamente analisados criticamente e alterados, se necessário. E o que é importante para a definição de tais critérios?

- A natureza e o tipo de incertezas que podem afetar resultados e objetivos (tanto tangíveis quanto intangíveis);
- Como as consequências (tanto positivas quanto negativas) e as probabilidades serão definidas e medidas;
- Fatores relacionados ao tempo;
- Consistência no uso de medidas;
- Como o nível de risco será determinado;
- Como as combinações e sequências de múltiplos riscos serão levadas em consideração;
- A capacidade da organização.

Chegamos então ao processo de avaliação de riscos que contempla a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos (propriamente dita). Esse processo deve ser riscos conduzido de forma sistemática, iterativa e colaborativa, com base no conhecimento e nos pontos de vista das partes interessadas e deve utilizar a melhor informação disponível, complementada por investigação adicional, se necessário.

Na identificação de riscos busca encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos.

Os seguintes fatores e o relacionamento entre estes fatores devem considerados:

- Fontes tangíveis e intangíveis de risco;
- Causas e eventos;
- Ameaças e oportunidades;
- Vulnerabilidades e capacidades;
- Mudanças nos contextos externo e interno;
- Indicadores de riscos emergentes;
- Natureza e valor dos ativos e recursos;
- Consequências e seus impactos nos objetivos;
- Limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação;
- Fatores temporais;
- Vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos.

Ainda sobre a identificação dos riscos vale ressaltar que ela deve ocorrer independentemente de suas fontes estarem ou não sob controle da organização e que se deve considerar que pode haver mais de um tipo de resultado, o que pode resultar em uma variedade de consequências tangíveis ou intangíveis.

Bom, com os riscos identificados, é hora de fazer a análise. Isto é, compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Lembrem-se que um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

Tal análise pode ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis. As técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas, e devem considerar os seguintes fatores:

- A probabilidade de eventos e consequências;
- A natureza e magnitude das consequências;
- Complexidade e conectividade;
- Fatores temporais e volatilidade;
- A eficácia dos controles existentes;
- Sensibilidade e níveis de confiança.

Pessoal, a análise é um processo um tanto quanto subjetivo. Desta maneira, pode ser influenciada por qualquer divergência de opiniões, vieses, percepções do risco e julgamentos. Além destes, pode sofre a influência ainda da qualidade da informação utilizada, as hipóteses e as exclusões feitas, quaisquer limitações das técnicas e como elas são executadas, por isso, de acordo com a norma, estas influências também devem ser consideradas, documentadas e comunicadas aos tomadores de decisão.

Quanto às técnicas de análise, temos que ressaltar que eventos altamente incertos podem ser difíceis de quantificar. Isso pode ser um problema ao analisar eventos com consequências severas. Nestes casos, deve-se utilizar a combinação de técnicas pois isto geralmente fornece maior discernimento na análise.

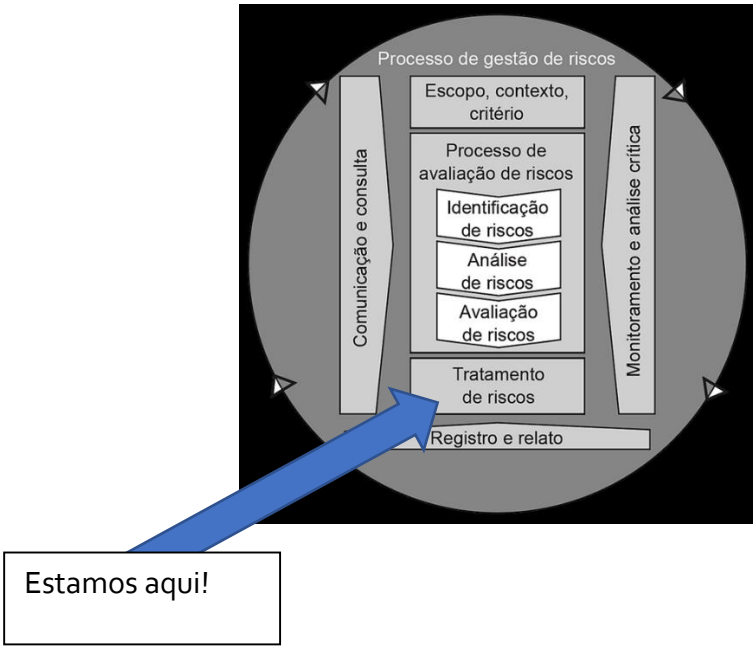
Por fim, vale mencionar que a análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos, para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos. Os resultados propiciam discernimento para decisões, em que escolhas estão sendo feitas e as opções envolvem diferentes tipos e níveis de risco.

Bom, como última etapa temos a avaliação riscos propriamente dita, cujo objetivo primário é apoiar decisões A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. Galera... os critérios de riscos servem para balizar a tomada de decisão de quais riscos devem ser tratados e como isto será feito. A decisão por ser por:

- Fazer mais nada;
- Considerar as opções de tratamento de riscos;
- Realizar análises adicionais para melhor compreender o risco;
- Manter os controles existentes;
- Reconsiderar os objetivos.

O resultado da avaliação de riscos deve ser registrado, comunicado e então validado nos níveis apropriados da organização.

Bom... foram definidos o escopo, contexto e critérios, executou-se o processo de avaliação de riscos e, tomadas as devidas decisões, tá na hora de definir qual tratamento será dado a cada um dos riscos! Não se percam!





O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos. Neste sentido, o tratamento de riscos envolve um processo iterativo de:

- Formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- Planejar e implementar o tratamento do risco;
- Avaliar a eficácia deste tratamento;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável;
- Se não for aceitável, realizar tratamento adicional.
- Selecionar a opção mais apropriada de tratamento de riscos envolve balancear os benefícios potenciais derivados em relação ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação.

As opções para tratar o risco podem envolver um ou mais dos seguintes:

- Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- Remover a fonte de risco (eliminar);
- Mudar a probabilidade (ações de mitigação);
- Mudar as consequências (ações de contingência);
- Compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros);
- Reter o risco por decisão fundamentada.

Galera, levem pra prova também que a justificativa para o tratamento de riscos é mais ampla do que apenas considerações econômicas, e deve levar em consideração todas as obrigações da organização, compromissos voluntários e pontos de vista das partes interessadas. Obviamente, a seleção de opções de tratamento de riscos deve ser feita de acordo com os objetivos da organização, critérios de risco e recursos disponíveis.

Devem ser considerados ainda os valores, percepções e potencial envolvimento das partes interessadas, e as formas mais apropriadas para com elas se comunicar e consultar. Embora igualmente eficazes, alguns tratamentos de riscos podem ser mais aceitáveis para algumas partes interessadas do que para outras.

Peço a atenção de vocês também para o fato de que tratamento de riscos pode não produzir os resultados esperados e pode produzir consequências não pretendidas, por isso, monitoramento e análise crítica precisam ser parte integrante da implementação do tratamento de riscos.

O tratamento de riscos também pode introduzir novos riscos (riscos residuais) que precisem ser gerenciados e pode ser ainda que que não haja opções de tratamento disponíveis ou que as opções de tratamento não modifiquem suficientemente o risco, ainda assim este (o risco) deve ser registrado e mantido sob análise crítica contínua.

Os tomadores de decisão e outras partes interessadas devem estar conscientes da natureza e extensão do risco remanescente após o tratamento de riscos. Para tanto, o risco remanescente deve ser documentado e submetido a monitoramento, análise crítica e, se necessário, deve ter tratamento adicional.

Importante vocês saberem também que, definidas as ações de tratamento dos riscos, devem ser elaborados planos que consistem em especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas de maneira que as possíveis combinações de ações compreendidas pelos envolvidos. Esses planos devem fazer integrar planos e processos de gestão da organização e incluir:

- A justificativa para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados a serem obtidos;
- Aqueles que são responsabilizáveis e responsáveis por aprovar e implementar o plano;
- As ações propostas;
- Os recursos requeridos, incluindo contingências;
- As medidas de desempenho;
- As restrições;
- Os relatos e monitoramento requeridos;
- Quando se espera que ações sejam tomadas e concluídas.

Tudo isso feito, temos ainda o monitoramento e a análise crítica, bem como o registo e relato do processo e dos seus resultados.

O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Isto deve ser planejado e ter as responsabilidades claramente definidas. Esta etapa ocorre em todos os estágios do processo e incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno.

Quanto ao registro e relato temos que o processo de gestão de riscos deve ser documentado e relatado por meio de mecanismos apropriados. O registro e o relato buscam:

- Comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
- Fornecer informações para a tomada de decisão;
- Melhorar as atividades de gestão de riscos;
- Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com
- Responsabilização por atividades de gestão de riscos.

O relato é parte integrante da governança da organização. A intenção é que melhor a qualidade do diálogo com as partes interessadas e apoiar a Alta Direção e os órgãos de supervisão a cumprirem suas responsabilidades. Os fatores a considerar para o relato incluem, mas não estão limitados a:

- Diferentes partes interessadas e suas necessidades específicas de informação e requisitos;
- Custo, frequência e pontualidade do relato;
- Método de relato;
- Pertinência da informação para os objetivos organizacionais e para a tomada de decisão.

Bom pessoal... perpassamos todo processo de gestão de riscos preconizado pela ISO31000 (versão 2018). Para finalizar, preciso que vocês saibam que todo este processo é iterativo e deve ser parte integrante da gestão e da tomada de decisão de uma organização, e deve estar integrado na estrutura, operações e processos da organização. Pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos. Pessoal, além disso, a natureza dinâmica e variável do comportamento humano e cultura seja considerada ao longo do processo de gestão de riscos.

E gravem que: Embora o processo de gestão de riscos seja frequentemente apresentado como sequencial, na prática ele é iterativo.

Já o ISACA7 corrobora que a gestão de riscos relacionados à TI deve ser realizada de forma integrada à gestão corporativa de riscos, com uma abordagem de balanceamento de custos e benefícios. Neste sentido, recomenda criar e manter uma estrutura de gestão de risco que documente um nível comum e acordado de riscos de TI, estratégias de mitigação e riscos residuais.

Qualquer impacto em potencial nos objetivos da empresa causado por um evento não planejado deve ser identificado, analisado e avaliado. Estratégias de mitigação de risco devem ser adotadas para minimizar o risco residual a níveis aceitáveis. O resultado da avaliação deve ser entendido pelas partes interessadas e expresso em termos financeiros, para permitir que as partes interessadas alinhem o risco a níveis de tolerância aceitáveis.

Baseado nisso, Aragon (2014) nos ensina que devem ser adotadas práticas tais como:

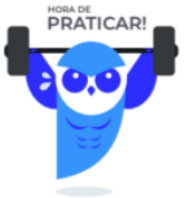
- Alinhar a gestão de riscos de TI com o sistema de gestão de riscos da organização;
- Estabelecimento do contexto do risco;
- Manutenção de um perfil de riscos;
- Avaliação de risco;
- Resposta ao risco;
- Manutenção e monitoramento do plano de ação de risco.

Bom pessoal, penso que com isso finalizamos o assunto de gestão de riscos e tenho certeza que vocês poderão acertar as questões da prova sobre o assunto!

Pronto... vamos praticar agora!

7 Information Systems Audit and Control Association

QUESTÕES COMENTADAS



1. **(CESPE – 2011 – TJ-ES – Técnico Judiciário)** A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.

A governança de TI, de responsabilidade da equipe técnica de TI, compõe-se da estrutura organizacional, dos processos e das lideranças, e tem por objetivo garantir que a TI sustente as estratégias e os objetivos da organização, bem como auxilie na sua execução.

Comentários:

A segunda parte da questão está perfeita. De fato, a governança de TI é composta por estrutura organizacional, processos e lideranças. Pena que nós nem deveríamos ter lido esse trecho, pois a questão começa afirmando que a Governança de TI é de responsabilidade da equipe técnica de TI e isso está completamente errado como já vimos! A responsabilidade pela governança de TI é da alta administração.

Gabarito: E

2. **(CESPE – 2011 – TJ-ES – Técnico Judiciário)** A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.

Define-se governança de TI como o conjunto de atitudes, referentes aos relacionamentos e processos, orientados à direção e ao controle operacional da organização na realização de seus objetivos, por meio do adicionamento de valor e do equilíbrio dos riscos em relação ao retorno propiciado pela área de TI e pelos seus processos.

Comentários:

"O examinador definitivamente é um cara mal!" Nesta questão, o único problema foi ele ter dito que o conjunto de atitudes e relacionamentos e processos são orientados ao controle ***operacional.*** *PessoALL... quando falamos de Governança de TI estamos falando de estratégia. Tudo isso que foi relacionado na questão, na verdade, está voltado para a parte estratégica da organização. Além disso, em minha opinião, a questão foi mal redigida, mas de errado mesmo, sé temos isso.*

É importante que vocês conheçam bem os conceitos que apresentamos na aula, pois várias questões sobre o tema vão exigir que vocês façam associação entre tais conceitos.

Gabarito: E

3. **(FCC – 2012 – TRT-PE – Técnico Judiciário)** Considere as afirmativas sobre Governança de TI:

I. A Governança de TI é de responsabilidade da alta administração e consiste na liderança, nas estruturas e nos processos organizacionais que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

II. Como as responsabilidades são atribuídas à alta administração, poucos níveis da organização sofrem influência das ações de governança, e os fatores que contribuem, ou não, para o sucesso da governança são produzidos apenas pela alta gerência de TI.

III. Governança de TI é um processo pelo qual decisões são tomadas sobre os investimentos em TI, que envolve como as decisões são tomadas, quem toma as decisões, quem é responsabilizado e como os resultados são medidos e monitorados.

Está correto o que se afirma em

a) I e II, apenas.

b) I e III, apenas.

c) II e III, apenas.

d) I, II e III.

e) III, apenas.

Comentários:

A opção I é "literal" a partir da definição do ITGI: "Governança de TI é de responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e os objetivos da organização".

A opção II está errada, pois, apesar da Governança de TI ser de responsabilidade da alta administração, todos os níveis da organização são impactados por ela (governança de TI) e toda a organização contribui para o sucesso (ou fracasso) de uma implantação dessas.

A opção III está correta, pois de fato, a governança de TI envolve tomada decisão (inclusive e principalmente sobre os investimentos da TI), bem como os responsáveis pelas decisões e responsabilizados pelos resultados que devem ser medidos e monitorados.

Gabarito: B

---

4. (FCC – 2012 – TRT-PE – Técnico Judiciário) É um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e, consequentemente, alinhar TI aos negócios.

Esta definição se refere a

a) Gerenciamento de Serviços.

b) ITIL v3.

c) Governança de TI.

d) Business Intelligence (Inteligência nos Negócios).

e) Gerenciamento de Projetos.

Comentários:

A questão traz alguns conceitos que poderiam nos deixar em dúvidas entre gestão de TI (ou de serviço) e governança de TI, mas quando chega o trecho "suportar as melhores decisões e, consequentemente, alinhar TI aos negócios"... pronto... estamos falando de Governança de TI.

Gabarito: C

5. (FCC – 2010 – MPE-RN – Analista em TI) O principal objetivo da Governança de TI é

a) Entender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura.

b) Alinhar TI aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externos.

c) Implantar os projetos e serviços planejados e priorizados.

d) Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa.

e) Prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.

Comentários:

*Aqui a FCC pergunta qual é o **principal** objetivo da Governança de TI. Todas as opções de certa maneira trazem "coisas" que podem ser considerados objetivos da Governança de TI, mas a FCC quer o principal. E este é o alinhamento estratégico entre a TI e o Negócio.*

Gabarito: B

6. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) A responsabilidade pela governança de TI é do (a)

a) Diretor de TI (CIO).

b) Presidente da empresa.

c) Alta administração.

d) Diretor Financeiro e de TI.

e) Auditoria.

Comentários:

Novamente... Acho que não existe banca no mundo que ainda não tenha cobrado isso! A responsabilidade pela governança de TI é da Alta Administração. Mas professor... o presidente da empresa é da alta administração, o Diretor de TI também e o Diretor Financeiro também. Então, a questão teria que ser anulada... Caro (a) aluno (a)... não é assim que funciona. A governança de TI não é de responsabilidade de apenas uma pessoa ou cargo! É da alta administração. Além disso, não podemos brigar com a banca na hora da prova! Não procure "pelo em ovo"... tente pensar como o examinador e acerte a questão.

Gabarito: C

7. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) O principal objetivo da governança de TI é garantir o alinhamento

a) do negócio à TI.

b) da TI ao negócio.

c) do negócio ao regulatório.

d) da gestão de demandas à TI.

e) da TI à gestão de demandas.

Comentários:

Essa é uma das mais absurdas que eu já vi! A ESAF queria saber a "ordem dos fatores" do produto "alinhamento"! Impressionante a falta de imaginação do Sr. Examinador! Pessoal, essa questão é de 2012 e, como vimos na aula, a literatura atual fala em um "alinhamento de mão dupla", mas, neste caso, é a TI que se alinha ao negócio. Se houver uma questão na sua prova cobrando este conhecimento, analise-a bem!

Gabarito: B

8. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) Assinale a opção correta.

a) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar o desempenho dos equipamentos.

b) O objetivo principal da Governança de TI é gerenciar outsourcing.

c) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar os negócios internos dos fornecedores ou prestadores de serviços.

d) O objetivo principal da Governança de TI é escolher a melhor alternativa de programação.

e) O objetivo principal da Governança de TI é alinhar TI aos requisitos do negócio.

Comentários:

A questão fez uma miscelânea e tentou confundir o candidato, mas nós já sabemos que o objetivo principal da Governança de TI é alinhar TI aos requisitos do negócio.

Gabarito: E

9. **(ESAF – 2010 – SUSEP – Analista Técnico - Adaptada)** Um dos fatores motivadores da Governança de TI é

a) a dependência do negócio em relação à TI.

b) o ambiente de trabalho.

c) a integração organizacional.

d) a TI como consumidora de serviços.

e) o valor da informação.

Comentários:

Novamente precisamos lembrar daquela figura que vimos na aula!

Os fatores motivadores do uso da governança de TI são:

- *TI como prestados de serviços.*
- *Integração tecnológica.*
- *Segurança da informação.*
- *Dependência do negócio em relação a TI.*
- *Marcos de regulação.*
- *Ambiente de negócio.*

Gabarito: A

10. (ESAF – 2010 – SUSEP – Analista Técnico) A Governança de TI deve

a) garantir o posicionamento da TI como norteador das estratégias do negócio.

b) alinhar as estratégias da organização aos objetivos e à infraestrutura da TI no negócio.

c) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços de TI.

d) garantir o planejamento da TI em conformidade com as diretrizes dos fornecedores relativas aos sistemas de informações.

e) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito aos provedores como à infraestrutura de serviços da concorrência.

Comentários:

Pessoal, mais uma questão que fala de alinhamento entre TI e negócio e o examinador "brincando" com as palavras pra confundir vocês! Garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços de TI é a opção correta.

A letra A traz a TI como norteadora da estratégia de negócio. Apesar de considerarmos que a TI pode influenciar a estratégia do negócio, não dá pra dizer que a Governança de TI deve garantir tal função ou posicionamento da TI.

A letra B inverte as coisas... fala de alinhamento das estratégias em função da TI (seria o "rabo abanando o cachorro" não é mesmo?).

As letras C e D falam respectivamente de planejamento em função de fornecedores e de alinhamento com serviços da concorrência... Simplesmente "nada a ver com nada".

Gabarito: C

11. CESPE - Auditor Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Tecnologia da Informação/2009 Atualmente, existe a tendência de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças que ocorrem no mercado globalizado, o qual se torna cada vez mais competitivo. Isso gera necessidade de mudança mais ágil também nas estratégias das empresas, a fim de se adequarem à nova realidade. No caso das organizações públicas, a situação não é diferente. Várias delas adotam novas tecnologias e processos de trabalho, especialmente nas áreas de interface com a tecnologia da informação (TI), em aderência a modelos consagrados nos mercados privado e público internacionais. Entretanto, o ritmo de mudança em uma empresa privada, normalmente, é maior que nas públicas. A TI desempenha importante papel nessa mudança e precisa, cada vez mais, se alinhar com a estratégia organizacional.

Tendo as informações acima como referência inicial e considerando questões acerca de planejamento estratégico em conjunto com a TI, sobretudo dentro dos conceitos de gestão e governança, julgue o item.

A estratégia de TI pode ser definida como um padrão no fluxo de ações e decisões da organização, desenvolvido pelos tomadores de decisão, cujo objetivo é identificar as oportunidades nas quais os sistemas de informação existentes podem apoiar os negócios da empresa, conduzindo às mudanças e à inovação organizacional.

Comentários:

Não né pessoal!? A estratégia de TI não é um fluxo padrão para identificar quais sistemas de informações existentes podem apoiar o negócio. A estratégia de TI é definida em função do negócio. A partir dos requisitos de negócios são definidas as prioridades de TI... quais sistemas devem ser desenvolvidos, melhorados e quais devem ser descontinuados? Além disso qual a infra necessária? Qual o nível de segurança necessário? Quais são os níveis de serviços necessários? Há muito mais coisa envolvida não é mesmo? Por isso assertiva está incorreta.

Gabarito: Errada

12. (ESAF - Analista da Comissão de Valores Mobiliários/Sistemas/2010) O ciclo da Governança de TI engloba

a) Negócio Estratégico e Compliance. Decisão, Ação, Priorização e Alocação de Pessoas. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Planejamento do Desempenho.

b) Alinhamento Tático e Estratégico. Informação, Decisão e Ação. Estrutura, Procedimentos, Operações e Monitoramento. Medição do Desempenho.

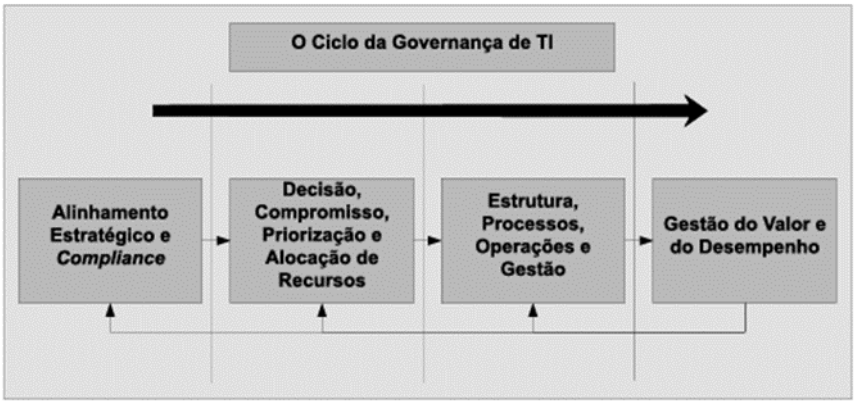
c) Alinhamento Estratégico e Compiling. Decisão, Compromisso, Programação e Alocação de Recursos. Planos, Programas, Processos e Gestão. Medição da Aceitação.

d) Alinhamento Estratégico e Compliance. Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Medição do Desempenho.

e) Estratégias Alinhadas e Pipelining. Decisão, Compromisso, Priorização e Busca de Resultados. Estrutura, Processos, Planilhas e Operação. Desempenho Organizacional.

Comentários:

Vimos que o ciclo da governança de TI é....



Opa... o examinador "esqueceu" de colocar "Gestão de Valor e Desempenho na letra D. Pois é pessoal... mas o gabarito é a letra D mesmo! Pode não estar completa, mas está correta. Além disso do comando da questão fala "O ciclo da Governança de TI engloba"... O "engloba" não exige que a alternativa correta seja exaustiva.

Gabarito: D

13. ESAF - Analista de Comércio Exterior/Grupo 6/2012

O ciclo de Governança de TI contém as seguintes etapas:

a) Alinhamento estratégico e complexo. Avaliação. Estrutura e relacionamentos. Medição de qualidade.

b) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Estrutura e processos. Medição do desempenho da TI.

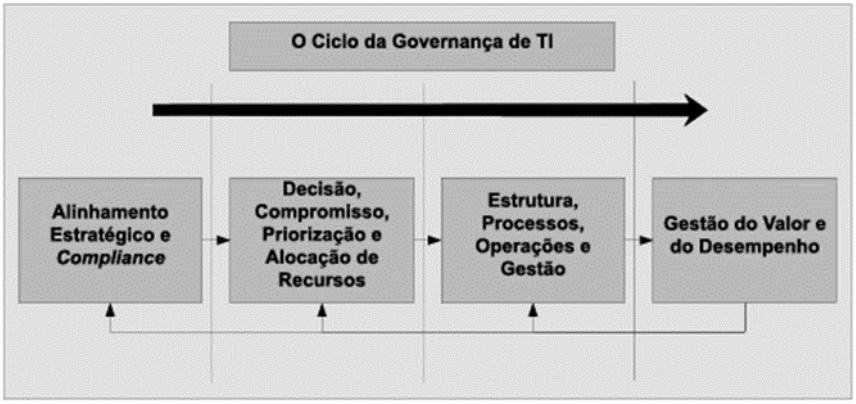
c) Planejamento estratégico e setorial. Decisão. Processos de compliance. Medição do desempenho da TI.

d) Alinhamentos de insurance e compliance. Seleção de diretrizes. Estrutura e approaches. Medição do desempenho da estratégia.

e) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Orientação à estrutura. Otimização do desempenho da TI.

Comentários:

Mais uma sobre o ciclo da governança de TI... Essa vocês não podem errar na prova!!! Mais uma vez:



Gabarito: B

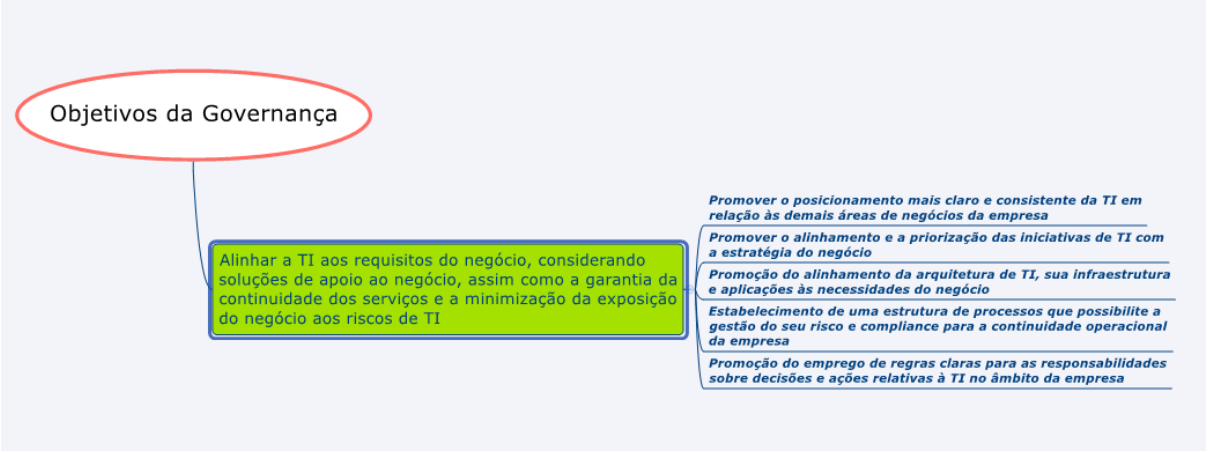
14. CESPE - Analista do Ministério Público da União/Informática/Banco de Dados/2010 (e mais 2 concursos)

Acerca de conceitos relacionados à governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

Um dos objetivos da governança de TI é possibilitar o alinhamento das atividades da equipe de TI com as prioridades das demais áreas de negócios da empresa.

Comentários:

Certíssimo né?? Um dos objetivos da governança é este mesmo! Vamos revisar:



Gabarito: Certo

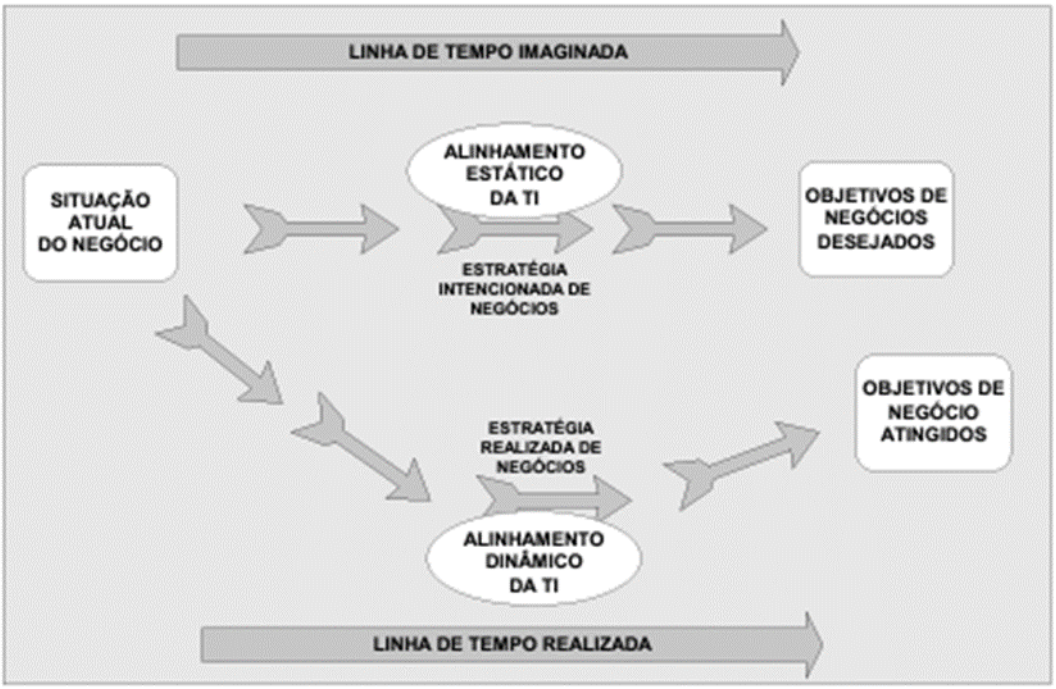
15. CESPE - Analista Judiciário (TRT 17ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2013

No que diz respeito ao alinhamento estratégico entre as áreas de TI e de negócios, julgue o item subsecutivo.

Um modelo de governança de TI, para ser efetivo e consistente, deve contemplar o alinhamento estático e o dinâmico.

Comentários:

Opa... vimos isso lá na aula anterior! Lembram...



Há um alinhamento denominado "estático" que aquele que acontece quando há a "derivação" do plano estratégico institucional para o planejamento de TI. Há também um outro tipo de alinhamento chamado de "dinâmico" que acontece "em tempo de execução".

Gabarito: Certa

16. Acerca de governança de TI e ITIL, julgue o item que se segue.

Governança de TI é somente a implantação de modelos de melhores práticas, tais como COBIT e ITIL, com o único objetivo de garantir o alinhamento estratégico da TI ao negócio, tanto no que diz respeito a aplicações como no que se refere à infraestrutura de serviços de TI.

Comentários:

A implantação da governança de TI envolve muito mais que o quê está descrito na assertiva.

Gabarito: Errado

---

17. CESPE - Técnico Judiciário (TRE PR)/Apoio Especializado/Operação de Computadores/2009) - Acerca de governança de TI e ITIL, julgue o item que se segue.

A medição de desempenho da TI pode ser considerada parte da governança de TI e refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores dos resultados dos processos, produtos e serviços de TI.

Comentários:

Isso pessoal. Tenho certeza que essa vocês acertaram!

Os resultados da TI compreendem medições e indicadores para:

- *Execução e gerenciamento de processos e serviços de TI;*
- *Gerenciamento de níveis de serviços;*

- *Gerenciamento da estratégia;*
- *Gerenciamento de Projetos;*
- *Gerenciamento do portfólio de TI.*

Gabarito: Certa

---

18. CESPE - Especialista (FUNPRESP)/Tecnologia da Informação/2016

Julgue o item a seguir, relativo ao planejamento estratégico na área de tecnologia da informação (TI).

No plano de TI, o alinhamento estratégico determina, com base nas atuais e futuras necessidades do negócio, como a TI deve alinhar-se quanto à infraestrutura, às aplicações, ao processo e à arquitetura.

Comentários:

Exatamente. O tal "alinhamento estratégico" consiste em considerar, no plano de TI as necessidades atuais e futuras do negócio, na definição do que a TI deve realizar na infraestrutura, nas aplicações, nos processos e na arquitetura.

Gabarito: Certa

---

19. (CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013) Com relação ao planejamento estratégico de TI (PETI), julgue os itens a seguir.

19. Na definição da estratégia de outsourcing, devem ser levados em consideração fatores como a velocidade das mudanças tecnológicas, o custo interno e a crescente complexidade da TI, o que exige especialistas em vários assuntos.

Comentários:

Isso né pessoal? Vimos que os fatores que levam uma empresa a terceirizar a TI são, geralmente:

- *Necessidade de focar o negócio principal.*
- *A TI está cada vez mais complexa, ou seja, um negócio para especialistas.*
- *A mudança tecnológica é muito veloz e a empresa não tem a capacidade de investimento para se atualizar, portanto, procura um fornecedor cujos recursos possam ser compartilhados com outras empresas de forma muito rápida.*
- *O custo interno da TI é muito alto e precisa ser reduzido.*
- *Como os investimentos em TI têm um risco muito alto, é preferível transferi-los.*

Gabarito: Correta

20. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) não deve ser realizada no PETI como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI, uma vez que essa análise pode ser obtida no próprio planejamento estratégico da empresa.

Comentários:

Não galera! A matriz SWOT pode e deve ser utilizada como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI. A análise SWOT da empresa atua em outro contexto... um contexto muito amplo do que o da TI, por isso a área de TI deve realizar seu próprio "diagnóstico".

Gabarito: Incorreta

21. No PETI, os dois principais objetivos da padronização da arquitetura de TI são facilitar a adaptação, na plataforma atual, de novo hardware contratado e diminuir a necessidade de capacitações dos profissionais de TI.

Comentários:

A padronização de arquitetura busca na verdade, como objetivos principais, a otimização de recursos e a flexibilização para o negócio.

Gabarito: Incorreta

22. (CESPE - TRT 10ª 2013 - ANALISTA JUDICIÁRIO - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO). Considerando a tabela a seguir, que apresenta uma matriz de responsabilidades decisórias em TI de uma organização típica, julgue os itens que se seguem.

	investimentos de TI		sistemas de informação		infraestrutura de TI		arquitetura de TI	
	contribuição	decisão	contribuição	decisão	contribuição	decisão	contribuição	decisão
alta gestão		X		X				
gestão de TI	X		X			X		X
áreas técnicas de TI	X		X		X		X	

Na tabela, que pode ser empregada para estabelecer um sistema básico de governança de TI, a estrutura de tomada de decisões serve de base para o estabelecimento de um processo decisório, instituído formalmente e divulgado para as demais áreas da instituição.

Comentários:

Correta pessoal! A matriz que vimos na aula de fato faz a estruturação das alçadas para tomadas de decisões o que acaba sendo fonte para a definição de um processo decisório que deve ser formalmente instituído e amplamente divulgado.

Gabarito: Correta

23. (FCC – SERGAS 2010 – ANALISTA DE SISTEMAS) A principal diferença entre o PETI e o PDTI reside no maior enfoque do PETI:

a) aos recursos tecnológicos de TI.

b) às informações e aos conhecimentos de toda a organização.

c) à tecnologia da informação e seus respectivos recursos.

d) às configurações de hardware e de software.

e) às configurações de software e das telecomunicações.

Comentários:

O PETI é um documento de nível estratégico do planejamento da organização, logo não contempla recursos e nem configurações de TI. Tendo isso em mente, resolvemos a questão por eliminação. Mas também sabemos que, por estar em nível estratégico, o PETI "foca" nas informações e conhecimentos da organização.

Gabarito: B

---

24. (FCC – TJ/PE – Analista Judiciário – Analista de Suporte – 2012) Um significado do Balanced Scorecard (BSC), de forma objetiva para os colaboradores de uma organização, é

a) um sistema de controle gerencial.

b) um conjunto de indicadores financeiros.

c) um sistema que traduz a estratégia em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

d) um painel de informações gerenciais.

e) uma lista de indicadores-chave de performance.

Comentários:

Essa questão deu o que falar! Mas a letra C é a que mais se aproxima da realidade. Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que desdobra objetivos estratégicos em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico. Acontece que na prática, a gente acaba sim chegando em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

Gabarito: C

25. (FUNCAB – PRODAM – Analista de Negócios – 2014) O processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI, que garantam que os objetivos do negócio sejam apoiados, é conhecido como:

A) balanced scorecard.

B) alinhamento estratégico.

C) arquitetura de TI.

D) requisitos de compliance.

E) infraestrutura de TI.

Comentários:

Pronto... falou em transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI tá falando de alinhamento estratégico.

Gabarito: B

26. (CESPE – TRE-BA - 2017) De acordo com a NBR ISO 31000, no que diz respeito ao processo de gestão de riscos, a etapa específica de apreciação das causas e fontes de riscos, suas consequências positivas e negativas, e da probabilidade de ocorrência dessas consequências denomina-se

a) identificação de riscos.

b) análise de riscos.

c) monitoramento e análise crítica.

d) avaliação de riscos.

e) estabelecimento do contexto interno.

Comentários:

Vimos que a análise de risco é a etapa responsável pela identificação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer. Questão literal como são quase todas que tratam do assunto!

Gabarito: B

27. (CONSULPLAN – TRF 2ª REGIÃO - 2017) A Norma Brasileira ABNT NBR ISO/IEC 31000 é responsável pela Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Uma vez que todas as atividades, de qualquer organização, estão sujeitas a riscos, e mesmo que esses riscos possam ser gerenciados de alguma forma, esta norma visa estabelecer um número de princípios que devem ser atendidos, para que a gestão de riscos seja mais eficaz. Como definição de risco, a Norma 31.000 apresenta como “efeito

da incerteza nos objetivos". Nesta norma estão relacionados os princípios da gestão de riscos, a estrutura e os respectivos processos. Tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, alteração da probabilidade e alteração das consequências são ações/atividades de um desses Processos. Assinale a alternativa correta que apresenta corretamente o respectivo processo:

a) Análise de riscos.

b) Avaliação de riscos.

c) Tratamento de riscos.

d) Identificação de riscos.

Comentários:

Galera... questão relativamente confusa, mas quando o examinador fala em "Tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, alteração da probabilidade e alteração das consequências são ações/atividades " ele só pode estar se referindo à etapa de tratamento de riscos!

O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos. As opções para tratar o risco podem envolver um ou mais dos seguintes:

- *Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;*
- *Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;*
- *Remover a fonte de risco (eliminar);*
- *Mudar a probabilidade (ações de mitigação);*
- *Mudar as consequências (ações de contingência);*

- *Compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros);*
- *Reter o risco por decisão fundamentada.*

Gabarito: C

28. (CESGRANRIO – TRANSPETRO - 2011) Segundo a NBR ISO 31000, Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes, na etapa de concepção da estrutura para gerenciar riscos,

a) a pessoa designada para gerenciar todo o processo de risco de uma organização deve possuir experiência mínima de três anos em gestão de risco e ser do corpo gerencial da organização.

b) a organização deve identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciá-los.

c) a publicação de uma política de gestão de risco é obrigatória, sendo que a mesma deve ser assinada pela maior autoridade da organização.

d) os estudos de riscos serão coordenados pela organização e deles deverão participar dois representantes da comunidade, caso a comunidade vizinha possa ser afetada pelos riscos gerados pela organização.

e) os planos de ação para a eliminação e controle dos riscos devem ser reavaliados, obrigatoriamente a cada dois anos.

Comentários:

A organização deve assegurar que haja responsabilização, autoridade e competência apropriadas para gerenciar riscos, incluindo implementar e manter o processo de gestão de riscos, e assegurar a suficiência, a eficácia e a eficiência de quaisquer controles. Isto pode ser facilitado por: ***identificar os proprietários dos riscos***

que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciar riscos; identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura para gerenciar riscos; identificar outras responsabilidades das pessoas, em todos os níveis da organização no processo de gestão de riscos; estabelecer medição de desempenho e processos de reporte internos ou externos e relação com os devidos escalões; e assegurar níveis apropriados de reconhecimento.

Gabarito: B

29. (CESPE – TCE-PA - 2016) Com relação ao que dispõe a NBR ISO 31000 acerca da gestão de riscos, julgue o item subsecutivo.

São consideradas as circunstâncias e as necessidades da organização para se determinar se a análise de riscos será qualitativa, quantitativa ou uma combinação dessas duas formas de análise.

Comentários:

*Isso galera... vimos que análise de riscos pode ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, **dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis. As técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas**, e devem considerar os seguintes fatores:*

- *A probabilidade de eventos e consequências;*
- *A natureza e magnitude das consequências;*
- *Complexidade e conectividade;*
- *Fatores temporais e volatilidade;*
- *A eficácia dos controles existentes;*

- *Sensibilidade e níveis de confiança.*

Gabarito: Correta

30. (CESPE – TCE-PA - 2016) Com relação ao que dispõe a NBR ISO 31000 acerca da gestão de riscos, julgue o item subsecutivo.

A gestão de riscos é uma atividade autônoma e independente de outros processos da organização.

Comentários:

Opa, opa, opa... aí não né?? A gestão de riscos relacionados à TI ***deve ser realizada de forma integrada à gestão corporativa de riscos****.*

Gabarito: Incorreta

31. (CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013) Com relação aos processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais, julgue o item a seguir.

A zona neutra constitui o ponto central da transição, que é uma fase da gestão de mudança organizacional. Nessa zona, o aumento da ansiedade, o aumento do absenteísmo e a diminuição da motivação são considerados ameaças.

Comentários:

A zona neutra é caracterizada pela indefinição, pela confusão e pela falta de respostas, pois o indivíduo está entre o antigo e o novo "jeito de pensar" da organização. Por isso é zona neutra é considerada o centro do processo de transição e apresenta várias ameaças:

- *Aumento da ansiedade;*
- *Diminuição da motivação;*
- *Aumento do absenteísmo;*
- *Retorno de antigas fragilidades;*
- *Excessos de responsabilidades;*
- *Fragilidades da organização;*
- *Choque entre conservadores e futuristas.*

Gabarito: Correta

---

32. **(CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013)** Com relação aos processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais, julgue o item a seguir.

A gestão da mudança organizacional é realizada nos níveis tático e operacional, ao passo que a gestão de políticas organizacionais é realizada apenas no nível estratégico. Dessa forma, o sucesso da implantação da governança de TI em uma organização não depende do gerenciamento de mudança organizacional.

Comentários:

Pessoal, segundo Aragon, o sucesso da implantação da governança de TI depende fundamentalmente de um gerenciamento da mudança organizacional.

Gabarito: Incorreta

LISTA DE QUESTÕES

1. **(CESPE – 2011 – TJ-ES – Técnico Judiciário)** A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.

   A governança de TI, de responsabilidade da equipe técnica de TI, compõe-se da estrutura organizacional, dos processos e das lideranças, e tem por objetivo garantir que a TI sustente as estratégias e os objetivos da organização, bem como auxilie na sua execução.

2. **(CESPE – 2011 – TJ-ES – Técnico Judiciário)** A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.

   Define-se governança de TI como o conjunto de atitudes, referentes aos relacionamentos e processos, orientados à direção e ao controle operacional da organização na realização de seus objetivos, por meio do adicionamento de valor e do equilíbrio dos riscos em relação ao retorno propiciado pela área de TI e pelos seus processos.

3. **(FCC – 2012 – TRT-PE – Técnico Judiciário)** Considere as afirmativas sobre Governança de TI:

   I. A Governança de TI é de responsabilidade da alta administração e consiste na liderança, nas estruturas e nos processos organizacionais que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

   II. Como as responsabilidades são atribuídas à alta administração, poucos níveis da organização sofrem influência das ações de governança, e os fatores que contribuem, ou não, para o sucesso da governança são produzidos apenas pela alta gerência de TI.

   III. Governança de TI é um processo pelo qual decisões são tomadas sobre os investimentos em TI, que envolve como as decisões são tomadas, quem toma as decisões, quem é responsabilizado e como os resultados são medidos e monitorados.

Está correto o que se afirma em

a) I e II, apenas.

b) I e III, apenas.

c) II e III, apenas.

d) I, II e III.

e) III, apenas.

4. **(FCC – 2012 – TRT-PE – Técnico Judiciário)** É um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e, consequentemente, alinhar TI aos negócios.

Esta definição se refere a

a) Gerenciamento de Serviços.

b) ITIL v3.

c) Governança de TI.

d) Business Intelligence (Inteligência nos Negócios).

e) Gerenciamento de Projetos.

5. **(FCC – 2010 – MPE-RN – Analista em TI)** O principal objetivo da Governança de TI é

a) Entender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura.

b) Alinhar TI aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externos.

c) Implantar os projetos e serviços planejados e priorizados.

d) Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa.

e) Prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.

6. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) A responsabilidade pela governança de TI é do (a)

a) Diretor de TI (CIO).
b) Presidente da empresa.
c) Alta administração.
d) Diretor Financeiro e de TI.
e) Auditoria.

7. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) O principal objetivo da governança de TI é garantir o alinhamento

a) do negócio à TI.
b) da TI ao negócio.
c) do negócio ao regulatório.
d) da gestão de demandas à TI.
e) da TI à gestão de demandas.

8. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) Assinale a opção correta.

a) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar o desempenho dos equipamentos.

b) O objetivo principal da Governança de TI é gerenciar outsourcing.

c) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar os negócios internos dos fornecedores ou prestadores de serviços.

d) O objetivo principal da Governança de TI é escolher a melhor alternativa de programação.

e) O objetivo principal da Governança de TI é alinhar TI aos requisitos do negócio.

9. (ESAF – 2010 – SUSEP – Analista Técnico) Um dos fatores motivadores da Governança de TI é

a) a dependência do negócio em relação à TI.

b) o ambiente de trabalho.

c) a integração organizacional.

d) a TI como consumidora de serviços.

e) o valor da informação.

10. (ESAF – 2010 – SUSEP – Analista Técnico)A Governança de TI deve

a) garantir o posicionamento da TI como norteador das estratégias do negócio.

b) alinhar as estratégias da organização aos objetivos e à infraestrutura da TI no negócio.

c) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços de TI.

d) garantir o planejamento da TI em conformidade com as diretrizes dos fornecedores relativas aos sistemas de informações.

e) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito aos provedores como à infraestrutura de serviços da concorrência.

11. CESPE - Auditor Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Tecnologia da Informação/2009 Atualmente, existe a tendência de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças que ocorrem no mercado globalizado, o qual se torna cada vez mais competitivo. Isso gera necessidade de mudança mais ágil também nas estratégias das empresas, a fim de se adequarem à nova realidade. No caso das organizações públicas, a situação não é diferente. Várias delas adotam novas tecnologias e processos de trabalho, especialmente nas áreas de interface com a tecnologia da informação (TI), em aderência a modelos consagrados nos mercados privado e público internacionais. Entretanto, o ritmo de mudança em uma empresa privada, normalmente, é maior que nas públicas. A TI desempenha importante papel nessa mudança e precisa, cada vez mais, se alinhar com a estratégia organizacional.

Tendo as informações acima como referência inicial e considerando questões acerca de planejamento estratégico em conjunto com a TI, sobretudo dentro dos conceitos de gestão e governança, julgue o item.

A estratégia de TI pode ser definida como um padrão no fluxo de ações e decisões da organização, desenvolvido pelos tomadores de decisão, cujo objetivo é identificar as oportunidades nas quais os sistemas de informação existentes podem apoiar os negócios da empresa, conduzindo às mudanças e à inovação organizacional.

12. (ESAF - Analista da Comissão de Valores Mobiliários/Sistemas/2010) O ciclo da Governança de TI engloba

a) Negócio Estratégico e Compliance. Decisão, Ação, Priorização e Alocação de Pessoas. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Planejamento do Desempenho.

b) Alinhamento Tático e Estratégico. Informação, Decisão e Ação. Estrutura, Procedimentos, Operações e Monitoramento. Medição do Desempenho.

c) Alinhamento Estratégico e Compiling. Decisão, Compromisso, Programação e Alocação de Recursos. Planos, Programas, Processos e Gestão. Medição da Aceitação.

d) Alinhamento Estratégico e Compliance. Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Medição do Desempenho.

e) Estratégias Alinhadas e Pipelining. Decisão, Compromisso, Priorização e Busca de Resultados. Estrutura, Processos, Planilhas e Operação. Desempenho Organizacional.

13. ESAF - Analista de Comércio Exterior/Grupo 6/2012

O ciclo de Governança de TI contém as seguintes etapas:

a) Alinhamento estratégico e complexo. Avaliação. Estrutura e relacionamentos. Medição de qualidade.

b) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Estrutura e processos. Medição do desempenho da TI.

c) Planejamento estratégico e setorial. Decisão. Processos de compliance. Medição do desempenho da TI.

d) Alinhamentos de insurance e compliance. Seleção de diretrizes. Estrutura e approaches. Medição do desempenho da estratégia.

e) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Orientação à estrutura. Otimização do desempenho da TI.

14. CESPE - Analista do Ministério Público da União/Informática/Banco de Dados/2010 (e mais 2 concursos)

Acerca de conceitos relacionados à governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

Um dos objetivos da governança de TI é possibilitar o alinhamento das atividades da equipe de TI com as prioridades das demais áreas de negócios da empresa.

15. **CESPE - Analista Judiciário (TRT 17ª Região)/Apoio Especializado/Tecnologia da Informação/2013** No que diz respeito ao alinhamento estratégico entre as áreas de TI e de negócios, julgue o item subsecutivo.

Um modelo de governança de TI, para ser efetivo e consistente, deve contemplar o alinhamento estático e o dinâmico.

16. Acerca de governança de TI e ITIL, julgue o item que se segue.

Governança de TI é somente a implantação de modelos de melhores práticas, tais como COBIT e ITIL, com o único objetivo de garantir o alinhamento estratégico da TI ao negócio, tanto no que diz respeito a aplicações como no que se refere à infraestrutura de serviços de TI.

17. **CESPE - Técnico Judiciário (TRE PR)/Apoio Especializado/Operação de Computadores/2009) -** Acerca de governança de TI e ITIL, julgue o item que se segue.

A medição de desempenho da TI pode ser considerada parte da governança de TI e refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores dos resultados dos processos, produtos e serviços de TI.

18. CESPE - Especialista (FUNPRESP)/Tecnologia da Informação/2016

Julgue o item a seguir, relativo ao planejamento estratégico na área de tecnologia da informação (TI).

No plano de TI, o alinhamento estratégico determina, com base nas atuais e futuras necessidades do negócio, como a TI deve alinhar-se quanto à infraestrutura, às aplicações, ao processo e à arquitetura.

(CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013) Com relação ao planejamento estratégico de TI (PETI), julgue os itens a seguir.

19. Na definição da estratégia de outsourcing, devem ser levados em consideração fatores como a velocidade das mudanças tecnológicas, o custo interno e a crescente complexidade da TI, o que exige especialistas em vários assuntos.

20. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) não deve ser realizada no PETI como parte do diagnóstico da situação atual da área de TI, uma vez que essa análise pode ser obtida no próprio planejamento estratégico da empresa.

21. No PETI, os dois principais objetivos da padronização da arquitetura de TI são facilitar a adaptação, na plataforma atual, de novo hardware contratado e diminuir a necessidade de capacitações dos profissionais de TI.

22. (CESPE - TRT 10ª 2013 - ANALISTA JUDICIÁRIO - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO). Considerando a tabela a seguir, que apresenta uma matriz de responsabilidades decisórias em TI de uma organização típica, julgue os itens que se seguem.



	investimentos de TI		sistemas de informação		infraestrutura de TI		arquitetura de TI	
	contribuição	decisão	contribuição	decisão	contribuição	decisão	contribuição	decisão
alta gestão		X		X				
gestão de TI	X		X			X		X
áreas técnicas de TI	X		X		X		X	

Na tabela, que pode ser empregada para estabelecer um sistema básico de governança de TI, a estrutura de tomada de decisões serve de base para o estabelecimento de um processo decisório, instituído formalmente e divulgado para as demais áreas da instituição.

23. (FCC – SERGAS 2010 – ANALISTA DE SISTEMAS) A principal diferença entre o PETI e o PDTI reside no maior enfoque do PETI:

a) aos recursos tecnológicos de TI.
b) às informações e aos conhecimentos de toda a organização.
c) à tecnologia da informação e seus respectivos recursos.
d) às configurações de hardware e de software.
e) às configurações de software e das telecomunicações.

24. (FCC – TJ/PE – Analista Judiciário – Analista de Suporte – 2012) Um significado do Balanced Scorecard (BSC), de forma objetiva para os colaboradores de uma organização, é

a) um sistema de controle gerencial.
b) um conjunto de indicadores financeiros.
c) um sistema que traduz a estratégia em objetivos, medidas, metas e iniciativas.
d) um painel de informações gerenciais.
e) uma lista de indicadores-chave de performance.

25. (FUNCAB – PRODAM – Analista de Negócios – 2014) O processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI, que garantam que os objetivos do negócio sejam apoiados, é conhecido como:

A) balanced scorecard.

B) alinhamento estratégico.

C) arquitetura de TI.

D) requisitos de compliance.

E) infraestrutura de TI.

26. (CESPE – TRE-BA - 2017) De acordo com a NBR ISO 31000, no que diz respeito ao processo de gestão de riscos, a etapa específica de apreciação das causas e fontes de riscos, suas consequências positivas e negativas, e da probabilidade de ocorrência dessas consequências denomina-se

a) identificação de riscos.

b) análise de riscos.

c) monitoramento e análise crítica.

d) avaliação de riscos.

e) estabelecimento do contexto interno.

27. (CONSULPLAN – TRF 2ª REGIÃO - 2017) A Norma Brasileira ABNT NBR ISO/IEC 31000 é responsável pela Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Uma vez que todas as atividades, de qualquer organização, estão sujeitas a riscos, e mesmo que esses riscos possam ser gerenciados de alguma forma, esta norma visa estabelecer um número de princípios que devem ser atendidos, para que a gestão de riscos seja mais eficaz. Como definição de risco, a Norma 31.000 apresenta como "efeito da incerteza nos objetivos". Nesta norma estão relacionados os princípios da gestão de riscos, a estrutura e os respectivos processos. Tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, alteração da probabilidade e alteração das consequências são ações/atividades de um desses Processos. Assinale a alternativa correta que apresenta corretamente o respectivo processo:

a) Análise de riscos.

b) Avaliação de riscos.

c) Tratamento de riscos.

d) Identificação de riscos.

28. (CESGRANRIO – TRANSPETRO - 2011) Segundo a NBR ISO 31000, Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes, na etapa de concepção da estrutura para gerenciar riscos,

a) a pessoa designada para gerenciar todo o processo de risco de uma organização deve possuir experiência mínima de três anos em gestão de risco e ser do corpo gerencial da organização.

b) a organização deve identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciá-los.

c) a publicação de uma política de gestão de risco é obrigatória, sendo que a mesma deve ser assinada pela maior autoridade da organização.

d) os estudos de riscos serão coordenados pela organização e deles deverão participar dois representantes da comunidade, caso a comunidade vizinha possa ser afetada pelos riscos gerados pela organização.

e) os planos de ação para a eliminação e controle dos riscos devem ser reavaliados, obrigatoriamente a cada dois anos.

29. (CESPE – TCE-PA - 2016) Com relação ao que dispõe a NBR ISO 31000 acerca da gestão de riscos, julgue o item subsecutivo.

São consideradas as circunstâncias e as necessidades da organização para se determinar se a análise de riscos será qualitativa, quantitativa ou uma combinação dessas duas formas de análise.

30. (CESPE – TCE-PA - 2016) Com relação ao que dispõe a NBR ISO 31000 acerca da gestão de riscos, julgue o item subsecutivo.

A gestão de riscos é uma atividade autônoma e independente de outros processos da organização.

31. (CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013) Com relação aos processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais, julgue o item a seguir.

A zona neutra constitui o ponto central da transição, que é uma fase da gestão de mudança organizacional. Nessa zona, o aumento da ansiedade, o aumento do absenteísmo e a diminuição da motivação são considerados ameaças.

32. (CESPE – TRT – 17ª Região (ES)/2013) Com relação aos processos de definição, implantação e gestão de políticas organizacionais, julgue o item a seguir.

A gestão da mudança organizacional é realizada nos níveis tático e operacional, ao passo que a gestão de políticas organizacionais é realizada apenas no nível estratégico. Dessa forma, o sucesso da implantação da governança de TI em uma organização não depende do gerenciamento de mudança organizacional.

GABARITO

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.