Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR***Governança p/ TCE-AM (Auditor Controle Externo - TI) 2021 FGV - Pré-Edital*

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

12 de Fevereiro de 2021

Sumário

Governança de Tecnologia da Informação 11

1 - Introdução a Governança de TI 11

Esquema 1 14

2 - Planejamento organizacional 14

Esquema 2 15

Esquema 3 16

3 - Processos de Gestão e Governança de TI e Negócio 17

Esquema 4 18

4 - Alinhamento estratégico entre a área de Negócio e TI 19

Esquema 5 19

Esquema 6 21

Governança de TI e Planejamento Estratégico de TI 23

1 - Conceitos e objetivos 23

Esquema 7 24

2 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação 25

3 – Objetivos e componentes da Governança de TI 30

Esquema 8 30

Esquema 9 31

Esquema 10 31

Esquema 11 32

Esquema 12 35

Esquema 13 35

Esquema 14 36

Esquema 15 38

Esquema 16 40

4 - Papéis e Responsabilidades da Governança de TI 43

Ferramentas de Governança de TI 45

1 - Balanced Score Card (BSC) 45

Esquema 17 47

Esquema 18 48

2 - SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) 50

Esquema 19 51

3 - Ciclo Deming (Ciclo PDCA) 53

Esquema 20 53

4 - Análise de cenários 55

Esquema 21 56

Esquema 22 56

5 - Matriz GUT 57

Esquema 23 57

Esquema 24 58

Esquema 25 59

Resumos 60

Resumo Governança de TI 60

Resumo BSC 62

Resumo SWOT 64

Resumo PDCA 65

Resumo Análise de cenários 66

Resumo Matriz GUT 67

Questões Comentadas 68

Lista de Questões 87

Gabarito 100

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Bem-vindo a sua aprovação!

É com grande alegria que iniciamos nosso curso de "**Gestão e Governança de Tecnologia da Informação**" para concursos.

Nosso objetivo é simples: "Ajudar você, nosso aluno (a) e amigo (a) a ser aprovado em uma ótima carreira pública! Você então me pergunta: Professor, como faremos isso ?

Desenvolvendo o melhor material para concursos da disciplina: Gestão e Governança de Tecnologia da Informação do País.

Vamos trazer o melhor material com teoria atualizada e questões atualizadas e comentadas, voltado para **provas objetivas e discursivas** de concurso público. E temos um detalhe interessante para mencionar nesse momento, #AVANTE:

A civilização humana está em constante mudança e por sua vez, a **Administração Pública também está mudando**. O **eixo burocrático e analógico** tem perdido força ao longo dos anos e o eixo **digital e orientado a projetos**, tem ganhado cada vez mais força. Mas se o tema é Gestão e Governança de TI, porque é importante falar disso ?

Eu explico: A **Gestão e Governança de TI** é protagonista da **transformação digital,** que está ocorrendo em todos os países e por sua vez, no Brasil também, colaborando assim para a criação de uma:

"**Nova Administração Pública**"

A tendência de mudança de eixos (**eixo burocrático e analógico** para **digital e orientado a projetos**), faz com que a administração pública nos próximos anos, seja orientada a um **novo paradigma de trabalho**, ou seja, **aquilo que se esperava de habilidades e conhecimento de um servidor público já está mudando**. E a boa notícia, é que estamos ligados e por dentro, de "quase" tudo que está rolando nos bastidores.

Dessa forma, é natural que os editais acompanhem essa mudança de eixos, logo se eu estiver lendo corretamente os tempos atuais e suas tendências, é muito provável que tenhamos a matéria "Gestão e Governança de Tecnologia da Informação" sendo cobrada em concursos que **não são específicos de Tecnologia da Informação**, isto é:

Cada vez mais pessoas que **não são** oriundas das áreas de TI, estarão ingressando em uma "nova Administração Pública", que aqui entre nós, eu acredito que terá a seguinte divisão:

Pelo menos 80% dos servidores terão de ter conhecimento em TI e 20% não precisarão ter conhecimento em TI, posso até estar exagerando, mas Pareto não costuma errar. A propósito, caso se interessem mais pelo assunto, leiam os artigos da OCDE sobre os avanços do Governo Digital no Brasil.

Finalizando então: Essa nova "Administração Pública" estará mergulhada cada vez mais em temas como: Data Science, Deep Learning, Digital Services, IA, Plataformas de interoperabilidades de Governo, Governança de dados, etc. Ou seja:

É muito provável, que o tema Gestão e Governança de Tecnologia da Informação, seja inserido cada dia mais, no dia a dia dos servidores públicos e isso ***será refletido gradualmente nos próximos editais, principalmente de concursos que não são nativos da área de Tecnologia da Informação****.*

A partir dessa lógica, vamos mergulhar fundo na Gestão e Governança de TI, teremos: ESQUEMAS, RESUMOS, QUESTÕES ATUALIZADAS, TUDO!

Contém então com o meu feeling, minha experiência, o conhecimento da literatura especializada, esquemas + resumos, questões atualizadas, e tudo baseado no comportamento das bancas. Como assim ?

Explico: Ao longo dos anos, as **bancas foram criando séries históricas através das questões**, que por sua vez, apontam o seu **comportamento esperado.** Esse comportamento foi estudado, com o objetivo de construir essa aula, ou seja, a aula não só abarca o conteúdo para as provas de concurso, ela fará isso orientado a **tudo o que a banca vem demonstrando estatisticamente ao longo dos últimos 10 anos**.

Assim sendo, eu tive o cuidado de estudar cada uma das questões, que farão parte dessa aula e desse curso, a fim de garantir a vocês **o máximo de pericia e previsibilidade possível no comportamento das bancas**, assim sendo, teremos mais questões nesse curso, do que em qualquer outro curso, já ministrado sobre o tema, falo isso sem medo de errar.

Como tudo ocorreu:

Quando o Prof. Diego Carvalho (Melhor professor de Engenharia de Software do Brasil), me entregou a missão de construir esse curso, ele foi claro ao dizer que deveríamos ter o melhor curso já elaborado da história, assim sendo garanto a todos vocês, meus amigos e meus alunos, esse é um dos projetos mais desafiadores que já encarei, mas sem sombra de dúvidas, este é o projeto no qual mais tive prazer em participar. Em instantes vocês entenderam a razão dessa afirmação.

Quando temos o sonho de ingressar em **um bom concurso público** e provavelmente se você está lendo este material em qualquer localidade do território nacional, deve estar trabalhando duro por esse sonho! Você precisa lutar diariamente, enfrentar desafios, principalmente dentro do aspecto psicológico, com o foco em chegar ao seu objetivo, a aprovação! Pensando nisso, assumo o compromisso com vocês, de tornar essa aula, uma aula leve e agradável, ou seja, faremos dessa aula uma conversa, na qual vocês aprenderão tudo o que precisam para a prova.

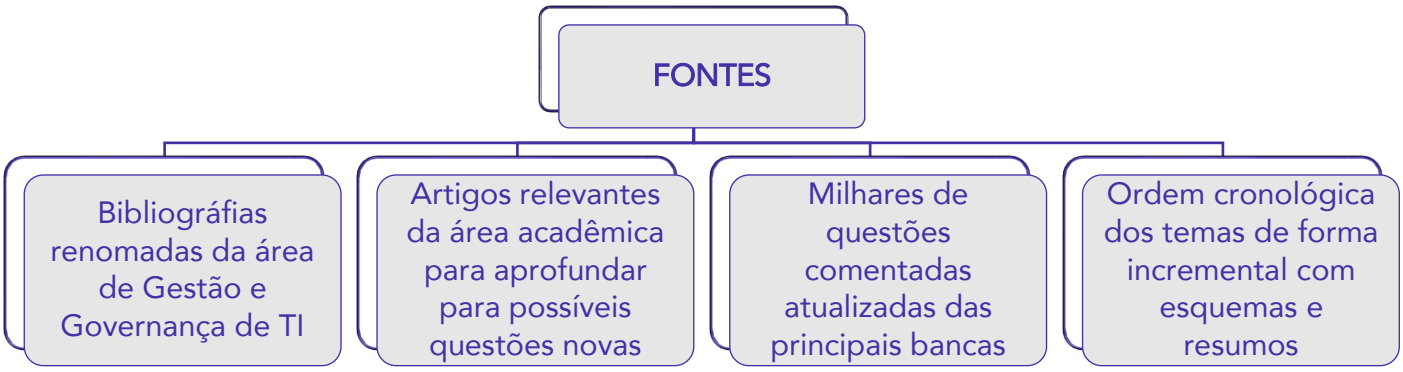
Eu hoje sou Professor do Estratégia Concursos, mas a maior parte do meu tempo de vida, fui aluno, isso mesmo: eu fui aluno desses caras tudo ai! Apresento então minhas três principais referências para chegar até aqui:

Fernando Pedrosa (Nosso papa da Engenharia de Software e da Governança de TI, primeiro professor de TI do Brasil kkk e nosso professor de vídeo aulas).

Diego Carvalho (O mago dos PDFs de TI e de Informática, eu inclusive estudei anos e anos da minha vida com o curso regular do Diegão e devo tudo a ele, Diegão foi quem abriu essa porta e tem me ajudado em tudo).

Então vocês já entendem porque estou aqui escrevendo esse curso, por um único motivo: Gratidão de poder fazer parte da família do Estratégia Concursos e por poder ajudar milhares de alunos, que assim como eu, começaram sua jornada até a aprovação com o Estratégia Concursos. #SOUCORUJA

Teremos então em nossas aulas 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 com diferentes cronologias, escolhidas em ordem de maior ocorrência**. Essas observações são importantes, pois permitirão que possamos organizar o curso de modo focado, voltado para acertar questões objetivas, mas também acertar questões discursivas, ou seja, **é tão importante você marcar a questão certa, como também saber discorrer ou dissertar na parte de redação da prova**.

*Cada vez mais, eu tenho observado que as redações estão tirando pessoas com notas altíssimas, de bons concursos, simplesmente por não terem conhecimento para discorrer sobre determinado tema na sua totalidade, então fique atento a teoria.

As aulas em PDF tem por característica essencial a **didática**. Logo, o curso todo se desenvolverá com uma leitura de fácil compreensão e assimilação. 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 uma **preparação completa**.

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**. Contém então comigo por lá também e pelas redes sociais. **#OmbroaOmbro**

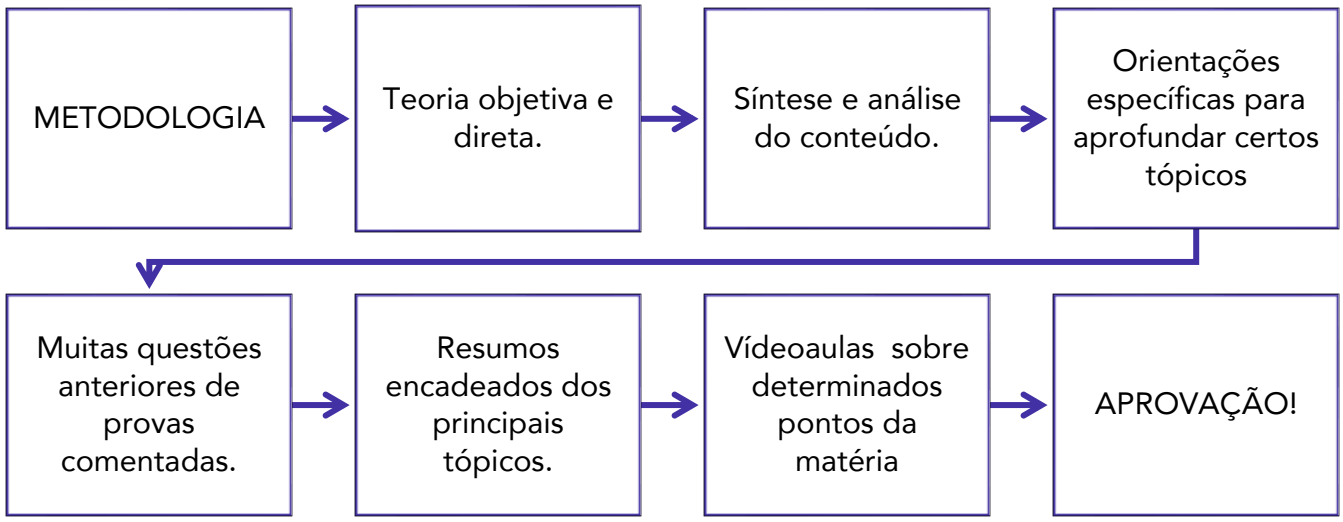
Além disso, teremos **videoaulas!** Que serão conduzidas por outro Professor, diga-se de passagem: O cara é uma lenda, trata-se do Pedrosa, nosso primeiro professor de TI do Brasil kkk, todos nós professores de TI em algum momento da vida, estudamos com o Prof. Pedrosa.

Atenção:

> *Quando estiver cansado do estudo ativo (leitura e resolução de questões) sugiro uma única coisa: descanso. Falo isso, porque descansar nas horas certas, foi fundamental na minha preparação, logo: descansar também é se preparar.*

Informação importante: 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!**

Mas tem uma boa notícia implícita nisso tudo, vocês terão dois professores (um no PDF "eu" e um nas vídeo aulas, o "Pedrosa"), isso significa que terão duas visões que se complementarão. Assim, cada aula será estruturada do seguinte modo:



Não sabendo que era impossível, Ele foi lá e fez - Jean Cocteau

RECADO DA EQUIPE DE TI DO ESTRATÉGIA

Hoje eu faço parte de uma equipe **SENSACIONAL** de professores! Depois de muita luta conseguimos reunir **um time** de profissionais extremamente QUALIFICADO e sobretudo **COMPROMISSADO** em fazer o melhor pelos alunos. Para tal criamos um conjunto de ações para nos aproximarmos dos alunos, entendermos suas necessidades e evoluirmos nosso material para um patamar ainda mais diferenciado. São 3 as novidades que gostaria de convidá-lo a conhecer:

//estratégia tech ESTRATEGIA CONCURSOS	Nosso podcast alternativo ... livre, descontraído e com dicas rápidas que todo CANETA PRETA raiz deve ouvir. Já temos alguns episódios disponíveis e vários outros serão gravados nas próximas semanas ... acompanhe em: *http://anchor.fm/estrategia-tech*
Telegram a new era of messaging	Nosso grupo do Telegram é um local onde ouvimos os alunos e trocamos ideias com eles. Está crescendo a cada dia. A regra do grupo é: só vale falar sobre concursos. Lá divulgamos nossas aulas ao vivo e falamos sobre os concursos abertos, expectativas de novos concursos, revisões de véspera, e por aí vai... *http://t.me/estrategia_ti*
Instagram	Criamos um perfil no Instagram ... e qual o objetivo? Fazer com que os alunos percam tempo nas redes sociais? Claro que não!! Estamos consolidando diversos posts dos professores! São dicas especiais, um patrimônio que deve ser explorado por todos os concurseiros de TI! *http://instagram.com/estrategiaconcursosti* *http://instagram.com/profpedrofreitas*

APRESENTAÇÃO PESSOAL

Meu nome é Pedro Henrique Chagas Freitas! Sou Engenheiro de Computação, Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas com Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação e Doutorando em Economia Aplicada.

	Antes de tudo: sou caneta preta! Concurseiro desde 2012, então são 8 anos de peleja, somando 6 aprovações, sendo uma delas como primeiro colocado. Atualmente, sou Analista de Tecnologia do Ministério da Economia, lotado na Secretaria de Governo Digital, onde ingressei aos 23 anos de idade. De lá para cá fui, estudando duro, trabalhando forte e galgando algumas posições, como: Coordenador Geral de Inovação e Informações Estratégicas, Assessor de Gabinete, Coordenador de Governança, Assessor Técnico da Presidência e atualmente sou em tempo integral: Pai de uma linda princesa, esposo de uma linda rainha e filho de pais extraordinários.

Minha estrada Profissional:

Fui aprovado na 1º e 2º fase para o cargo de Subcontrolador de Governo Aberto pelo Estado de Minas Gerais.

Ganhei em 2018 o prêmio de melhor projeto de inovação na Administração Pública na Semana da Inovação do Governo Federal entregue pelo Ministro Esteves Colnago.

Conduzi a mudança de paradigma de desenvolvimento do Ministério da Agricultura para Arquitetura orientada a serviço (SOA).

Criei a matriz de cursos e competências de transformação digital da ENAP, em espelhamento a matriz de Competências para transformação digital do Reino Unido.

Assessorei vários projetos no Ministério da Economia, Ministério da Cidadania e Presidência da República.

Colaborei no batimento e descoberta de dados no Cadastro Único e no ENEM, que fizeram com que o Governo Federal, encontra-se os prodígios brasileiros em situação de fragilidade social.

Vida de Professor:

Quanto à atividade de professor, já lecionei disciplinas de Tecnologia da Informação, Engenharias e Raciocínio Lógico para: concursos, graduação e pós-graduação. Escrevo também para a UOL Tech sobre: Deep Learning e Programação em Python (Melhor linguagem para vocês aprenderem, **#FICADICA**). E hoje faço parte do Estratégia, e trabalho dia e noite para ajudar nossos alunos a alcançar o sonho da aprovação.

Quaisquer dúvidas, sugestões, reflexões ai em baixo tem o meu e-mail. Terei o prazer em orientá-los da melhor forma possível e de somar com vocês, temos também vários outros cursos:

E-mail do Professor	professorpedrofreitas@gmail.com
Cursos Estratégias	https://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/pedro-henrique-chagas-freitas-4000/

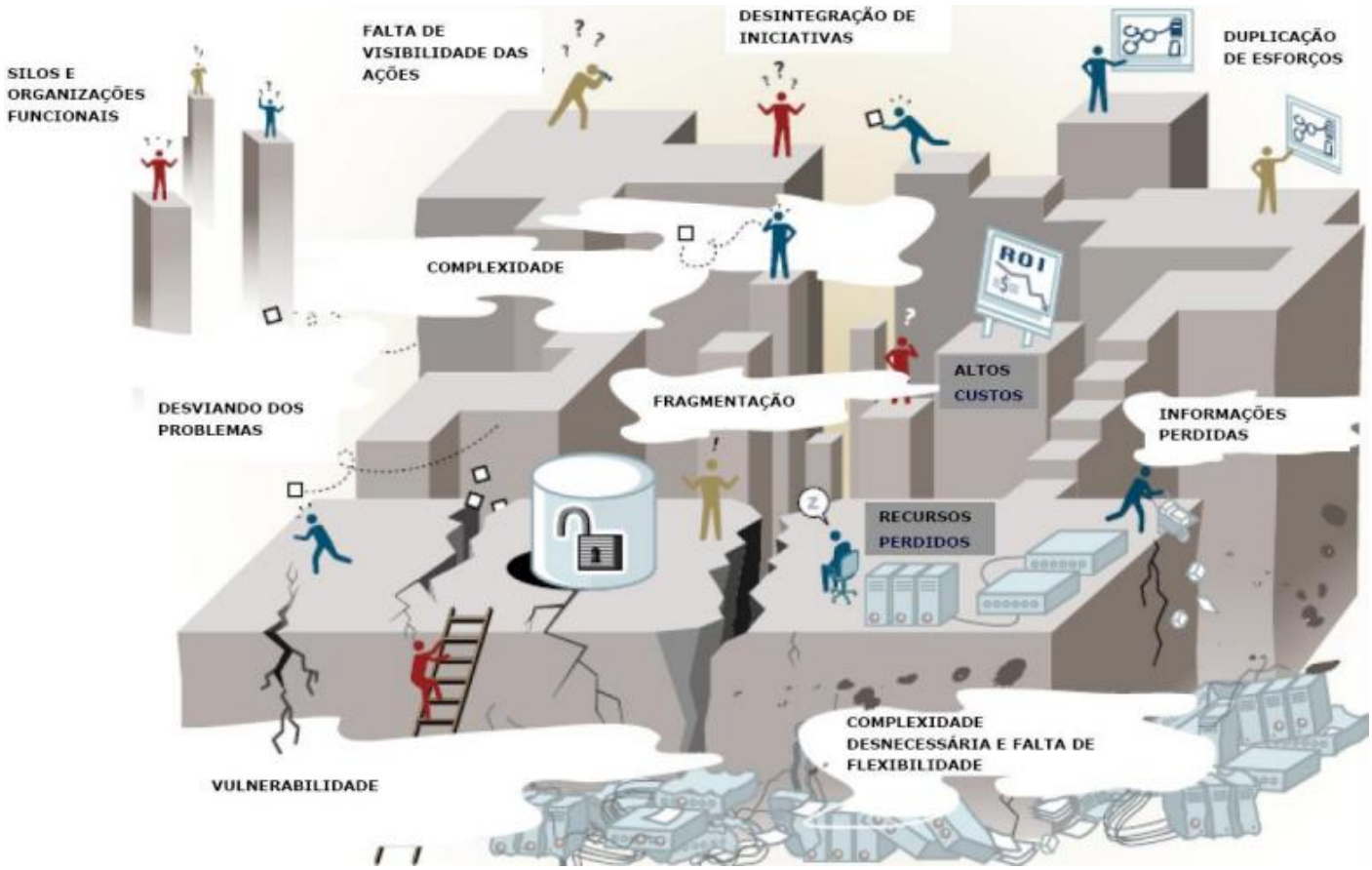
Ciente então da missão que me foi confiada, convido vocês a ingressar comigo na disciplina de Gestão e Governança de Tecnologia da Informação!

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

1 - Introdução a Governança de TI

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

A imagem abaixo descreve como seria a vida sem a Governança de TI



Governança é um tema muito abrangente e devemos lembrar que nosso foco aqui, é tratar da Governança de Tecnologia da Informação, então nada mais justo, do que começar definindo: Tecnologia da Informação.

(...) Há muito tempo, em uma galáxia muito distante, o ser humano tentava de diversas **formas definir o que era tecnologia da informação**, afinal de contas não é possível **trabalhar com os temas (gestão e governança)** sobre algo que não definimos.

Disto isso, imagino que a maioria de nós possa até saber o que é Tecnologia da Informação, mas talvez não saibam explicar. Vamos então consultar a nossa ABNT NBR ISO 38.500, que define esse e outros termos.

Para a norma ISO 38.500: Tecnologia da Informação (TI) é conceituada como o **conjunto de recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações.**

A norma ISO 38500, demonstrou então que o conceito principal não está na Tecnologia, olha que coisa interessante.. o conceito principal que permeia todos os recursos listados é a **INFORMAÇÃO**. Por que é importante perceber isso ? Porque o cerne ou núcleo da TI, está diretamente ligado a maneira como **orquestramos, tratamos, processamos, adquirimos e disseminamos o ativo** "**Informação**".

A informação é essencial para o funcionamento das organizações, inclusive dos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública. Agora vamos chamar alguns acadêmicos renomados, para nos ajudar a definir **Governança de Tecnologia da Informação**:

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 alguns deles:

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)

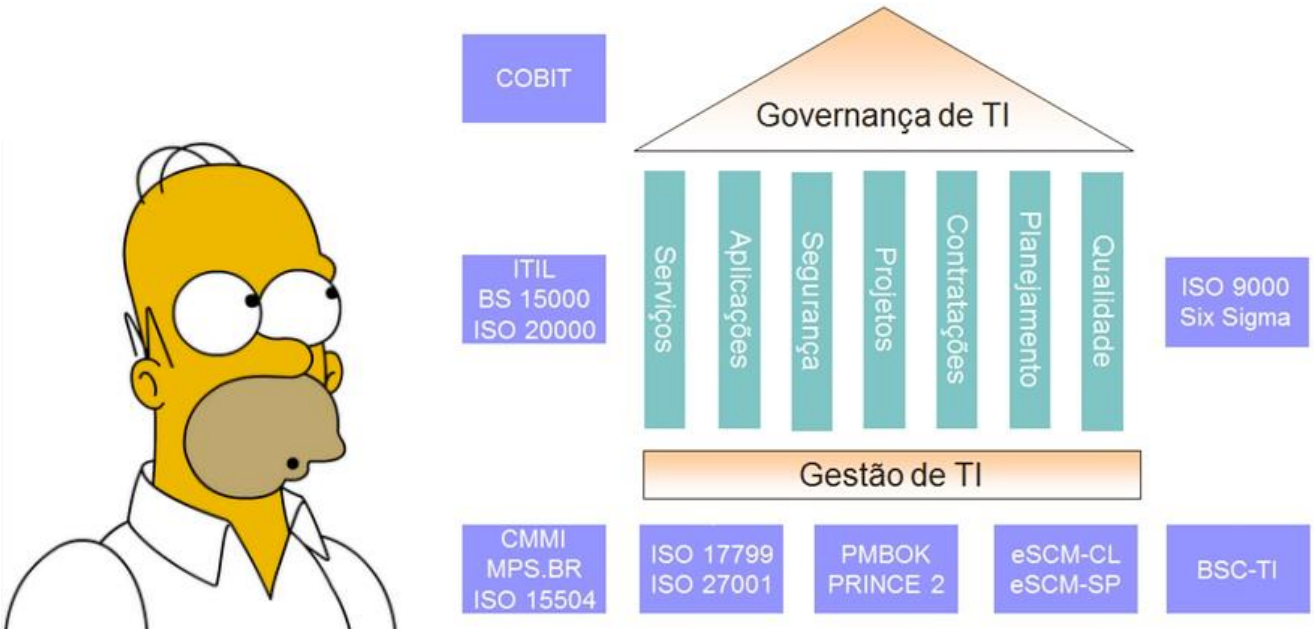
O CMMI apoia a Governança de TI uma vez que guia a melhoria dos processos e habilidades organizacionais que cobrem o ciclo de vida de produtos e serviços.

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.

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

Esquema 1



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

2 - Planejamento organizacional

Planejar é algo que todos nós fazemos, alguns menos, alguns mais, mas todos fazemos. As organizações também, nas organizações (públicas ou privadas), planejamento consiste em um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas. Logo, se temos decisões inter-relacionadas, temos graus ou níveis de planejamento.

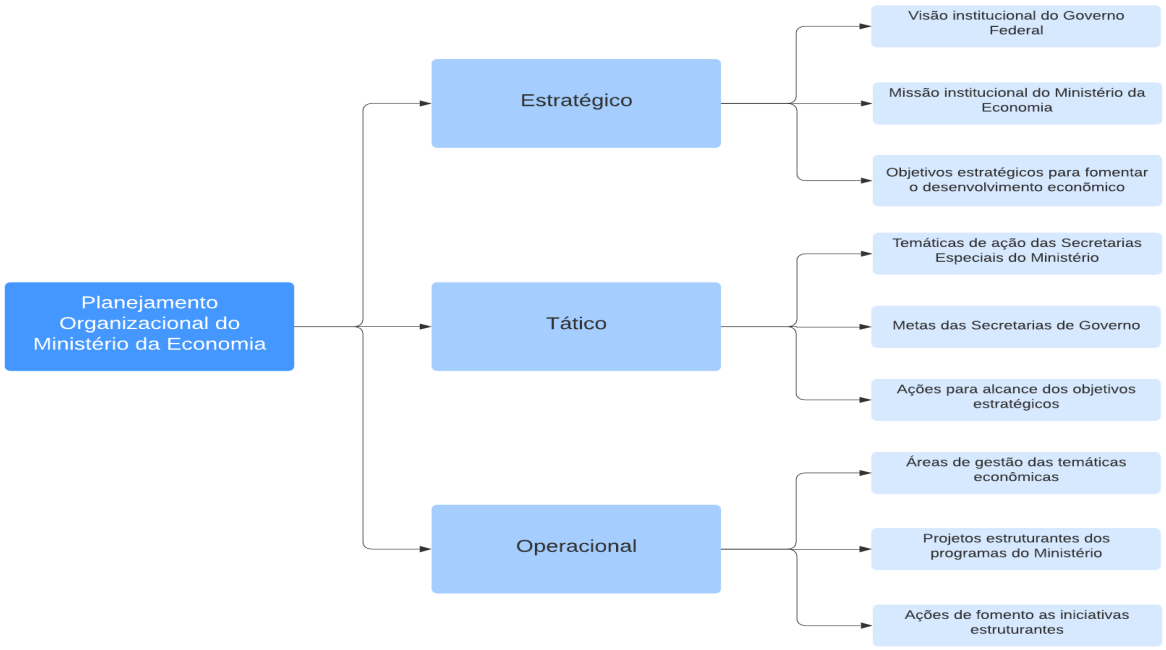
Logo, o **planejamento estratégico está associado diretamente ao plano para agir de forma efetiva**, conforme os objetivos definidos pela organização. Exemplo:

No Governo Federal, o Ministério da Economia tem uma missão institucional, que é a razão pela qual foi criado, a partir dessa visão, objetivos são traçados e como alcançaremos esses objetivos? Exato: **Através do planejamento estratégico organizacional do Ministério**.

Assim, o planejamento estratégico organizacional é uma ferramenta de trabalho, que facilita as organizações **visualizarem de forma clara e alcançarem de forma eficiente, os seus respectivos objetivos**. O planejamento estratégia, apontará então a direção na qual a organização caminhará.

A partir dessa lógico, podemos perceber que os objetivos estratégicos precisam ser gerenciados em **ações táticas e em ações operacionais**, nasce então os níveis subsequentes do planejamento, temos então os respectivos níveis: **Tático e Operacional**.

Esquema 2



Observe então, que o desdobramento do planejamento organizacional, englobará os níveis (**Estratégico, Tático e Operacional**).

Esquema 3

PLANEJAMENTO			
Nível	**Estratégico**	**Tático**	**Operacional**
Quem faz e a quem é dirigido?	Feito por e para a Alta Gestão	Feito por e para os Níveis Setoriais (Gerências e Departamentos)	Feito com e para os Níveis Operacionais de Execução
Prazo	Longo	Médio	Curto
Abrangência	Maior	Médio	Menor
Nível de especificidade	Objetivos gerais	Objetivos gerais e específicos	Objetivos específicos
Abordagem	Aborda a organização como um todo	Aborda os setores	Aborda as tarefas e atividades específicas
Origem	Surge como Planejamento Base	Decorre do Planejamento Estratégico	Decorre do Planejamento Tático

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

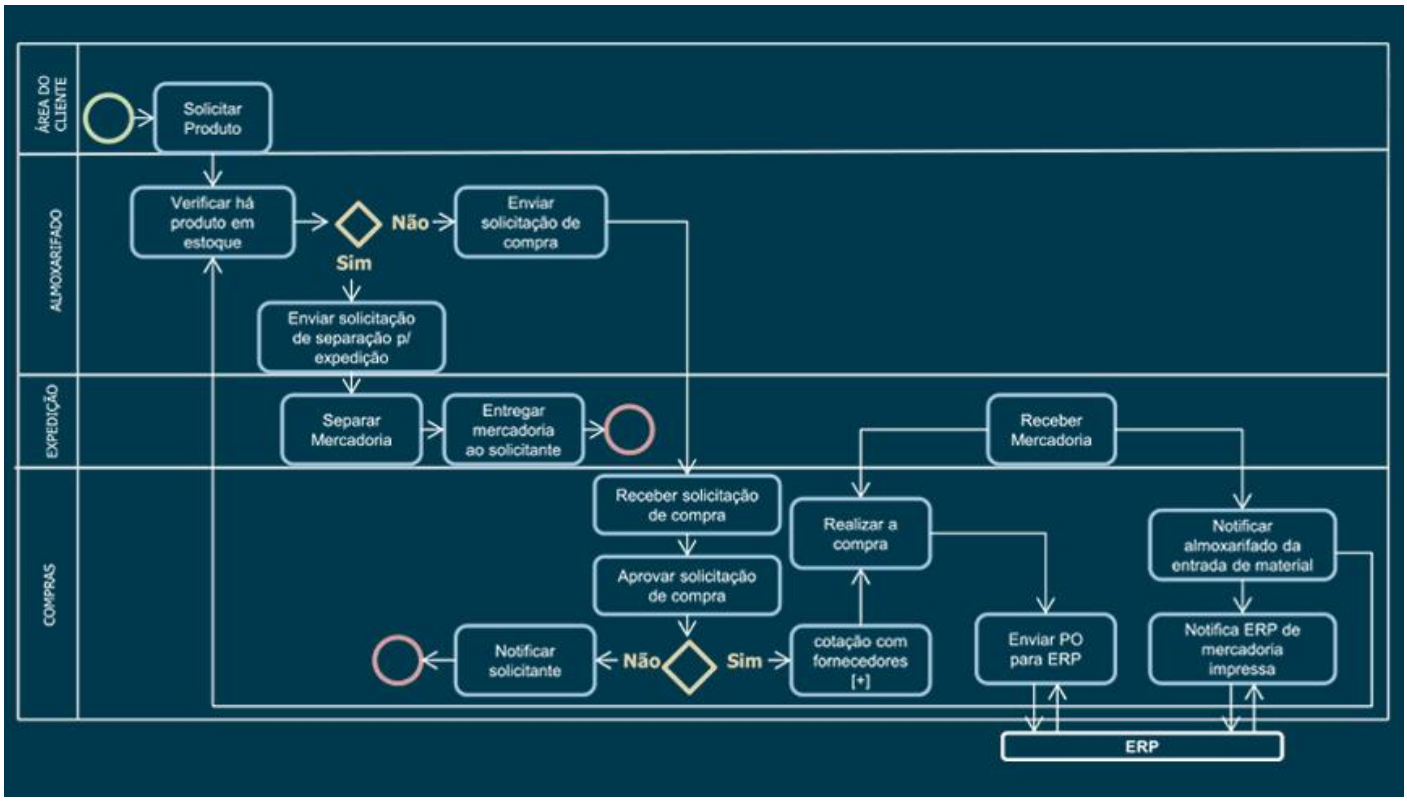
Relaciona-se com objetivos de mais **curto prazo** e com maneiras e ações que geralmente afetam somente parte da organização. Tem por **objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo.** Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas 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.**

3 - Processos de Gestão e Governança de TI e Negócio

O que é um processo? Um processo é a transformação de um insumo em um 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.

Quanto a hierarquia os processo podem ser classificador 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.

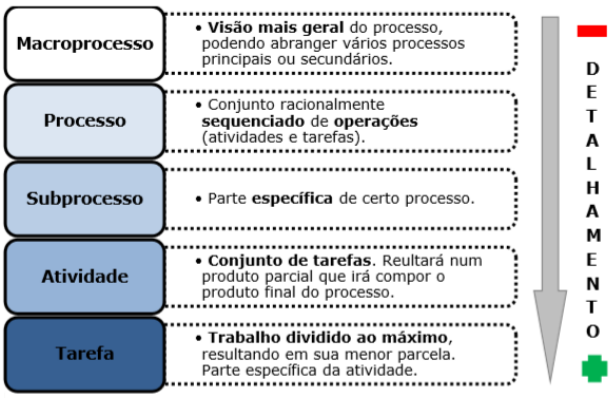
Processo: É um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas, que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor.

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.

Esquema 4

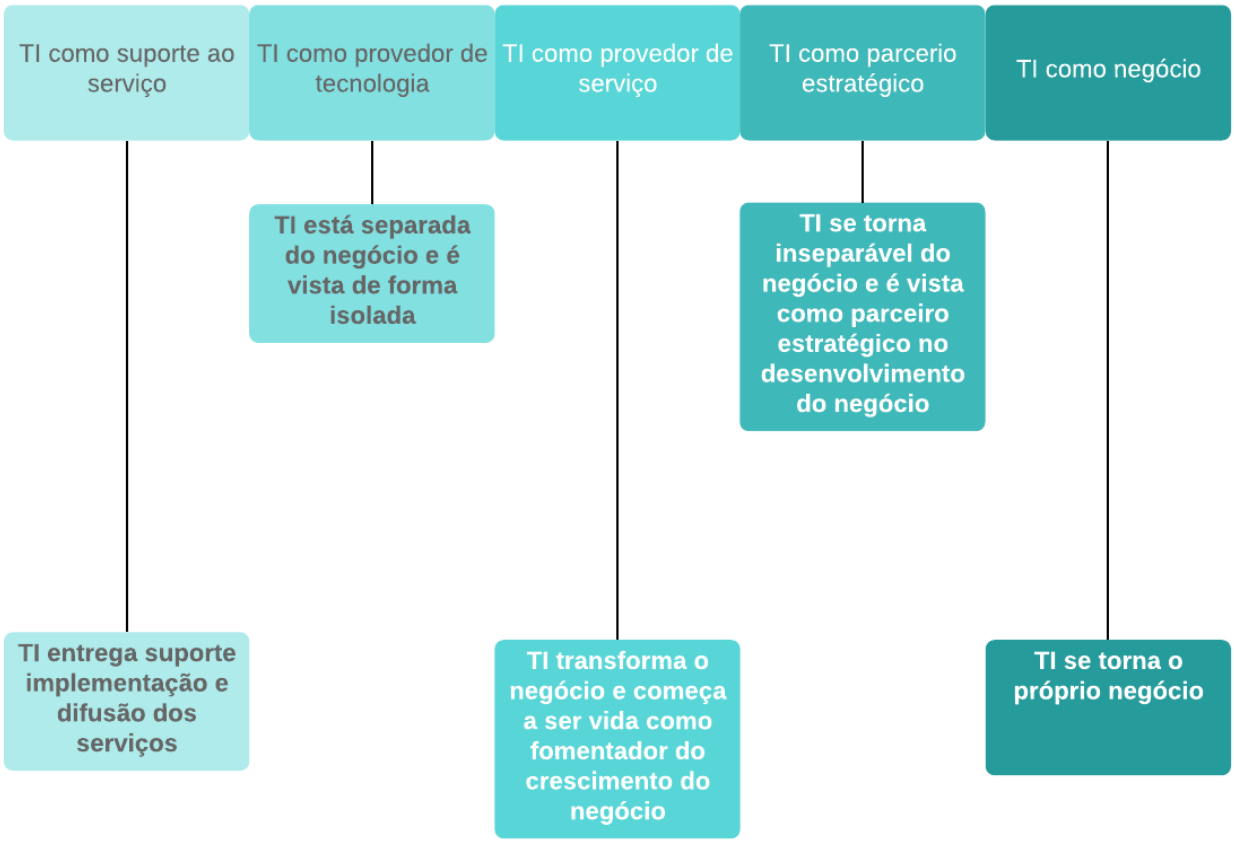


4 - Alinhamento estratégico entre a área de Negócio e TI

É fundamental que exista um alinhamento entre as áreas de Tecnologia da Informação e as metas dos negócios organizacionais. Logo, a Governança de TI é a área responsável por alinhar, o planejamento de informações de TI, com o planejamento estratégico.

Portanto, não dá para gerenciar áreas de tecnologia da informação de forma isolada, o que torna necessário a integração entre a **estratégia de TI com a estratégia do negócio**. Percebendo essa estreita necessidade, foi criado o **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação ou PETI**. A seguir fizemos um esquema, que ilustra bem o desenvolvimento da necessidade de criação de um planejamento estratégico de TI.

Esquema 5



Logo, com o decorrer do tempo, a TI foi deixando de ser só o suporte ao serviço, para se **tornar o próprio negócio**, nessa evolução prática, foi nascendo o planejamento estratégico de ti, com o objetivo de alinhar negócio e TI. Por isso é importante esclarecer que:

Um dos maiores desafios que uma área de tecnologia da informação enfrentará, será o desafio de fomentar o seu alinhamento com o negócio.

Explico: Muitas organizações tomam decisões sem nenhuma comunicação com a área de TI. Temos então aquela famosa pergunta: **alguma empresa sobrevive hoje sem uma área de TI? Dificilmente!**

Então, é importante que a área de tecnologia da informação esteja alinhada com os objetivos da organização? **Com toda a certeza!** Veja, uma organização funciona como uma equipe: todos devem estar harmonicamente alinhados para alcançar de forma eficiente os objetivos de negócio. Infelizmente algumas organizações ainda acham que a TI é apenas um departamento para apagar incêndios.

Professor, vamos retornar um pouco, o que é este tal de negócio com o qual a TI tem que estar alinhada?

Negócio = a finalidade da empresa. O negócio da BMW é vender carro; o negócio do starbucks é vender café; o negócio da Petrobrás é explorar e prospectar bacias de petróleo. É claro que todas essas empresas possuem um setor de tecnologia, um setor de logística, um de recursos humanos, entre outros, mas eu te pergunto: essas áreas são a finalidade da empresa? Resposta: Não. **A finalidade da empresa é o seu respectivo business (negócio).**

Isso significa que nós podemos deixar essas áreas trabalharem isoladamente desalinhadas dos objetivos estratégicos da organização? Não! Quando isso ocorre, pode acontecer de um sistema sair do ar e um cliente ficar insatisfeito porque não conseguiu ser atendido.

Vocês compreendem agora a importância de a área de tecnologia da informação estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização? Logo, **o objetivo de qualquer negócio e gerar resultado e o objetivo do setor de TI é dar suporte a todos os setores da empresa para que o negócio tenha o resultado esperado.**

Professor, por que ocorre esse desalinhamento em alguns casos? Em geral, isso ocorre porque profissionais de tecnologia e profissionais de negócio não conseguem se comunicar por causa das diferenças de objetivos, cultura, incentivo, investimentos, entre outros.

Dessa forma, alinhar a tecnologia da informação ao negócio nada mais é que usar a TI de forma eficiente para atingir os objetivos de negócio da organização.

Note também, que várias vezes a culpa do desalinhamento entre negócio e TI, é da própria área de TI. Exemplo: O presidente envia uma verba para investimento na troca do parque tecnológico da empresa e o diretor de TI o utiliza para fazer um projeto que não é prioritário para os objetivos de negócio da empresa.

Portanto, é muito comum que essas áreas não se comuniquem muito bem. O alinhamento da TI com o negócio exige grandes doses de negociação e educação dos dirigentes das áreas de negócio**. O alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal.** Não adianta a empresa ter somente um conjunto de metas de vendas ou de lucratividade sem ter o detalhe sobre como atingir as metas e a lucratividade pretendida.

Para quem se encontra numa situação dessas, é fundamental tentar entender os movimentos competitivos que a diretoria da empresa faz, assim como entender profundamente o negócio, em termos dos fatores críticos de sucesso. Formalmente, o alinhamento estratégico é definido 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 mercado de cada empresa define a estrutura do negócio e é o campo de batalha competitivo. **Neste sentido, cria elementos competitivos que têm impacto na forma como a empresa vislumbra novas oportunidades de negócio, desenvolve produtos e serviços, realiza as suas vendas e aquisições de insumos e recursos, transforma-os em produtos e serviços, usa a tecnologia de produtos e assim sucessivamente.**

O mercado também fornece informações sobre ameaças ao negócio representadas pela barganha de fornecedores e compradores, pelo aparecimento de produtos e serviços substitutos, pelo surgimento de novas tecnologias de processo e de produto patenteadas que possam mudar a forma de vender e distribuir, pela forma de gerir a cadeia de suprimentos, entre diversos outros tipos de ameaças.

Atualmente, **o alinhamento estratégico é bidirecional: da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa.** A TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o seu auxílio.

Vejam o esquema a seguir, onde a estratégia de TI influencia e é influenciada pela estratégia de negócio e interage de forma bidirecional com a infraestrutura e os processos de TI e com os processos organizacionais.

Esquema 6



Várias estratégias simultâneas podem requerer processos de negócio distintos, tanto do ponto de vista operacional como da gestão. Para a TI, isto significa um forte impacto quando se define a Arquitetura de TI, visando obter o máximo de compartilhamento de recursos.

Vide o caso dos bancos de varejo no Brasil, que atendem tanto clientes de baixo poder aquisitivo como de classe média e classe média alta. Para os clientes de classe média alta, esses bancos criaram estruturas, sistemas, atendimento, marketing e processos operacionais diferenciados. Isto requer para a TI a especialização de alguns aplicativos, além de dados mais detalhados sobre as transações dos clientes.

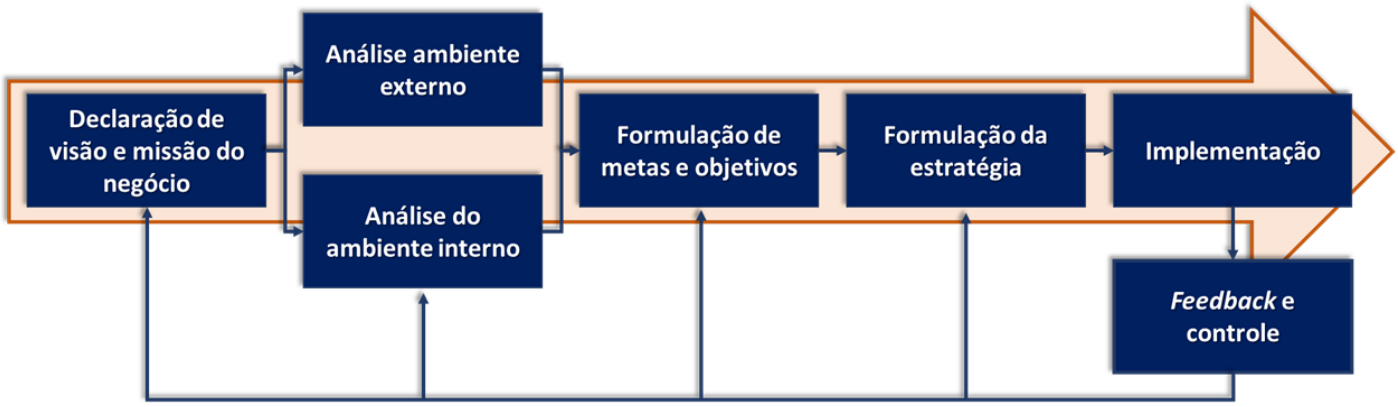
Na realidade, para esse público, a agência virtual ou física torna-se uma verdadeira banca de vendas de serviços e produtos bancários. **Esta visão da estratégia de negócio versus a estratégia de TI é fundamental para o alinhamento estratégico.** O alinhamento estratégico ocorre em vários momentos na vida da empresa.

Um momento acontece quando os dirigentes da organização se reúnem para definir objetivos de negócio de médio e longo prazos e estabelece estratégias para atingir esses objetivos**. Geralmente é produzido um plano estratégico, plano de negócios ou algo equivalente.**

A partir desse ponto, objetivos e estratégias funcionais são desdobrados e sincronizados para marketing e vendas, operações, logística, recursos humanos, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, etc. Outros momentos acontecem quando este mesmos dirigentes redefinem aleatoriamente o seu plano de negócios em função de novas oportunidades ou cenários macroeconômicos e microeconômicos de negócios.

GOVERNANÇA DE TI E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

1 - Conceitos e objetivos



De acordo com o IT Governance Institute (ITGI), a **governança de tecnologia da informação é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), 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.**

Outros afirmam que ela consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI. Já outros acreditam que se trata de um 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 uso para realizar planos , incluindo a estratégia e as políticas de uso da TI em organizações.

Dito isso, nós podemos concluir que a Governança de Tecnologia da Informação – como disciplina – busca **o direcionamento da TI para atender ao negócio e o monitoramento para verificar a conformidade com o direcionamento tomado pela administração da organização.** Dessa forma, ela não trata apenas da implantação de modelos de melhores práticas, mas também de promover entre outros objetivos:

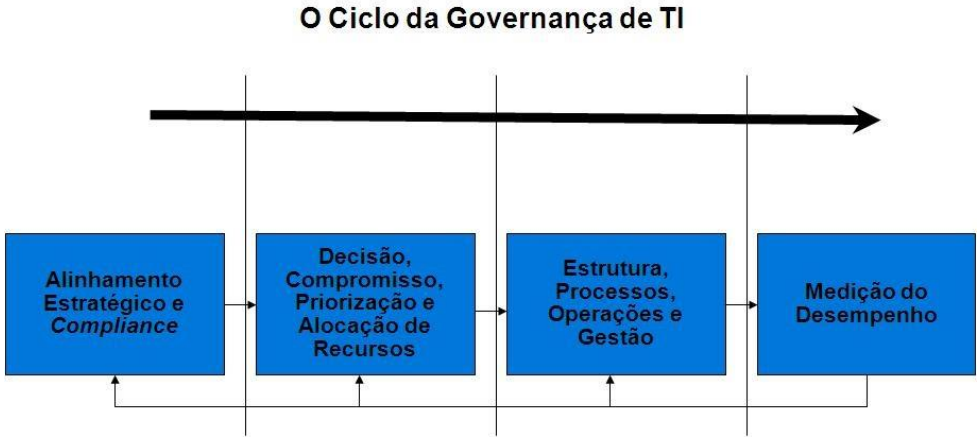
1) o alinhamento da TI ao negócio (suas estratégias e objetivos), tanto no que diz respeito a aplicações como à infraestrutura de serviços de TI;

2) a implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções e falhas (manter e gerir aplicações e a infraestrutura de serviços);

3) o alinhamento da TI a marcos de regulação externos em conjunto com as áreas de controle interno, compliance e gestão de riscos.

Além dessas definições, a governança de tecnologia da informação vai além dessas definições e pode ser representada pelo chamado Ciclo de Governança de TI apresentado abaixo:

Esquema 7



Alinhamento Estratégico e Compliance: refere-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, que leva em consideração as estratégias da empresa para seus vários produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de compliance externos, como o Acordo de Basileia.

Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos: refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI em termos de: arquitetura de TI, serviços de infraestrutura, investimentos, necessidades de aplicações, etc, assim como à definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões.

Estrutura, Processos, Operações e Gestão: refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. São definidas ou redefinidas operações de sistemas, infraestrutura, suporte técnico, entre outros.

Gestão do Valor e do Desempenho: refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, à sua contribuição para as estratégias e os objetivos do negócio e à demonstração do valor da tecnologia da informação para o negócio.

Galera, Aragon afirma que o principal **objetivo da Governança de Tecnologia da Informação é alinhar a TI aos requisitos do negócio**, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como a garantia da continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI.

Desdobrando este objetivo principal, podemos identificar outros objetivos da Governança de TI apresentados a seguir:

Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa;

Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de tecnologia da informação com a estratégia do negócio;

Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro;

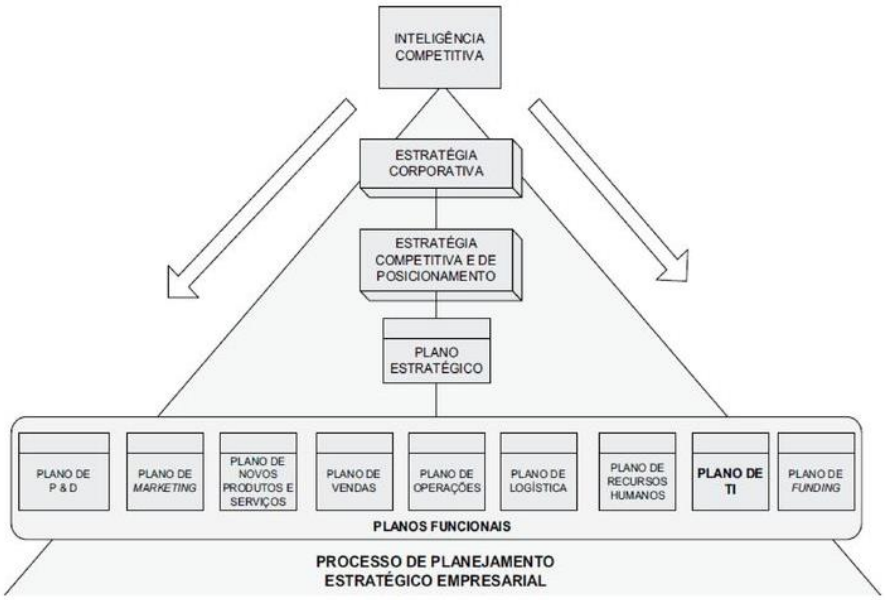
Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos serviços de TI, conforme padrões que atendam às necessidades de negócio;

Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão de 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;

2 - Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

O **Planejamento Estratégico de TI** é o processo de **elaborar uma estratégia para uso da tecnologia da informação em uma organização**. É por meio do planejamento que a estratégia de TI é estruturada, organizada e sistematizada. **Contar com um planejamento estratégico de TI garante que a TI esteja sendo usada a favor do negócio, além de ajudar a criar valor para os clientes**. Vejam na imagem abaixo uma visão do processo de planejamento estratégico empresarial típico:

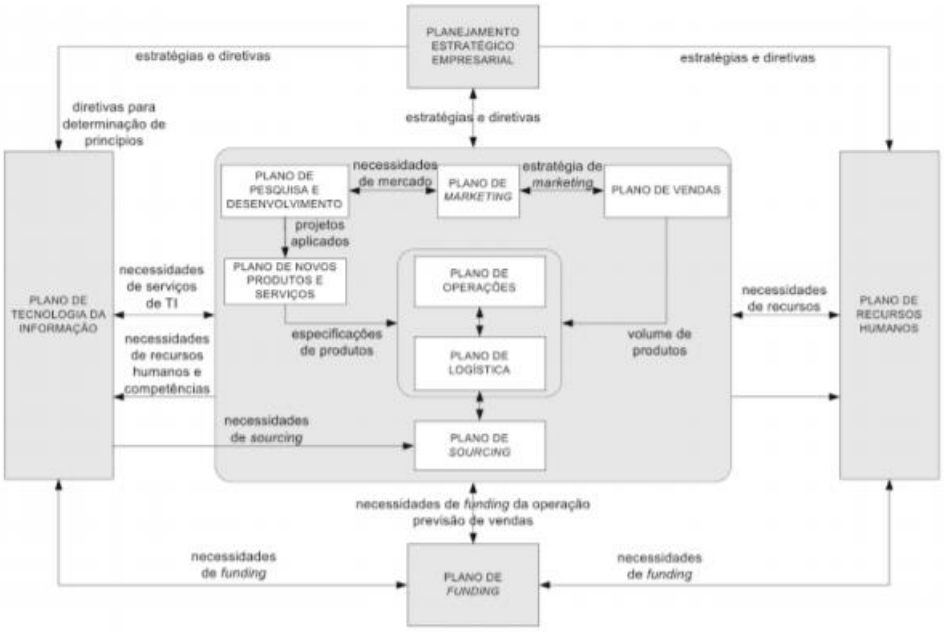


O **Plano de Tecnologia da Informação pode ser visto como um dos planos funcionais, cujos projetos e serviços são derivados, e estão em linha com a estratégia empresarial e competitiva e com os demais planos funcionais da organização**. Ele se preocupa em fazer com que a composição do processo de planejamento para investimentos em TI e a tomada de decisão sejam um processo mais rápido, flexível e completamente alinhado. Para melhor entendimento da imagem:

Inteligência Competitiva	Refere-se ao tratamento de informações internas e externas acerca de mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, de cunho político, legal, social e econômico, assim como à avaliação de oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, que servem de base para a revisão ou elaboração da estratégia corporativa e competitiva.
Estratégia Corporativa	Procura responder a questões tais como: em que negócio atuar, diversificar ou focalizar, como alocar recursos a diferentes negócios, que novo negócio ou mercado deve ser desenvolvido etc.
Estratégia competitiva e de posicionamento	Procura responder sobre a missão da empresa, quais os objetivos estratégicos do negócio, qual a estratégia competitiva (liderança em custo, diferenciação, enfoque), qual a estratégia de crescimento do negócio ou mesmo qual a estratégia de um novo posicionamento estratégico.
Plano Estratégico	Documenta as intenções da administração sobre como atingir os objetivos estratégicos do negócio. Estabelece as ações necessárias para que os objetivos do negócio sejam atingidos.
Planos Funcionais	Desdobram as estratégias em projetos e serviços que devem ser desenvolvidos para que os objetivos sejam atingidos.

O Plano de Tecnologia da Informação **deve apoiar toda a operação, em termos de desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio, da manutenção das soluções, dos aplicativos e dos**

demais ativos de TI, e da implantação e manutenção de soluções de serviços associados ao uso dos ativos e da infraestrutura. Neste sentido, também é apoiado por outros planos como o de recursos humanos e de financiamento (funding).



Lembremos que **os princípios de tecnologia da informação orientam as resoluções do Plano Estratégico de TI.** Se tais princípios não existirem ou não estiverem claros dentro da empresa, a hora de abordá-los é durante a elaboração do plano.

O processo de alinhamento estratégico **revelará requisitos do negócio para TI, os quais vão alimentar o estudo da demanda por serviços, recursos e infraestrutura**. Galera, esse é o momento também se as áreas decidirem investir no desenvolvimento de novos sistemas ou na sustentação de sistemas existentes.

As necessidades de aplicações poderão ajudar no desenho da arquitetura de TI, se ela ainda não existir; e na definição da infraestrutura de serviços de TI, que dará suporte para que as necessidades de aplicações, dentro de uma arquitetura de TI, tornem-se realidade.

Todos os requisitos vão exigir uma capacidade adequada de recursos – sejam computacionais, materiais ou humanos – que também deve ser planejada. **Outro aspecto importante no Plano de Tecnologia é decidir sobre qual será a estratégia de contratação.**

Mais precisamente, qual o tipo (ou quais os tipos) de contratação a empresa quer, ou seja, relativo ao desenvolvimento de sistemas, à infraestrutura de serviços de TI, suporte a usuários, contratação total, etc.

Uma vez definidas as necessidades futuras em termos de soluções de aplicações, arquitetura e infraestrutura de tecnologia da informação, capacidade e contratação, deve-se reavaliar a organização das operações de serviços de tecnologia da informação, considerando processos operacionais, de gestão, de relacionamento com os clientes e com os fornecedores, assim como as competências necessárias.

Em função do tipo de negócio da empresa e dos tipos de arquitetura e infraestrutura de tecnologia da informação requeridos, é possível identificar os requisitos da infraestrutura de segurança da informação. O conjunto de necessidades, recursos e competências requeridos deve ser avaliado, então, quanto aos aspectos de segurança da informação e gestão de riscos.

Entendido até aqui? Por fim, as necessidades derivadas do Plano Estratégico formarão um novo portfólio de TI e deverão ser priorizadas de acordo com critérios específicos. **O plano somente estará completo quando as prioridades de investimentos e manutenção de itens de custeio estiverem decididas, formando o que chamamos de Portfólio Aprovado, ou seja, aquele que deverá ser executado e que guiará o dia a dia da organização de TI**.

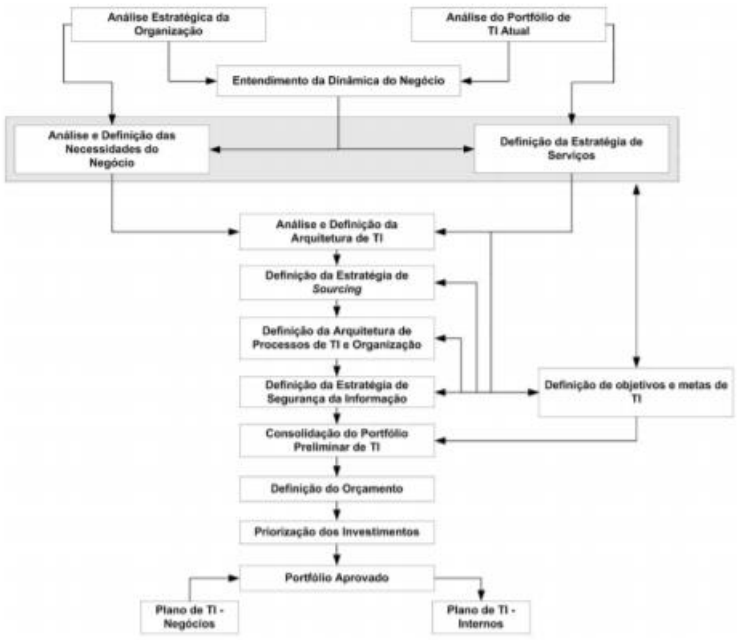
Galera, essa parte da priorização é importantíssima! Imagine que você trabalha em um órgão que tem diversas finalidades diferentes. Se você perguntar para cada diretor de departamento, ele dirá que a área dele é mais prioritária. Quem decide isso é a TI? **Não, quem decide é o próprio negócio. Sentam-se todos os diretores em uma mesa e eles negociam para finalmente chegar a um consenso de onde se deve investir prioritariamente.**

Logo após o estabelecimento do orçamento de capital e de custeio, os níveis de serviço requeridos devem ser revistos para refletirem as formulações do plano. **O Plano de TI pode ser subdividido em duas peças, uma delas voltada para as necessidades do negócio, em termos de aplicações de apoio aos processos gerenciais e operacionais e outra orientada especificamente à capacitação da TI em atender aos serviços, projetos e inovações que serão implantadas no negócio.**

No primeiro caso, temos como exemplo: manutenção de aplicações existentes, upgrade em sistemas de gestão integrados, desenvolvimento de soluções de BI, implantação de sistemas de relacionamento com clientes, automação de chão de fábrica, etc).

No segundo caso, temos: implantação de segurança da informação, metodologia de gestão de projetos, processo de gerenciamento de outsourcing, processo de gestão de mudanças, inovações tecnológicas, etc). O resultado da combinação dessas duas peças é o Portfólio de TI aprovado, que deverá ser executado uma vez que as prioridades sejam estabelecidas pelos comitês específicos para tal.

A imagem a seguir mostra os passos para a elaboração do Plano de Tecnologia da Informação. **Galera, essa é uma ideia genérica de construção de PETI, mas cada empresa ou órgão pode adotar seus passos específicos.**



O **PETI ou PETIC (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação)** – como o próprio nome diz – **é um documento de planejamento situado no nível estratégico que complementa o Plano Estratégico Institucional (PEI) 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. No nível tático, nós temos o PDTI ou PDTIC (Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação). Ele descreve como uma organização pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações.

Ele deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI.

O PDTIC é o 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.

Dessa forma, nós **temos o Plano Estratégico Institucional, abaixo nós temos o Plano Estratégico de TIC, depois temos o Plano Diretor de TIC e, por fim, nós temos as metas e ações em si.**

3 – Objetivos e componentes da Governança de TI

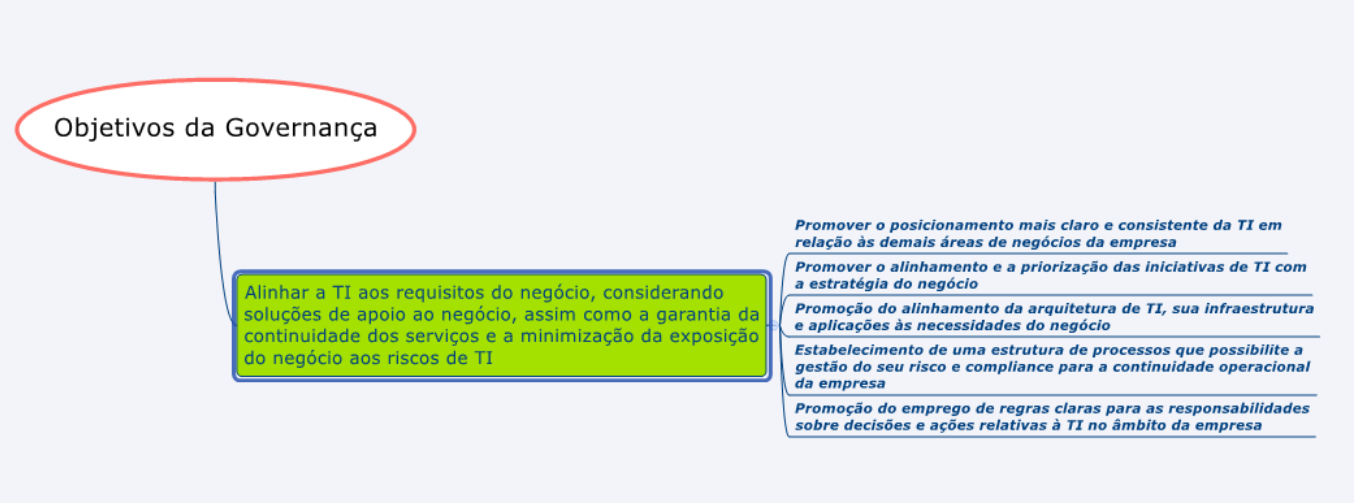
Pessoal, o objetivo principal da governança de TI é **alinhar a TI ao negócio**. Isto é, propiciar apoio ao negócio, atendendo seus requisitos, a partir da entrega de soluções adequadas. Bem como garantir a continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI.

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

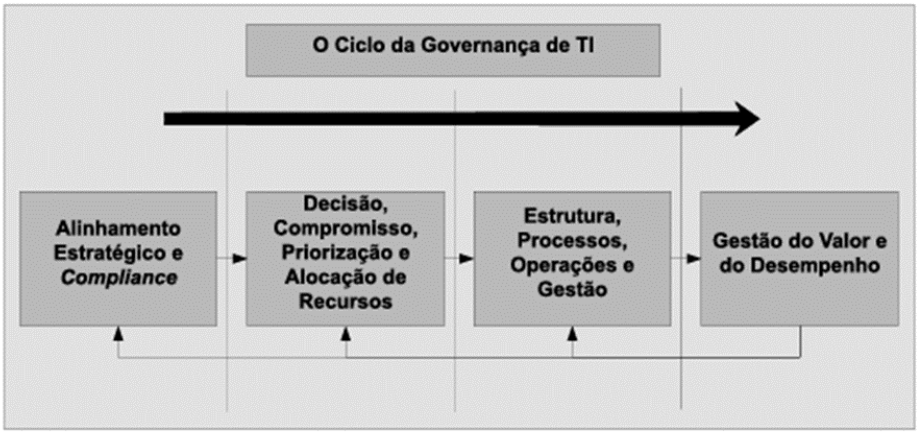
- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa
- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro
- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais 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:

Esquema 8

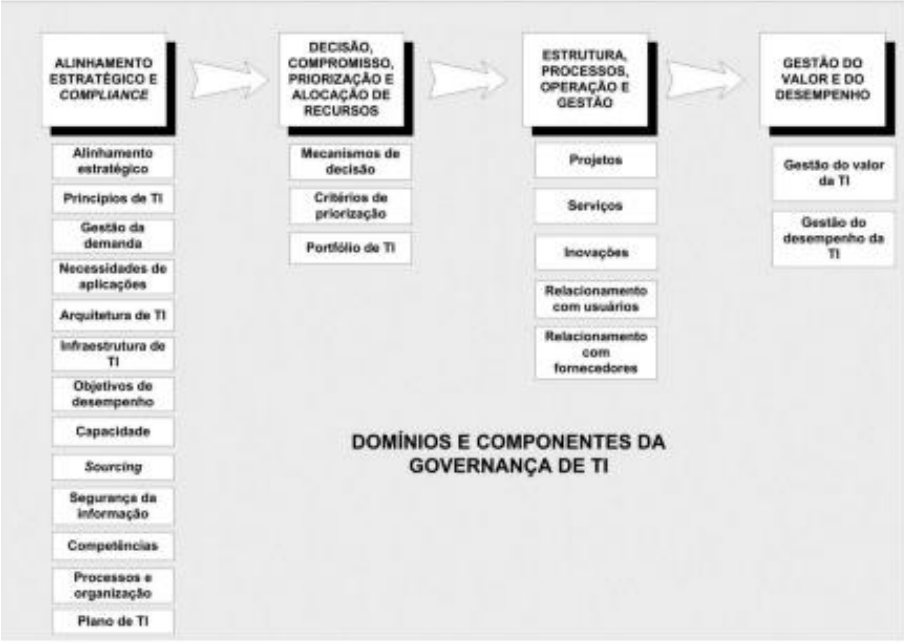


Esquema 9



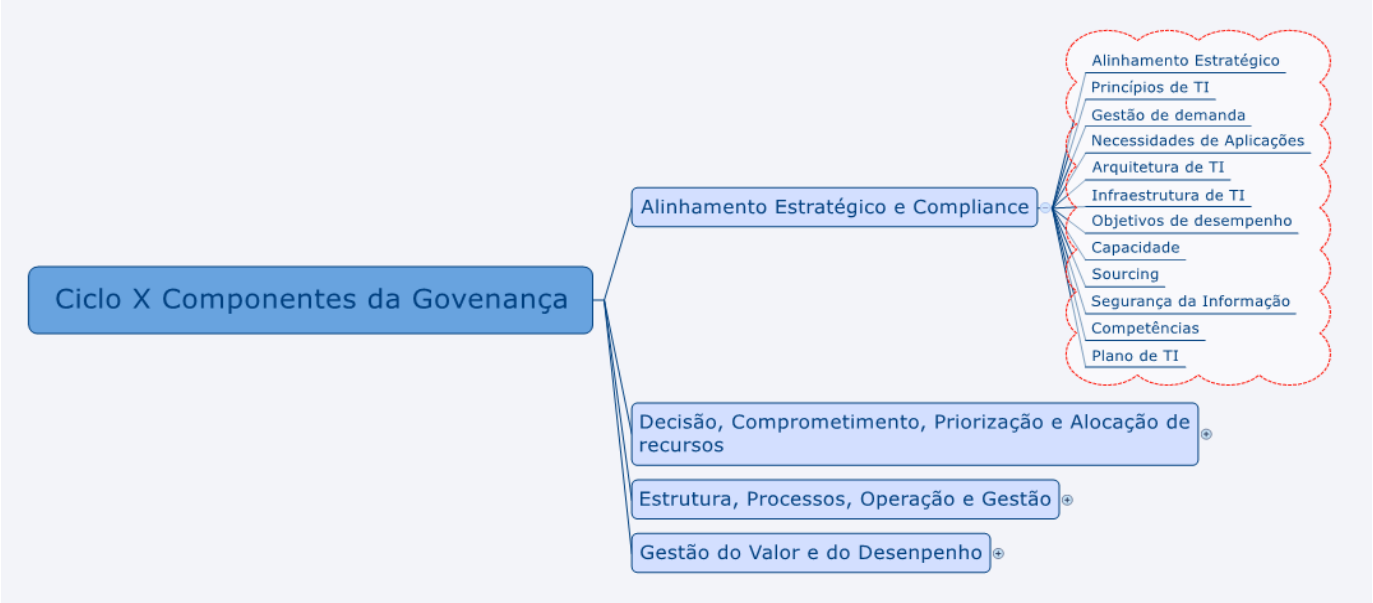
Acontece que a Governança de **TI engloba também vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos**. É claro que isso tudo acontece dentro do ciclo da governança. Vamos lá...

Esquema 10



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!

Esquema 11



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.

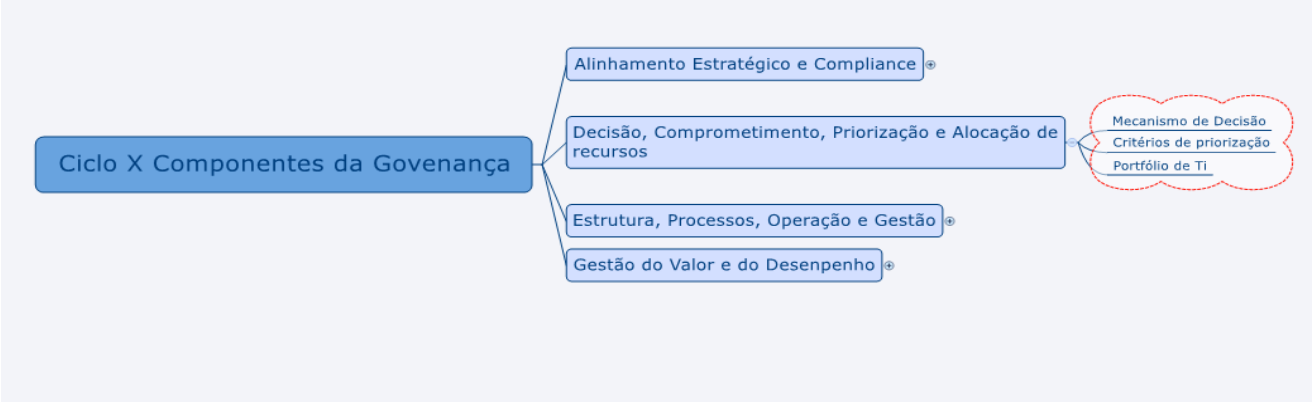
Plano de Tecnologia da Informação: consiste no principal produto do processo de alinhamento estratégico. O plano incorpora elementos que, uma vez documentados, permitem uma comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização e deve contemplar informações os seguintes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

Esquema 12



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

Esquema 13



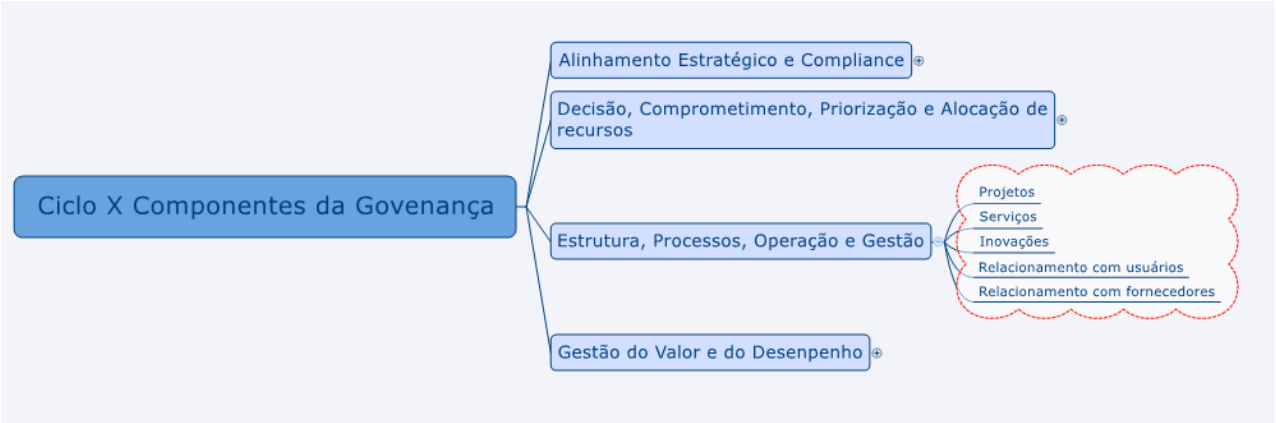
Mecanismos de decisão: definem "quem decide o quê" em relação à TI dentro da organização em termos. Devem levar em conta tudo aquilo que está no plano de tecnologia da informação (princípios, arquitetura, infraestrutura, etc.)

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.**

Esquema 14



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 agora, buscar 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.

Esquema 15

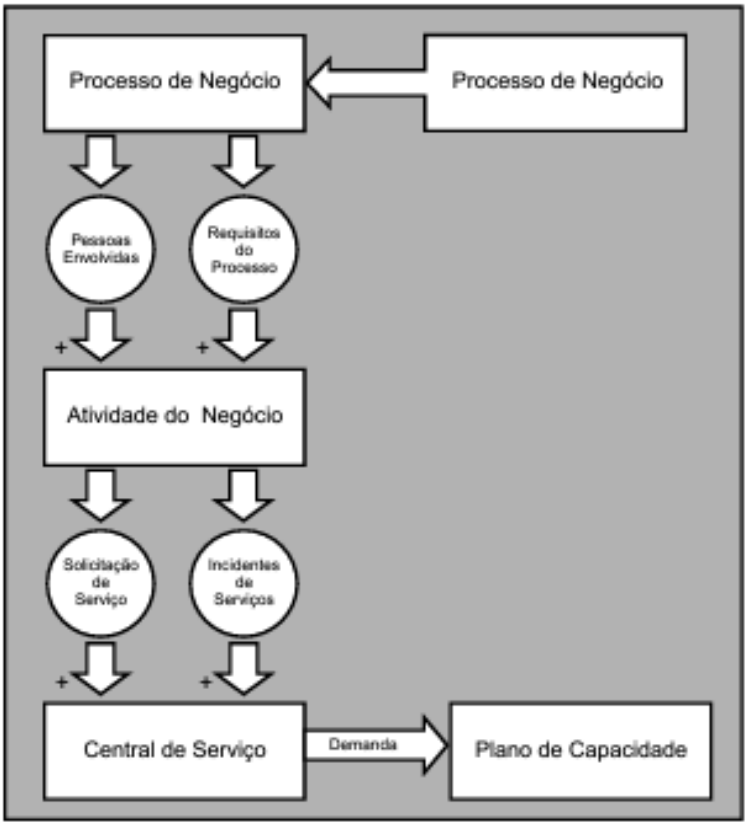


Figura 1 - Dinâmica do Negócio X Demanda de Serviços (Aragon 2014)

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 PMI1 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;

---

1 Project Management Institute (PMI)

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.

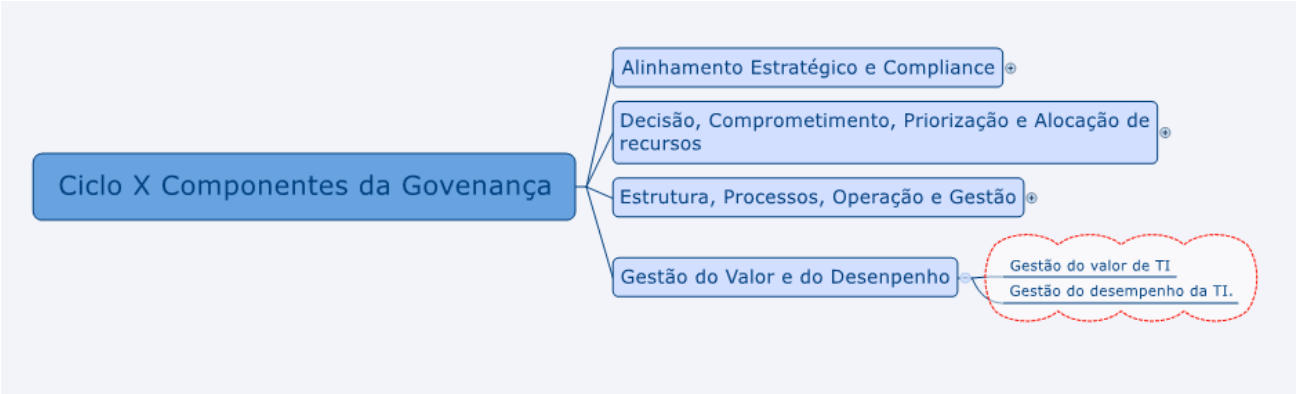
Já para o **relacionamento com os fornecedores deve ser estabelecido um modelo de relacionamento com fornecedores de serviços, derivado da estratégia de terceirização definida**. As premissas para o referido modelo são:

- 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.**

Esquema 16



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.

4 - Papéis e Responsabilidades da Governança de 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 2 - 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.

FERRAMENTAS DE GOVERNANÇA DE TI

1 - Balanced Score Card (BSC)



Pessoal, vamos falar um pouco sobre o mundo dos negócios! Nesse universo, exige-se cada vez mais a excelência das empresas de forma mais intensa dia após dia! E o que desperta a busca por se reinventar continuamente?

Eu respondo: **concorrência!** A concorrência**, em conjunto com a corrida em busca da satisfação dos clientes e a necessidade de aprimorar os processos da organização em um mundo cada vez mais globalizado**, faz com que a utilização de **metodologias e ferramentas** de auxílio ao planejamento estratégico sejam essenciais para o sucesso.

As organizações com boas estratégias entendem a necessidade de investirem em ferramentas adequadas para o gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis e, finalmente, alcançarem seus objetivos. Uma das **ferramentas mais amplamente utilizada por organizações** é conhecida como **Balanced ScoreCard (BSC).**

O Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho criada em 1992 por dois professores (Kaplan e Norton) na Universidade de Harvard. Seu conceito é amplamente utilizado até hoje por empresas e organizações que desejam aumentar seu desempenho de forma estratégica, estando presente em grandes empresas, dentro e fora do Brasil.

Quando os dois autores lançaram o conceito de Balanced Scorecard, eles apresentavam-no como uma **ferramenta de medição de resultados e definição de objetivos.**

Essa visão ampla e inovadora dos pesquisadores, que surgiu como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, fez com que o método tivesse grande repercussão, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Com esse artigo, os autores começaram uma revolução inesperada.

Eles tinham como objetivo mostrar as desvantagens do uso de apenas medidas financeiras para a avaliação. Dessa forma, eles mostraram como a satisfação dos clientes e a qualidade também são fatores essenciais para o sucesso. Do lançamento do artigo até hoje, o conceito de BSC foi adaptado para diferentes situações e organizações, sendo constantemente atualizado.

O BSC **é um conjunto de objetivos que proporciona a todos os colaboradores uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa**. Para Kaplan e Norton, existem três passos essenciais para construir uma boa gestão, sendo eles:

1. Descrição,

2. Medição e

3. Gerenciamento.

Conceitualmente, o BSC parte do princípio de que uma empresa deve considerar outras perspectivas, tão importantes quanto as contábeis, para avaliar seu desempenho de forma eficaz. Dessa forma, o BSC é um **modelo de avaliação e de desempenho organizacional**. Ele é uma ferramenta facilitadora que ajuda a equipe a se desenvolver para alcançar objetivos comuns.

O BSC dá atenção a indicadores específicos que permitem que o gestor consiga orientar seu negócio de forma segura e satisfatória, reduzindo a margem para erros. Ele não é um fim por si só, mas é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada não somente para medir o desempenho organizacional, mas também para estabelecer metas, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback, entre outros.

O BSC é composto por alguns aspectos, quais sejam: **mapa estratégico, objetivo estratégico, indicadores, metas e planos de ação.**

Esquema 17

Aspectos	Descrição
Mapa Estratégico	Trata-se da representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, nas quatro perspectivas estratégicas compreendidas pelo BSC. Ele representa como a empresa cria valor e é um elo entre a estratégia e a execução.
Objetivos Estratégicos	Trata-se dos objetivos previamente definidos pela organização, que devem ser baseados nas aspirações a longo prazo
Indicadores	Trata-se de indicadores que medem o sucesso do alcance do objetivo. Independentemente dos tipos de indicadores escolhidos para cada meta, eles precisam ser claros, de fácil obtenção e mensuráveis.
Metas	Trata-se do propósito que fará parte do percurso até o alcance do objetivo estratégico.
Planos de Ação	Trata-se do conjunto de medidas e ações necessárias escolhidas para alcançar os objetivos estratégicos

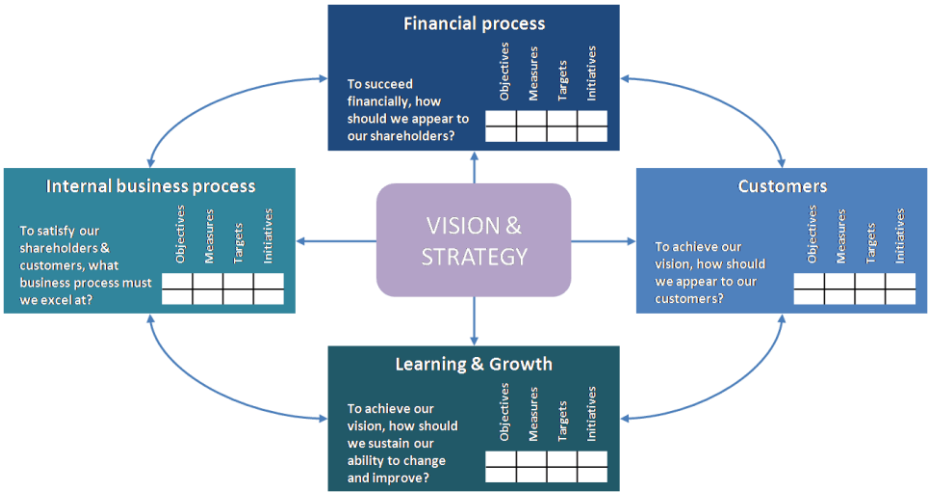
Dentre os benefícios do BSC, podemos mencionar:

Permitir melhor visualização do futuro; permitir a melhoria de resultados; colocar em prática planos de ação; melhoria contínua da qualidade e do desempenho; monitorar, medir e direcionar ações; favorecer a comunicação e o feedback entre a equipe; promover ajustes e correções nos planos de ação; alinhar indicadores chave com os objetivos estratégicos da organização; estimular uma cultura de aprendizado.

Vamos falar agora sobre as quatro perspectivas:

1) Aprendizagem e crescimento;
2) Processos internos;
3) Clientes e
4) Financeira.

Esquema 18



Perspectivas	Descrição
Aprendizagem e Crescimento	Trata-se do foco na avaliação da satisfação interna dos colaboradores. Procura pautar os ativos intangíveis conquistados, ou seja, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização ao pensar em um futuro de sucesso. Os objetivos e medidas de infraestrutura necessários para atingir com sucesso os objetivos também entram nesse aspecto. É preciso questionar constantemente a capacidade da empresa de crescimento e melhoria.
Processos internos	Trata-se de identificar e tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados. Há um foco na qualidade dos processos realizados, assim como no seu grau de inovação. A produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento devem ser analisados com foco na constante reparação de erros, melhoria e excelência dos processos. A eficiência é uma consequência do engajamento da equipe.
Clientes	Trata-se da verificação da participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. É importante identificar os stakeholders e selecionar os resultados que serão avaliados, como participação de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade. Há um foco na busca por características que atrairão o público, como características do produto, a relação com o cliente e a imagem e reputação – além de saber qual é a visão dos clientes sobre a empresa.
Financeiro	Essa perspectiva tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos financeiros a longo prazo, ligando-os a um plano de ação que esteja atrelado

	aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar num resultado satisfatório. Logo, deve-ser refletir sobre a visão que a empresa quer passar e qual ela realmente está passando. Os indicadores financeiros não são deixados de lado, pelo contrário. Eles são muito importantes e geralmente são um sintoma do que está dando certo e do que está dando errado na organização. O objetivo não é ignorar a existência dessa perspectiva, mas mostrar que as outras são tão importantes quanto. Na perspectiva financeira, o sucesso pode ser medido pela lucratividade, pelo crescimento da empresa e pelo aumento do valor. Nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, enquanto que no BSC existe a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação, operação e pós-venda, permeando toda a cadeia de valor da organização. Ele ajuda a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas.

Detalhando um pouco mais, abaixo **temos o exemplo de mapa estratégico**. Os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia e a adoção do mapa estratégico ajudar a integrar as perspectivas para se ter uma visão melhor sobre o desempenho de uma organização.

O Mapa Estratégico e o BSC constituem-se numa poderosa ferramenta para realizar **o alinhamento da TI ao negócio** e para desdobrar os objetivos estratégicos de TI em iniciativas que contribuam para o atendimento aos objetivos. As iniciativas ou os projetos a serem implantados podem estar refletidos no portfólio de TI. 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.

2 - SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Fala pessoal! Agora vamos mergulhar nessa ferramentas de Governança de TI poderosíssima e bastante cobrada, o SWOT. Basicamente:



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.

SWOT como vocês podem ver, é um acrônimo de: **Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).** Como o próprio nome diz, o SWOT serve para **analisar e avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado em que ela está atuando**.

IMPORTANTE: As oportunidades (**Opportunities**) e ameaças (**Threats**) são originadas do ambiente EXTERNO e a organização não exerce controle sobre elas. Já as fraquezas (**Weaknesses**) e forças (**Strenghts**) espelham a realidade INTERNA da organização.

Logo, Ambiente interno, trata-se do que é controlável pela organização e Ambiente externo, trata-se do que está fora do controle da organização.

Esquema 19

Representação	Descrição	Perspectiva
S	Pontos fortes (FORÇAS): Características da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho.	INTERNO
W	Pontos fracos (FRAQUEZAS): características da organização que podem influenciar negativamente o seu desempenho.	INTERNO
O	Oportunidades: variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a organização	EXTERNO
T	Ameaças: variáveis externas que podem criar condições desfavoráveis para a organização.	EXTERNO

A matriz SWOT é uma metodologia de análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno da organização (pontos fortes e pontos fracos).

No SWOT temos um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente no qual ela está atuando.

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.

Por essa razão, a análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. Após realizar a análise SWOT a organização deve: Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho e estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

A seguir, apresento a vocês a matriz SWOT de um banco e do McDonalds:

BANCO

Forças	Fraquezas
• Marca forte e reconhecida no mercado • Ótimo time de analistas financeiros • Fortemente capitalizado	• Plataforma tecnológica defasada • Agências com localização ruim • Poucos caixas eletrônicos
Oportunidades	**Ameaças**
• Novo programa do governo para financiar investimentos em tecnologia • Queda na taxa de juros nos EUA • Alta demanda por financiamento na indústria de construção	• Volta da CPMF • Turbulências políticas • Atrazo nas reformas de infraestrutura no país

Matriz Swot McDonald's

Forças

Nome e marca de reputação forte no mercado mundial
Grande número de lojas
Constante inovação em produtos
Adaptação de menu aos locais de implementação
Forte investimento em publicidade e marketing
Preço competitivo
Administração de cadeia de suprimentos *"Just in time"*
Presença como patrocinador em grandes eventos
Associa filmes e desenhos com seus produtos (McLanche Feliz)

Fraquezas

Pouca variedade de alimentos saudáveis
Atendimento lento em pedidos especiais
Danos ecológicos na produção de seus produtos
Má reputação quanto aos direitos dos funcionários e condições de trabalho
Alto *turnover*, incluindo alta gerência
Desconhecimento da origem de alguns ingredientes
Posicionamento "mesmo por menos" filtra o segmento de clientes

Oportunidades

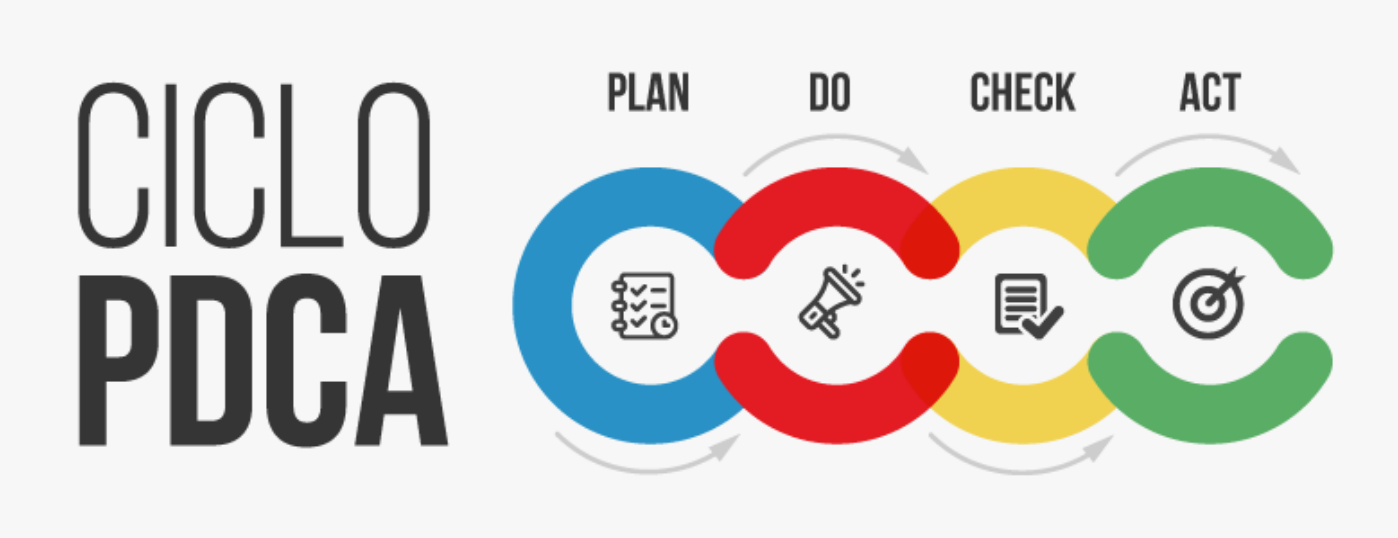
Novas tecnologias que possibilitam a redução de custos
Ainda recorrente falta de tempo da população, demandando alimentação *fast*
Aumento da preocupação com questões sociais traz a oportunidade de parcerias com instituições de caridade
Consciência por alimentos saudáveis traz oportunidade de mudanças no cardápio

Ameaças

Mercado de *fast foods* saturado em economias desenvolvidas
Crescente demanda por alimentos mais saudáveis
Nascem mais estabelecimentos com a proposta *'fit'* para alimentos
Mudanças na regulamentação da ANVISA

3 - Ciclo Deming (Ciclo PDCA)

Senhoras e Senhores, membros do conselho de aprovação, apresento a vocês a coisa mais óbvia que uma organização precisa fazer.



A vida é um grande PDCA, pare para pensar sobre isso. Em 1920 nasceu o ciclo PDCA, conhecido por alguns como ciclo deming. Seu criado foi Shewhart e foi difundido no Japão por volta de 1950, importante destacar que no Japão que nasceu essa designação como ciclo deming, mas em suma: estamos falando da mesma coisa, aqui para nós ocidentais, trata-se do PDCA.

O PDCA é uma ferramenta muito simples, empregada na gestão estratégica e na vida mesmo. Seu foco basicamente é o controle de processos. Como toda organização tem processos, basicamente a maioria das organizações usa ou já usou o PDCA em alguns momento.

A ideia então do PDCA é melhorar ou aprimorar os processos, através do:

Esquema 20

Representação	Descrição	Perspectiva
PLANEJAMENTO	Neste primeiro passo para a aplicação, você deve elaborar um plano. Deve desenvolver, com base nas diretrizes e políticas da sua empresa, uma estratégia que se proponha a resolver os problemas levantados.	PLAN (P)
EXECUÇÃO	O planejamento está pronto e bem detalhado? Hora de colocá-lo em prática.	DO

	Hora de arregaçar as mangas e tocar a execução do plano, que consiste também em treinar os envolvidos para prepará-los para o método que será empregado. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser acompanhada bem de perto para que em nenhum momento se desvie do que foi planejado.	(D)
VERIFICAÇÃO	O terceiro passo é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dos dados coletados. Esta etapa pode se desenvolver tanto ao mesmo tempo em que o plano quando é elaborado – quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida – quanto após a execução, quando são feitas as análises estatísticas dos dados e a verificação de todos os itens. O principal objetivo desta fase é detectar eventuais erros ou falhas.	CHECK (C)
AÇÃO	É a última fase. Nela, são tomadas as ações corretivas com base no que foi verificado. Ou seja, deve-se corrigir as falhas encontradas no passo anterior. Então, após realizada a investigação das causas destas falhas ou desvios no processo e após agir para solucioná-las, comece tudo de novo. Exatamente: como um ciclo, o PDCA deve ser retomado sempre para que, as práticas e os processos se aprimorem continuamente	ACT (A)

Vamos dar um exemplo prático:

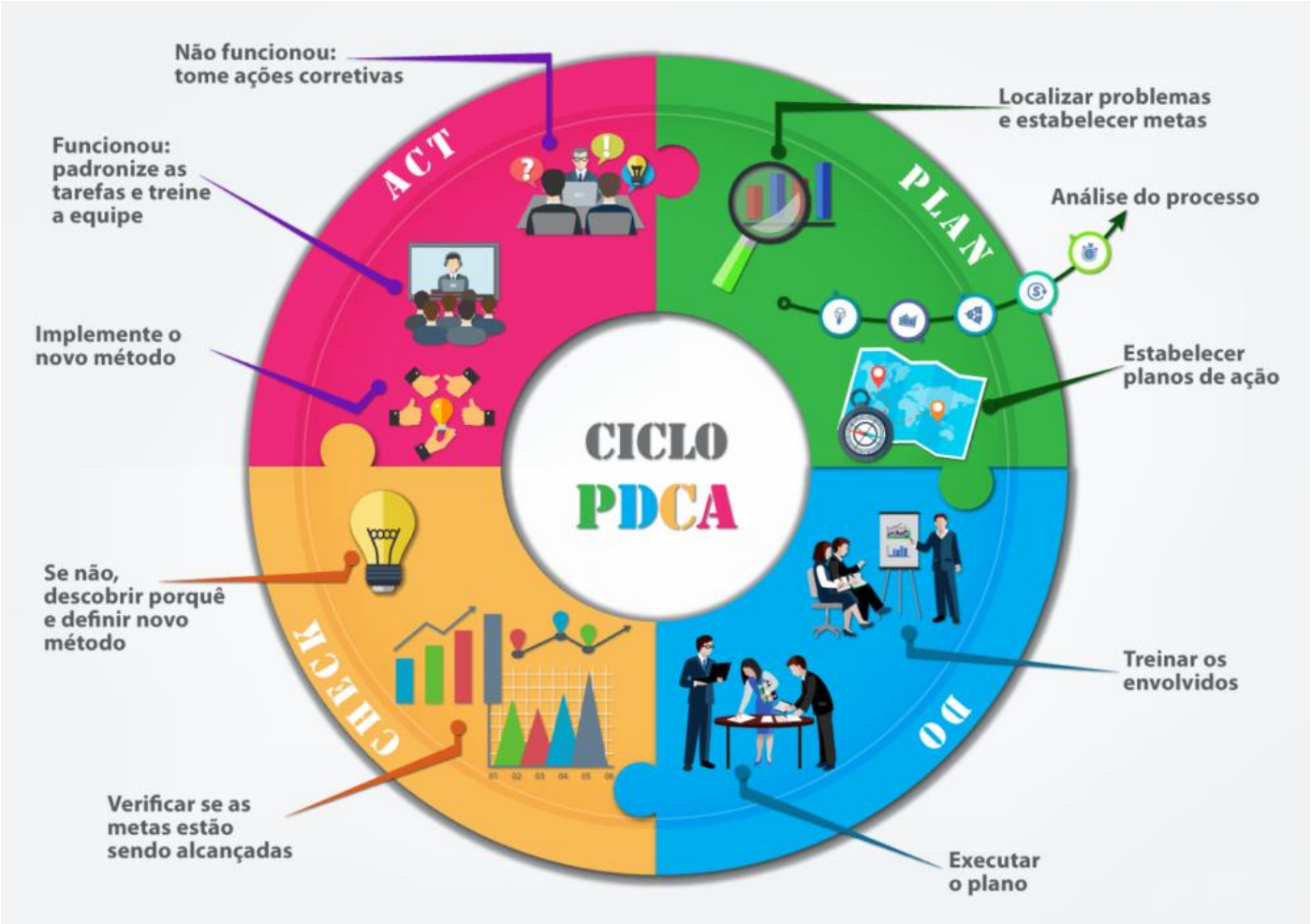
Imagine que você precise promover um treinamento contra incêndio.

Pegue uma folha e a divida em quatro partes:
Cada uma relativa a uma atividade do ciclo. E coloque, em cada parte, atividades correspondentes ao projeto.

Por exemplo: “preparar cronograma de treinamentos”, no P;
“realizar atividades treinamento de combate em incêncio”, no D;

"verificar se os funcionários entenderam os procedimentos" e "medir avanços físicos do projeto", no C; e "corrigir procedimentos de emergência", ou "contratar mais gente", no A.

Pronto, temos um ciclo PDCA.



4 - Análise de cenários

Vamos falar de tendências e do futuro, como faremos isso: Exato! Através da análise de cenários. Através da análise de cenários, podemos traçar a estratégia da organização. A análise de cenários, nos ajuda a compreender estratégias para o futuro do negócio, principalmente em mercados competitivos.

Na análise de cenários, temos a análise do ambiente corporativo, adaptando novas estratégias para minimizar riscos e maximizar oportunidades. Logo, nosso foco está no futuro da organização, quando tratamos da análise de cenários.

A análise de cenários pode ser definida como um estudo do ambiente externo, onde são consideradas todas as variáveis qualitativas ou quantitativas que predominem nas situações presentes ou que venham a predominar nas situações futuras neste ambiente.

A análise de cenários **não busca eliminar todas as incertezas em relação ao futuro**, mas ajuda a reduzir essas incertezas, porque tenta prever alternativas com através de probabilidade de ocorrência. Logo, a previsibilidade de cenários, nos ajuda a identificar os futuros possíveis, o que por sua vez, clareia a tomada de decisão. Basicamente temos três cenários possíveis: **PESSIMISTA, REALISTA** e **OTIMISTA**.

Esquema 21

Representação	Descrição
PESSIMISTA	Difícil de ocorrer, é o pior cenário, exemplo: dando tudo errada, qual o cenário.
REALISTA	Provável de ocorrer, porque trata de uma média entre a situação mais otimista e a mais pessimista, ou seja, deduzindo que nem o pior ocorra e nem o melhor, o que ocorreria.
OTIMISTA	Difícil de ocorrer também, trata-se do outro extremo, é o melhor cenário possível, exemplo: dando tudo certo, qual o cenário.

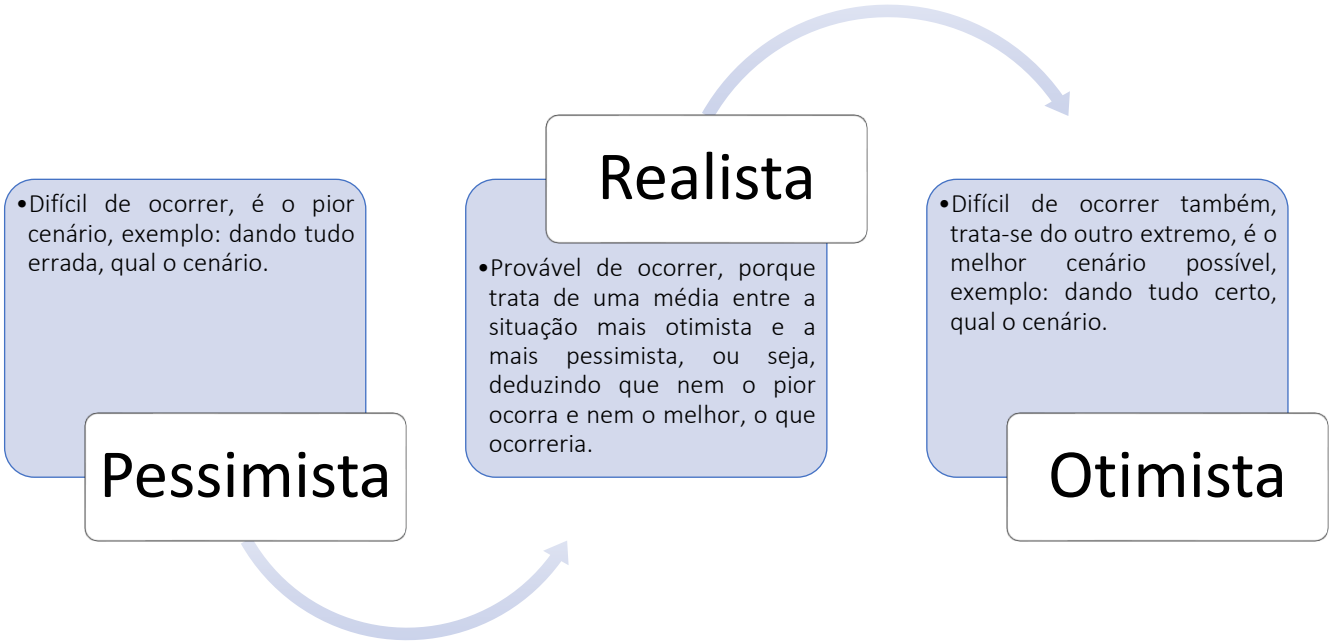
Temos dois tipos de modelos para fundamentar a análise de cenários, são eles:

Projetivo e Prospectivo, no **modelo projetivo** temos a definição de cenários com foco no comportamento visto até então, isto é, nosso foco é no passado, utilizamos modelos quantitativos e avaliamos o histórico do que já ocorreu, ou seja, do que já conhecemos. Exemplo: Petrobrás faz a análise de cenários no modelo projetivo, com base no histórico de presos do barril de petróleo, para traçar quando custará o barril.

No **modelo prospectivo**, temos que considerar avaliações de cenários futuros, sem com isso se basear em tendências, a ideia aqui é procurar captar mudanças futuras, cenários disruptivos. Nessa caso, costuma-se analisar o futuro, sob a perspectiva de mudanças bruscas de paradigma. Exemplo: Petrobrás faz a análise de cenários no modelo prospectivo, analisando a tendência de inserção de veículo elétricos no mercado, qual o comportamento do preço de barril de petróleo, nesse cenário.

Vamos esquematizar os cenários:

Esquema 22



5 - Matriz GUT

A Matriz GUT é uma forma organizada de traçar estratégias com base nas perspectivas: gravidade, urgência e tendência. Por isso se chama GUT:

Esquema 23

Importância = G x U x T		
G	Gravidade	É o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
U	Urgência	É o fator tempo
T	Tendência	É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Basicamente, estamos tratando aqui de encontrar dois fatores: problema e causas. A partir disso, analisamos em formato de matriz: a gravidade, a urgência e a tendência. O uso correto da matriz GUT agiliza as tomadas de decisão ao definir, com critérios, o nível de importância de cada um.

Ela pode ser utilizada em qualquer tipo de organização e nas mais diversas situações que demandam a priorização ou organização. Ela é, basicamente, uma tabela construída por linhas e colunas – que pode ser reproduzida no papel ou em planilhas – que ajuda as empresas a visualizarem os problemas da gestão e as ações para solucioná-los.

A Matriz foi criada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe, em 1981 (por isso também é conhecida como Matriz Kepner Tregoe), e hoje é um dos métodos mais utilizados para a melhoria da qualidade. Geralmente, a matriz de priorização é integrada a outros métodos de gestão de qualidade, como o *ciclo PDCA*, na fase de Planejamento.

A utilização do método deve ser feita em conjunto com toda a equipe, para que diversos pontos de vista sejam analisados e possam se integrar para atingir sucesso.

Esquema 24

Exemplo:

MATRIZ GUT

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não mudar nada
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Piorar em médio prazo
4	Muito grave	É urgente	Piorar em curto prazo
5	Extremamente grave	Precisa ser resolvido já	Piorar rapidamente

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA		GRAU CRÍTICO (G x U x T)	SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES
Atraso na entrega	4	4	3		48	2
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	=	9	4
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5		125	1
Aumento do consumo de água	3	2	5		30	3

Os aspectos analisados por essa variação da tabela são: Gravidade, Urgência e Tendência dos problemas.

Tendo como referência esses aspectos, os problemas recebem notas de 1 até 5 em cada uma das características, e depois é feita a multiplicação para eleger as prioridades.

E qual o significado de cada nota ?

Notas	Descrição
5	Extremamente grave e urgente. Se não for resolvido a piora será imediata.
4	Muito grave, muito urgente e vai piorar a curto prazo.
3	Grave, urgente e vai piorar a médio prazo.
2	Pouco grave, pouco urgente e vai piorar a longo prazo.
1	Não é grave nem urgente e não traz prejuízos.

Esquematizando:

Esquema 25

GUT	Descrição
GRAVIDADE	É necessário avaliar qual a seriedade do problema e como ele afeta a organização e as pessoas, a curto e longo prazo.
URGÊNCIA	De acordo com sua gravidade, é aqui que se analisa em quanto tempo o problema precisa ser resolvido para não ser agravado.
TENDÊNCIA	É o potencial que o problema tem de crescer e se agravar, prejudicando os processos.

Fechamos por aqui! Vamos agora as questões. Sugiro uma pausa para refrescar as ideias: Tome uma água, espere uns 20 a 30 minutos, antes de começar a responder as questões!

Lembre-se do que falamos no início dessa aula: o descanso faz parte do processo de aprovação!

Você tem que ter tempo para tudo, inclusive para o descanso.

Cosme de Paula Freitas

RESUMOS

Resumo Governança de TI

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**.

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.

O **planejamento estratégico está associado diretamente ao plano para agir de forma efetiva,** conforme os objetivos definidos pela organização. O desdobramento do planejamento organizacional, englobará os níveis (**Estratégico, Tático e Operacional**).

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.**

PROCESSO = 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.

Quanto a hierarquia os processo podem ser classificador 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.

A **governança de tecnologia da informação é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), 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.**

O **Planejamento Estratégico de TI** é o processo de **elaborar uma estratégia para uso da tecnologia da informação em uma organização**. É por meio do planejamento que a estratégia de TI é estruturada, organizada e sistematizada.

O **Plano de Tecnologia da Informação pode ser visto como um dos planos funcionais, cujos projetos e serviços são derivados, e estão em linha com a estratégia empresarial e competitiva e com os demais planos funcionais da organização**.

O **PETI ou PETIC (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação)** – como o próprio nome diz – **é um documento de planejamento situado no nível estratégico que complementa o Plano Estratégico Institucional (PEI) por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI.**

Resumo BSC

O Balanced Scorecard **é uma metodologia de medição e gestão de desempenho** criada em 1992 por dois professores (Kaplan e Norton) na Universidade de Harvard. Seu conceito é amplamente utilizado até hoje por empresas e organizações que desejam aumentar seu desempenho de forma estratégica, estando presente em grandes empresas, dentro e fora do Brasil.

O BSC **é um conjunto de objetivos que proporciona a todos os colaboradores uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa**. Para Kaplan e Norton, existem três passos essenciais para construir uma boa gestão, sendo eles:

1. Descrição,

2. Medição e

3. Gerenciamento.

Dessa forma, o BSC é um **modelo de avaliação e de desempenho organizacional**. Ele é uma ferramenta facilitadora que ajuda a equipe a se desenvolver para alcançar objetivos comuns.

O BSC é composto por alguns aspectos, quais sejam: **mapa estratégico, objetivo estratégico, indicadores, metas e planos de ação.**

Aspectos	Descrição
Mapa Estratégico	Trata-se da representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, nas quatro perspectivas estratégicas compreendidas pelo BSC. Ele representa como a empresa cria valor e é um elo entre a estratégia e a execução.

Objetivos Estratégicos	Trata-se dos objetivos previamente definidos pela organização, que devem ser baseados nas aspirações a longo prazo
Indicadores	Trata-se de indicadores que medem o sucesso do alcance do objetivo. Independentemente dos tipos de indicadores escolhidos para cada meta, eles precisam ser claros, de fácil obtenção e mensuráveis.
Metas	Trata-se do propósito que fará parte do percurso até o alcance do objetivo estratégico.
Planos de Ação	Trata-se do conjunto de medidas e ações necessárias escolhidas para alcançar os objetivos estratégicos

Quatro perspectivas do BSC:

1) Aprendizagem e crescimento;
2) Processos internos;
3) Clientes e
4) Financeira.

Perspectivas	Descrição
Aprendizagem e Crescimento	Trata-se do foco na avaliação da satisfação interna dos colaboradores. Procura pautar os ativos intangíveis conquistados, ou seja, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização ao pensar em um futuro de sucesso. Os objetivos e medidas de infraestrutura necessários para atingir com sucesso os objetivos também entram nesse aspecto. É preciso questionar constantemente a capacidade da empresa de crescimento e melhoria.
Processos internos	Trata-se de identificar e tratar os processos mais críticos para que os objetivos dos acionistas sejam alcançados. Há um foco na qualidade dos processos realizados, assim como no seu grau de inovação. A produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento devem ser analisados com foco na constante reparação de erros, melhoria e excelência dos processos. A eficiência é uma consequência do engajamento da equipe.
Clientes	Trata-se da verificação da participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. É importante identificar os stakeholders e selecionar os resultados que serão avaliados, como participação de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade. Há um foco na busca por características que atrairão o público, como características do produto, a relação com o cliente e a imagem e reputação – além de saber qual é a visão dos clientes sobre a empresa.
Financeiro	Essa perspectiva tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos

	financeiros a longo prazo, ligando-os a um plano de ação que esteja atrelado aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar num resultado satisfatório. Logo, deve-ser refletir sobre a visão que a empresa quer passar e qual ela realmente está passando. Os indicadores financeiros não são deixados de lado, pelo contrário. Eles são muito importantes e geralmente são um sintoma do que está dando certo e do que está dando errado na organização. O objetivo não é ignorar a existência dessa perspectiva, mas mostrar que as outras são tão importantes quanto. Na perspectiva financeira, o sucesso pode ser medido pela lucratividade, pelo crescimento da empresa e pelo aumento do valor. Nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, enquanto que no BSC existe a preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo de inovação, operação e pós-venda, permeando toda a cadeia de valor da organização. Ele ajuda a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar expectativas.

Resumo SWOT



SWOT como vocês podem ver, é um acrônimo de: **Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).** Como o próprio nome diz, o SWOT serve para analisar e avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado em que ela está atuando.

IMPORTANTE: As oportunidades (**Opportunities**) e ameaças (**Threats**) são originadas do ambiente EXTERNO e a organização não exerce controle sobre elas. Já as fraquezas (**Weaknesses**) e forças (**Strenghts**) espelham a realidade INTERNA da organização.

Representação	Descrição	Perspectiva
S	Pontos fortes (FORÇAS): Características da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho.	INTERNO
W	Pontos fracos (FRAQUEZAS): características da organização que podem influenciar negativamente o seu desempenho.	INTERNO
O	Oportunidades: variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a organização	EXTERNO
T	Ameaças: variáveis externas que podem criar condições desfavoráveis para a organização.	EXTERNO

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.

Resumo PDCA

O PDCA é uma ferramenta muito simples, empregada na gestão estratégica e na vida mesmo. Seu foco basicamente é o controle de processos. Como toda organização tem processos, basicamente a maioria das organizações usa ou já usou o PDCA em alguns momento.

Representação	Descrição	Perspectiva
PLANEJAMENTO	Neste primeiro passo para a aplicação, você deve elaborar um plano. Deve desenvolver, com base nas diretrizes e políticas da sua empresa, uma estratégia que se proponha a resolver os problemas levantados.	PLAN (P)
EXECUÇÃO	O planejamento está pronto e bem detalhado? Hora de colocá-lo em prática. Hora de arregaçar as mangas e tocar a execução do plano, que consiste também em treinar os envolvidos para prepará-	DO (D)

	los para o método que será empregado. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser acompanhada bem de perto para que em nenhum momento se desvie do que foi planejado.	
VERIFICAÇÃO	O terceiro passo é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dos dados coletados. Esta etapa pode se desenvolver tanto ao mesmo tempo em que o plano quando é elaborado – quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida – quanto após a execução, quando são feitas as análises estatísticas dos dados e a verificação de todos os itens. O principal objetivo desta fase é detectar eventuais erros ou falhas.	CHECK (C)
AÇÃO	É a última fase. Nela, são tomadas as ações corretivas com base no que foi verificado. Ou seja, deve-se corrigir as falhas encontradas no passo anterior. Então, após realizada a investigação das causas destas falhas ou desvios no processo e após agir para solucioná-las, comece tudo de novo. Exatamente: como um ciclo, o PDCA deve ser retomado sempre para que, as práticas e os processos se aprimorem continuamente	ACT (A)

Resumo Análise de cenários

A análise de cenários **não busca eliminar todas as incertezas em relação ao futuro**, mas ajuda a reduzir essas incertezas, porque tenta prever alternativas com através de probabilidade de ocorrência. Logo, a previsibilidade de cenários, nos ajuda a identificar os futuros possíveis, o que por sua vez, clareia a tomada de decisão. Basicamente temos três cenários possíveis: **PESSIMISTA, REALISTA** e **OTIMISTA**.

Representação	Descrição
PESSIMISTA	Difícil de ocorrer, é o pior cenário, exemplo: dando tudo errada, qual o cenário.
REALISTA	Provável de ocorrer, porque trata de uma média entre a situação mais otimista e a mais pessimista, ou seja, deduzindo que nem o pior ocorra e nem o melhor, o que ocorreria.

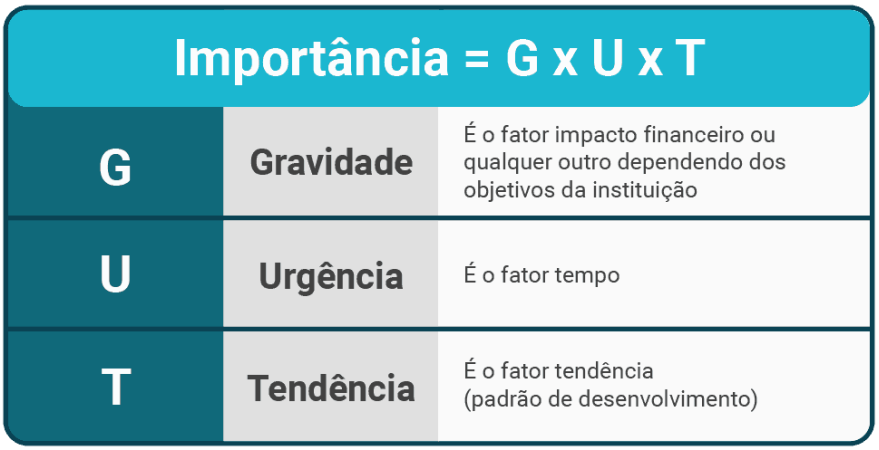
OTIMISTA	Difícil de ocorrer também, trata-se do outro extremo, é o melhor cenário possível, exemplo: dando tudo certo, qual o cenário.

Temos dois tipos de modelos para fundamentar a análise de cenários, são eles:

Projetivo e Prospectivo, no **modelo projetivo** temos a definição de cenários com foco no comportamento visto até então, isto é, nosso foco é no passado, utilizamos modelos quantitativos e avaliamos o histórico do que já ocorreu, ou seja, do que já conhecemos.

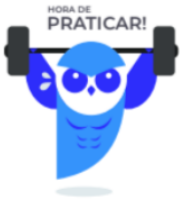
No **modelo prospectivo**, temos que considerar avaliações de cenários futuros, sem com isso se basear em tendências, a ideia aqui é procurar captar mudanças futuras, cenários disruptivos. Nessa caso, costuma-se analisar o futuro, sob a perspectiva de mudanças bruscas de paradigma.

Resumo Matriz GUT



GUT	Descrição
GRAVIDADE	É necessário avaliar qual a seriedade do problema e como ele afeta a organização e as pessoas, a curto e longo prazo.
URGÊNCIA	De acordo com sua gravidade, é aqui que se analisa em quanto tempo o problema precisa ser resolvido para não ser agravado.
TENDÊNCIA	É o potencial que o problema tem de crescer e se agravar, prejudicando os processos.

QUESTÕES COMENTADAS



1) (FCC – TRT 18 Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação - 2012) O ciclo da Governança de TI engloba:

> A construção do Planejamento Estratégico de TI do TRT de uma das regiões do Brasil incluiu a etapa de capacitação de um grupo de trabalho composto de 21 servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico. Ao final da etapa de treinamento, o grupo de trabalho compreendeu o papel e a importância dos fundamentos da estratégia e os desafios principais que compõem a estratégia da Instituição.
>
> *No processo de capacitação foram introduzidos os conceitos ....., metodologia mais difundida no mercado para o planejamento estratégico e adotada como padrão em todo o judiciário, que visa garantir o alinhamento e a sinergia da organização em direção à sua estratégia e à entrega da sua proposta de valor. A metodologia auxilia as organizações na promoção de iniciativas de valor para o alcance da visão institucional, a partir da tradução da estratégia em objetivos operacionais alinhados, cujo comportamento é acompanhado por meio de indicadores. É uma ferramenta valiosa para o estabelecimento e priorização das iniciativas capazes de levar uma organização a atingir esses objetivos.*
>
> (http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/10220/PETI.pdf)

A lacuna do texto é corretamente preenchida por:

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

Comentários: Vamos analisar item por item, que essa questão é bem interessa.

Item A. **ERRADO.** A análise SWOT serve para realizar a análise de cenário, sendo empregada 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.

Item B. **CORRETO.** No processo de capacitação foram introduzidos os fundamentos do BSC, que é adotada no TRT 4 Região.

Item C. **ERRADO.** O Modelo de Porter tem como finalidade analisar o grau de atratividade de uma empresa em relação às outras, não sendo objeto do nosso estudo.

Item D. **ERRADO.** 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.

Item E. **ERRADO**. O PDTI serve para o diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação, com objetivo de respaldar às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão.

Gabarito: letra B.

2) (FCC - TRE-SP/Analista Judiciário/Análise de Sistemas - 2013) Analise:

I. É importante ter um executivo patrocinador que assuma a sua liderança e garanta os fundos necessários para o empreendimento. Um Programa de TI que não possui um patrocinador da alta direção da empresa pode ter problemas na sua implementação.

II. O Programa de Governança de TI necessita do envolvimento dos executivos da organização, pois a implantação de novos processos de TI pode alterar a forma como as áreas da empresa são atendidas pela TI.

III. Deve-se entender em que estágio se encontra os diversos processos de TI da organização, de forma que se possa realizar um planejamento adequado do Programa de Governança de TI e identificar aquelas vulnerabilidades mais gritantes, que merecem uma atenção imediata.

IV. A implantação da Governança de TI é um Programa realizado através de vários projetos, considerando perspectivas de curto, médio e longo prazo. Portanto, requer abordagens consistentes e profissionais de gerenciamento de projetos. São requisitos que devem ser atendidos para que a implantação da Governança de TI seja bem sucedida, o que consta em

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

Comentários: Vamos lá item por item:

Item I. **CORRETO.** Está relacionado ao requisito Liderança para a mudança, que destaca a necessidade do executivo patrocinador, que irá assumir a liderança e garantir os fundos necessários para o empreendimento.
Item II. **CORRETO.** Cita a necessidade do envolvimento dos executivos da organização, pois poderá haver alteração da forma como os processos são realizados nas diversas áreas da empresa.

Item III. **CORRETO.** Esse item destaca a necessidade de entendimento dos estágios de maturidade em que se encontra a organização, de forma que se possa realizar um planejamento adequado do Programa de Governança de TI e identificar as vulnerabilidades mais gritantes, que merecem uma atenção imediata.

Item IV. **CORRETO.** Destaca o requisito Instituir um Programa de Governança de TI, realizado através de vários projetos, considerando perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Gabarito: letra E.

3) (FCC/TCE-AM/Analista Técnico de Controle Externo/Tecnologia da Informação - 2014) Sobre a gestão estratégica de TI e o alinhamento estratégico entre TI e negócios, é correto afirmar:

a) A atuação da TI tornou-se mais que um processo de suporte, gerando valor à estrutura de negócio das organizações, entretanto, seus recursos ainda não são utilizados para auxiliar a tomada de decisões alinhada ao planejamento estratégico, por não fornecerem dados confiáveis.

b) A Governança de TI em todas as organizações provê controles, indicadores e aponta tendências que auxiliam as corporações a ter uma visão global do universo que envolve a TI, incluindo suas capacidades, limitações, interdependências e, principalmente, como gera valor para as corporações.

c) A gestão efetiva e eficaz de TI deve envolver o seu alinhamento ao negócio, o processo de tomada de decisão acerca de prioridades e da alocação de recursos, os mecanismos para a gestão estratégica de TI e as operações de serviços de TI.

d) A Governança de TI se restringe à implantação de melhores práticas como COBIT e ITIL e de ferramentas que se propõem a resolver os problemas da organização. O uso dessas práticas e ferramentas resolvem as questões sobre como alinhar a TI ao negócio e envolvem os executivos de negócio nas decisões relativas à TI.

e) A Governança de TI deve garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços, e garantir o alinhamento da TI a marcos de regulação externos. Não é responsabilidade da Governança de TI, porém, garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas.

Comentários: Item por item.

Item a) **ERRADO.** Recursos podem ser utilizados na tomada de decisões.

Item b) **ERRADO.** A Governança de TI pode prover controles, indicadores e aponta tendências que auxiliam as corporações a ter uma visão global do universo que envolve a TI, o que não necessariamente é possível afirmar é que a Governança de TI em todas as organizações provê comtroles, indicadores..etc

Item c) **CORRETO.** Perfeito! A gestão efetiva e eficaz de TI deve envolver o seu alinhamento ao negócio, o processo de tomada de decisão acerca de prioridades e da alocação de recursos, os mecanismos para a gestão estratégica de TI e as operações de serviços de TI.

Item d) **ERRADO.** A Governança de TI não é somente a implantação de modelos de melhores práticas.

Item e) **ERRADO.** É também responsabilidade da Governança de TI garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas que possam colocar em risco o negócio da organização.

Gabarito: letra C.

4) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS/2013) O processo de alinhamento estratégico da TI é executado no contexto do plano de:

A) melhorias de processo.

B) tecnologia da informação.

C) avaliação dos riscos de TI.

D) desastres e recuperação.

E) contingência.

Comentários: O processo de alinhamento estratégico da TI é executado no contexto do plano de tecnologia da informação.

Gabarito: letra B.

5) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) São normalmente informações contidas no Plano de Tecnologia da Informação, EXCETO:

A) princípios de TI.

B) infraestrutura de TI.

C) estratégia para fornecedores de serviços.

D) competências requeridas.

E) código de ética e conduta profissional.

Comentários: São normalmente informações contidas no Plano de Tecnologia da Informação todos os itens, com exceção do código de ética e conduta profissional.

Gabarito: letra E.

6) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) Analise as seguintes sentenças.

I. O alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal.

II. Atualmente, o alinhamento estratégico é sempre realizado a partir da estratégia do negócio para a estratégia de TI e não da estratégia de TI para a estratégia de negócios.

III. O alinhamento dinâmico é a derivação da estratégia de TI a partir do plano estratégico. Está(ão) correta(s), apenas:

A) I

B) II

C) III

D) I e II

E) I e III

Comentários:

Item I. **CORRETO.** Perfeito! O alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal.

Item II. **ERRADO.** Alinhamento estratégico é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados. Atualmente, o alinhamento estratégico é bidirecional, ou seja, da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa, pois a TI pode potencializar estratégias, o que torna a questão do alinhamento e da própria operação de TI bem mais complexa.

Item III. **ERRADO.** O alinhamento estático é a derivação da estratégia de TI a partir do Plano Estratégico ou de Negócios da empresa, e de alinhamento dinâmico a alteração da estratégia de TI em função da mudança aleatória da estratégia de negócios da empresa.

Gabarito: letra A.

7) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) Considere a seguinte situação: Um executivo adquire e instala um software fora do padrão de TI em seu notebook e, devido a algum problema, solicita o suporte da organização em que trabalha. Esse é um exemplo típico da ausência de:

A) negociação com o cliente.

B) plano de continuidade do negócio.

C) indicadores de desempenho.

D) plano de desastres e recuperação.

E) princípios de TI.

Comentários: Trata-se de uma inobservância dos princípios de TI.

Gabarito: letra E.

8) (CESGRANRIO/TRANSPETRO/Engenheiro Júnior/Engenharia de Produção - 2013) Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, nos anos 90, o Balanced Scorecard. Trata-se de um modelo de sistema de medição de desempenho – ou, como preferem os autores, de um sistema de gestão estratégica – que se estrutura em quatro perspectivas básicas, agregando outros enfoques às metodologias tradicionais, centradas somente no aspecto financeiro. As quatro perspectivas em que se estrutura o Balanced Scorecard são:

a) Laboral; Clientes; Processos Internos; Treinamento
b) Laboral; Processos Externos; Fornecedores; Aprendizado e Crescimento Organizacional
c) Financeira; Clientes; Processos Externos; Aprendizado e Crescimento Organizacional
d) Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento Organizacional
e) Financeira; Fornecedores; Clientes; Processos Internos

Comentários: O Balanced Scorecard está organizado considerando QUATRO perspectivas do negócio: perspectiva financeira, perspectiva de processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento organizacional e perspectiva de clientes.

Gabarito: letra D.

9) (FUMARC/BDMG/Analista de Sistemas - 2013) O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

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

Gabarito: CORRETO.

10) (CESPE/TJ-ES/Técnico de Informática – Específicos - 2014) 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 governança de TI é de responsabilidade dos **dirigentes e da alta administração**.

Gabarito: ERRADO.

11) (ESAF – CVM – Analista de Sistemas - 2013) 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: Trata-se do Alinhamento Estratégico e Compliance; Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos; Estrutura, Processos, Operações e Gestão; e Medição do Desempenho.

Gabarito: Letra D

12) (ESAF – CGU – Auditor Federal de Finanças e Controle - 2012) 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: conforme vimos em aula, o principal objetivo é garantir o alinhamento da TI ao negócio

Gabarito: Letra B

13) (CESPE - Técnico Judiciário (STM)/Administrativa - 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: ERRADO.

14) (CESPE/EBSERH - Analista Administrativo - 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: CORRETO.

15) (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: CORRETO

16) (CESPE – TJ-ES – Técnico Judiciário - 2011) 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.**

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: ERRADO.

17) (FCC – TRT-PE – Técnico Judiciário - 2012) 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, III.
d) 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: Letra B

18) (ESAF – CGU – Auditor Federal de Finanças e Controle - 2012) 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: conforme vimos em aula, o principal objetivo é garantir o alinhamento da TI ao negócio

Gabarito: Letra B

19) (FCC - MPE-RN - Analista de Tecnologia da Informação - 2012) O 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: Letra B

20) (ESAF – CGU – AFC - 2012) A responsabilidade pela governança de TI é do (a):

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

Comentários: conforme vimos em aula, o principal objetivo é garantir o alinhamento da TI ao negócio

Gabarito: Letra C

21) (ESAF – SUSEP – Analista de Tecnologia da Informação - 2014) 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:

A) ERRADO. A Governança de TI não comsegue garantir o posicionamento de TI como norteador das estratégias de negócio.
B) ERRADO. Inverteu os conceitos. A TI deve se alinhar as estratégias e não as estratégias a TI.
C) CORRETO.
D) ERRADO. Não tem sentido, submeter as diretrizes dos fornecedores relativas aos sistemas de informação.
E) ERRADO. A adequação é ao negócio e não aos provedores de serviço.

Gabarito: Letra C

22) (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: CORRETO

23) (CESPE – TRT – 17ª Região (ES) - 2013) 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: Perfeito. Os fatores que levam uma empresa a terceirizar a TI são, geralmente: fatores como a velocidade das mudanças tecnológicas, o custo interno e a crescente complexidade da TI, o que exige especialistas em vários assuntos.

Gabarito: CORRETO.

24) (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: CORRETO.

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

Gabarito: Letra B

27. (CESPE - 2017 - TRT - 7ª Região (CE) - Técnico Judiciário - Tecnologia da Informação) Para adequar-se à estratégia da organização, a governança de tecnologia da informação (TI) deve estar

a) alinhada com as contenções de custo do setor de recursos humanos.

b) focada no alinhamento estratégico da administração de TI.

c) submissa às regras e às metas determinadas pela alta gerência da organização.

d) alinhada com a visão, com a missão e com as metas da organização.

Comentários: A governança de tecnologia da informação deve estar alinhada com a visão, com a missão e com as metas da organização.

Gabarito: Letra D

28. (CESPE - 2016 - TCE-PA - Auditor) Considerando o alinhamento estratégico de TI e o BSC (balanced scorecard), julgue o item subsequente. Sendo bidirecional o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, esta pode potencializar estratégias de negócio por meio da implantação de processos e infraestrutura de TI.

Comentários: Perfeito! O alinhamento estratégico é bidirecional entre TI e negócio, o que por sua vez, potencializa estratégias de negócio por meio da implantação de processos e infraestrutura de TI.

Gabarito: CORRETO

29. (CESPE - 2018 - ABIN - Oficial Técnico de Inteligência - Área 8) Com relação aos conceitos de governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

Comentários: O planejamento estratégico, implanta o planejamento estratégico e não o planejamento tático.

Gabarito: ERRADO

30. (CESPE - 2018 - ABIN - Oficial Técnico de Inteligência - Área 8) No que se refere à contratação de bens e serviços de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

O plano diretor de TI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e dos processos de TI pelo qual se busca atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão para determinado período.

Comentários: Perfeito! O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e dos processos de TI pelo qual se busca atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão para determinado período.

Gabarito: CORRETO.

31. (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Área Administrativa) O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, consiste em:

a) uma dinâmica de treinamento de pessoal, voltada à otimização de processos produtivos.
b) uma ferramenta utilizada em processos de trabalho, apresentando, como etapas finais, ações avaliativas e corretivas.
c) uma metodologia de avaliação de desempenho que toma por base o envolvimento do avaliado com os propósitos da organização.
d) uma ferramenta de gestão de projetos, com ênfase na segmentação das tarefas em "pacotes de trabalho".
e) um diagnóstico da organização, realizado a partir de entrevistas com todos os envolvidos no ciclo de produção de bens ou serviços.

Comentários: O ciclo PDCA é composto por: Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar, verificar), Act (agir corretamente). Logo, podemos afirmar que o mesmo é uma ferramenta utilizada em processos de trabalho, apresentando, como etapas finais, ações avaliativas e corretivas.

Gabarito: Letra B

32. (FCC - 2017 - TST - Analista Judiciário – Área Administrativa) O ciclo PDCA consiste em uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo que compreende uma sequência de fases, entre as quais se inclui:

I. A avaliativa e corretiva, que corresponde à fase final, quando são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução.

II. A fase inicial, de planejamento, onde são estabelecidos objetivos e meios para alcança-los.

III. O controle ou verificação de resultados, fase intermediária, onde é identificado o grau de cumprimento do que foi planejado.

IV. O desenvolvimento, que consiste na segunda etapa do ciclo, onde são fixadas as metas e os indicadores estratégicos.

Está correto o que consta APENAS em

a) I, II e III.
b) I, II e IV.
c) I, III e IV.
d) III e IV.
e) II e III.

Comentários: O PDCA consiste em:

Planejamento (Plan): estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los.
Execução (Do): executar as atividades.
Verificação (Check): monitorar a execução;
Agir (Act): identifica eventuais falhas e corrige.

Assim, o único item que está errado é o IV, não ocorre a fixação de metas e indicadores.

Gabarito: Letra A.

33. (FEPESE - 2014 - MPE-SC - Técnico do Ministério Público) Analise as afrmativas abaixo sobre o PDCA.

1. Consiste na abreviatura de Planejar, Direcionar, Checar, Agir.
2. É também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.
3. É uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade.

Assinale a alternativa que indica todas as afrmativas corretas.

a) É correta apenas a afrmativa 2.
b) São corretas apenas as afrmativas 1 e 2.
c) São corretas apenas as afrmativas 1 e 3.
d) São corretas apenas as afrmativas 2 e 3.
e) São corretas as afrmativas 1, 2 e 3.

Comentários: Analisando os itens:

1. ERRADO: Consiste na abreviatura de Planejar, Fazer, Checar e Agir.

2. CORRETO: Perfeito!

3. CORRETO: Perfeito!

Gabarito: Letra D.

34. (CESPE - 2018 - EBSERH - Analista de Tecnologia da Informação) A respeito de gestão estratégica, julgue o próximo item.

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 existe a perspectiva de processos externos, o que existe é os processos internos. Temos no BSC quatro perspectivas, são elas: finanças, clientes, processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento).

Gabarito: ERRADO.

35 (CESPE FUNPRESP-JUD 2016) As quatro perspectivas do BSC (balanced scorecard) — de aprendizado e de conhecimento; dos clientes; financeira; e de processos internos — estabelecem relações de causa e efeito, de modo que medidas, metas e iniciativas são traçadas para cada uma dessas perspectivas.

Comentários: O erro da questão é a trocar crescimento por conhecimento. O correto seria, as quatros perspectivas do BSC de aprendizado e de "crescimento".

Gabarito: ERRADO.

36. (CESPE – IPHAN 2018) A administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente, isto é, no processo de monitoramento do ambiente organizacional, para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros pelo conjunto dos fatores internos e externos à organização.

Comentários: Perfeito! A administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente, isto é, no processo de monitoramento do ambiente organizacional, para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros pelo conjunto dos fatores internos e externos à organização.

Gabarito: CORRETO.

37. (CESPE – IPHAN 2018) Na análise SWOT, o planejamento abrange a relação entre as condições externas e internas, incluídas entre as condições internas as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la adversamente.

Comentários: Oportunidade são fatores externos e não internos.

Gabarito: ERRADO.

38. (CESPE – TRT-8 2016) Considerando que a tecnologia da informação (TI) tem papel imprescindível no contexto das organizações públicas brasileiras e que, por isso, é importante a realização de um bom planejamento de TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua do desempenho organizacional, assinale a opção correta.

A) O planejamento estratégico de negócio refere-se à formalização de metas e metodologias dos objetivos institucionais e descreve, em detalhes, os recursos necessários para o desenvolvimento e a implantação das ações estratégicas.

B) O planejamento estratégico traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades específicas a serem realizadas pela alta administração.

C) O planejamento estratégico institucional determina as políticas e estratégias, os principais objetivos a serem alcançados e o uso e a disponibilização dos recursos para a realização desses objetivos.

D) O planejamento estratégico de TI é um documento que substitui o plano diretor de TI (PDTI), por meio da inclusão de ações e atividades no nível operacional de TI do órgão.

E) O PDTI, situado no nível estratégico, deve definir indicadores e conter o planejamento de investimentos necessários, com a identificação de riscos relacionados à TI, mas sem o tratamento desses riscos.

Comentários:

a) ERRADO. O planejamento estratégico de negócio refere-se à formalização de metas e metodologias dos objetivos institucionais e NÃO descreve, em detalhes, os recursos necessários para o desenvolvimento e a implantação das ações estratégicas.

b) ERRADO. O planejamento estratégico traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades GENÉRICAS a serem realizadas pela alta administração

c) CORRETO. O planejamento estratégico institucional determina as políticas e estratégias, os principais objetivos a serem alcançados e o uso e a disponibilização dos recursos para a realização desses objetivos.

d) O PETI não substitui o PDTI, eles se complementam.

e) O PDTI trata do nível TÁTICO.

Gabarito: Letra C

39. (FCC – TRT-6 2018) Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise SWOT.

Comentários: Perfeito!

Gabarito: CORRETO.

40. (CESPE – PC-PE 2016) O planejamento setorial das organizações deve incluir instrumentos de planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional, em especial na área de tecnologia da informação (TI).

A respeito desse planejamento, assinale a opção correta.

A) O planejamento estratégico institucional proporciona o alinhamento das soluções de TI com as metas do negócio, mediante a descrição dos planos de ações para cada meta e indicador estabelecidos.

B) O planejamento estratégico de tecnologia de informação estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do planejamento de TI da organização, incluindo o planejamento de sistemas de informação com vista a apoiar mais efetivamente as estratégias organizacionais.

C) O plano diretor de TI deve mostrar, no nível estratégico, como se dará, em determinado período, a gestão dos recursos e dos processos de TI do órgão ou da entidade.

D) O nível operacional deverá definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos de TI, além de conter o planejamento de investimentos e o plano de tratamento de riscos.

Comentários:

a) ERRADO. Trata-se do PDTI
b) CORRETO.
c) ERRADO. O PDTI trata-se do nível TÁTICO.
d) ERRADO. Planejamento de investimento não é se coaduna com o nível operacional.

Gabarito: Letra B

ACERTEI	ERREI

LISTA DE QUESTÕES

1) (FCC – TRT 18 Região – Analista Judiciário – Tecnologia da Informação - 2012) O ciclo da Governança de TI engloba:

> A construção do Planejamento Estratégico de TI do TRT de uma das regiões do Brasil incluiu a etapa de capacitação de um grupo de trabalho composto de 21 servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação em Planejamento Estratégico. Ao final da etapa de treinamento, o grupo de trabalho compreendeu o papel e a importância dos fundamentos da estratégia e os desafios principais que compõem a estratégia da Instituição.
>
> *No processo de capacitação foram introduzidos os conceitos ....., metodologia mais difundida no mercado para o planejamento estratégico e adotada como padrão em todo o judiciário, que visa garantir o alinhamento e a sinergia da organização em direção à sua estratégia e à entrega da sua proposta de valor. A metodologia auxilia as organizações na promoção de iniciativas de valor para o alcance da visão institucional, a partir da tradução da estratégia em objetivos operacionais alinhados, cujo comportamento é acompanhado por meio de indicadores. É uma ferramenta valiosa para o estabelecimento e priorização das iniciativas capazes de levar uma organização a atingir esses objetivos.*
>
> (http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/10220/PETI.pdf)

A lacuna do texto é corretamente preenchida por:

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

2) (FCC - TRE-SP/Analista Judiciário/Análise de Sistemas - 2013) Analise:

I. É importante ter um executivo patrocinador que assuma a sua liderança e garanta os fundos necessários para o empreendimento. Um Programa de TI que não possui um patrocinador da alta direção da empresa pode ter problemas na sua implementação.

II. O Programa de Governança de TI necessita do envolvimento dos executivos da organização, pois a implantação de novos processos de TI pode alterar a forma como as áreas da empresa são atendidas pela TI.

III. Deve-se entender em que estágio se encontra os diversos processos de TI da organização, de forma que se possa realizar um planejamento adequado do Programa de Governança de TI e identificar aquelas vulnerabilidades mais gritantes, que merecem uma atenção imediata.

IV. A implantação da Governança de TI é um Programa realizado através de vários projetos, considerando perspectivas de curto, médio e longo prazo. Portanto, requer abordagens consistentes e profissionais de

gerenciamento de projetos. São requisitos que devem ser atendidos para que a implantação da Governança de TI seja bem sucedida, o que consta em

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

3) (FCC/TCE-AM/Analista Técnico de Controle Externo/Tecnologia da Informação - 2014) Sobre a gestão estratégica de TI e o alinhamento estratégico entre TI e negócios, é correto afirmar:

a) A atuação da TI tornou-se mais que um processo de suporte, gerando valor à estrutura de negócio das organizações, entretanto, seus recursos ainda não são utilizados para auxiliar a tomada de decisões alinhada ao planejamento estratégico, por não fornecerem dados confiáveis.

b) A Governança de TI em todas as organizações provê controles, indicadores e aponta tendências que auxiliam as corporações a ter uma visão global do universo que envolve a TI, incluindo suas capacidades, limitações, interdependências e, principalmente, como gera valor para as corporações.

c) A gestão efetiva e eficaz de TI deve envolver o seu alinhamento ao negócio, o processo de tomada de decisão acerca de prioridades e da alocação de recursos, os mecanismos para a gestão estratégica de TI e as operações de serviços de TI.

d) A Governança de TI se restringe à implantação de melhores práticas como COBIT e ITIL e de ferramentas que se propõem a resolver os problemas da organização. O uso dessas práticas e ferramentas resolvem as questões sobre como alinhar a TI ao negócio e envolvem os executivos de negócio nas decisões relativas à TI.

e) A Governança de TI deve garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços, e garantir o alinhamento da TI a marcos de regulação externos. Não é responsabilidade da Governança de TI, porém, garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas.

4) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS/2013) O processo de alinhamento estratégico da TI é executado no contexto do plano de:

A) melhorias de processo.

B) tecnologia da informação.

C) avaliação dos riscos de TI.

D) desastres e recuperação.

E) contingência.

5) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) São normalmente informações contidas no Plano de Tecnologia da Informação, EXCETO:

A) princípios de TI.

B) infraestrutura de TI.

C) estratégia para fornecedores de serviços.

D) competências requeridas.

E) código de ética e conduta profissional.

6) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) Analise as seguintes sentenças.

I. O alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal.

II. Atualmente, o alinhamento estratégico é sempre realizado a partir da estratégia do negócio para a estratégia de TI e não da estratégia de TI para a estratégia de negócios.

III. O alinhamento dinâmico é a derivação da estratégia de TI a partir do plano estratégico. Está(ão) correta(s), apenas:

A) I

B) II

C) III

D) I e II

E) I e III

7) (FUNCAB/PRODAM/ANALISTA DE NEGÓCIOS - 2013) Considere a seguinte situação: Um executivo adquire e instala um software fora do padrão de TI em seu notebook e, devido a algum problema, solicita o suporte da organização em que trabalha. Esse é um exemplo típico da ausência de:

A) negociação com o cliente.

B) plano de continuidade do negócio.

C) indicadores de desempenho.

D) plano de desastres e recuperação.

E) princípios de TI.

8) (CESGRANRIO/TRANSPETRO/Engenheiro Júnior/Engenharia de Produção - 2013) Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, nos anos 90, o Balanced Scorecard. Trata-se de um modelo de sistema de medição de desempenho – ou, como preferem os autores, de um sistema de gestão estratégica – que se estrutura em quatro perspectivas básicas, agregando outros enfoques às metodologias tradicionais, centradas somente no aspecto financeiro. As quatro perspectivas em que se estrutura o Balanced Scorecard são:

a) Laboral; Clientes; Processos Internos; Treinamento
b) Laboral; Processos Externos; Fornecedores; Aprendizado e Crescimento Organizacional
c) Financeira; Clientes; Processos Externos; Aprendizado e Crescimento Organizacional
d) Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento Organizacional
e) Financeira; Fornecedores; Clientes; Processos Internos

9) (FUMARC/BDMG/Analista de Sistemas - 2013) O Mapa Estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

10) (CESPE/TJ-ES/Técnico de Informática – Específicos - 2014) 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.

11) (ESAF – CVM – Analista de Sistemas - 2013) 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.

12) (ESAF – CGU – Auditor Federal de Finanças e Controle - 2012) 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.

13) (CESPE - Técnico Judiciário (STM)/Administrativa - 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.

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

15) (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.

16) (CESPE – TJ-ES – Técnico Judiciário - 2011) 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.

17) (FCC – TRT-PE – Técnico Judiciário - 2012) 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, III.
d) III, apenas.

18) (ESAF – CGU – Auditor Federal de Finanças e Controle - 2012) 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.

19) (FCC - MPE-RN - Analista de Tecnologia da Informação - 2012) O 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.

20) (ESAF – CGU – AFC - 2012) A responsabilidade pela governança de TI é do (a):

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

21) (ESAF – SUSEP – Analista de Tecnologia da Informação - 2014) 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.

22) (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.

23) (CESPE – TRT – 17ª Região (ES) - 2013) 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.

24) (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.

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.

27. (CESPE - 2017 - TRT - 7ª Região (CE) - Técnico Judiciário - Tecnologia da Informação) Para adequar-se à estratégia da organização, a governança de tecnologia da informação (TI) deve estar

a) alinhada com as contenções de custo do setor de recursos humanos.

b) focada no alinhamento estratégico da administração de TI.

c) submissa às regras e às metas determinadas pela alta gerência da organização.

d) alinhada com a visão, com a missão e com as metas da organização.

28. (CESPE - 2016 - TCE-PA - Auditor) Considerando o alinhamento estratégico de TI e o BSC (balanced scorecard), julgue o item subsequente. Sendo bidirecional o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, esta pode potencializar estratégias de negócio por meio da implantação de processos e infraestrutura de TI.

29. (CESPE - 2018 - ABIN - Oficial Técnico de Inteligência - Área 8) Com relação aos conceitos de governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

30. (CESPE - 2018 - ABIN - Oficial Técnico de Inteligência - Área 8) No que se refere à contratação de bens e serviços de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

O plano diretor de TI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e dos processos de TI pelo qual se busca atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão para determinado período.

31. (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Área Administrativa) O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua, consiste em:

a) uma dinâmica de treinamento de pessoal, voltada à otimização de processos produtivos.
b) uma ferramenta utilizada em processos de trabalho, apresentando, como etapas finais, ações avaliativas e corretivas.
c) uma metodologia de avaliação de desempenho que toma por base o envolvimento do avaliado com os propósitos da organização.
d) uma ferramenta de gestão de projetos, com ênfase na segmentação das tarefas em "pacotes de trabalho".
e) um diagnóstico da organização, realizado a partir de entrevistas com todos os envolvidos no ciclo de produção de bens ou serviços.

32. (FCC - 2017 - TST - Analista Judiciário – Área Administrativa) O ciclo PDCA consiste em uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo que compreende uma sequência de fases, entre as quais se inclui:

I. A avaliativa e corretiva, que corresponde à fase final, quando são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução.

II. A fase inicial, de planejamento, onde são estabelecidos objetivos e meios para alcança-los.

III. O controle ou verificação de resultados, fase intermediária, onde é identificado o grau de cumprimento do que foi planejado.

IV. O desenvolvimento, que consiste na segunda etapa do ciclo, onde são fixadas as metas e os indicadores estratégicos.

Está correto o que consta APENAS em

a) I, II e III.
b) I, II e IV.
c) I, III e IV.

d) III e IV.
e) II e III.

33. (FEPESE - 2014 - MPE-SC - Técnico do Ministério Público) Analise as afrmativas abaixo sobre o PDCA.

1. Consiste na abreviatura de Planejar, Direcionar, Checar, Agir.
2. É também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.
3. É uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade.

Assinale a alternativa que indica todas as afrmativas corretas.

a) É correta apenas a afrmativa 2.
b) São corretas apenas as afrmativas 1 e 2.
c) São corretas apenas as afrmativas 1 e 3.
d) São corretas apenas as afrmativas 2 e 3.
e) São corretas as afrmativas 1, 2 e 3.

34. (CESPE - 2018 - EBSERH - Analista de Tecnologia da Informação) A respeito de gestão estratégica, julgue o próximo item.

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.

35 (CESPE FUNPRESP-JUD 2016) As quatro perspectivas do BSC (balanced scorecard) — de aprendizado e de conhecimento; dos clientes; financeira; e de processos internos — estabelecem relações de causa e efeito, de modo que medidas, metas e iniciativas são traçadas para cada uma dessas perspectivas.

36. (CESPE – IPHAN 2018) A administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente, isto é, no processo de monitoramento do ambiente organizacional, para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros pelo conjunto dos fatores internos e externos à organização.

37. (CESPE – IPHAN 2018) Na análise SWOT, o planejamento abrange a relação entre as condições externas e internas, incluídas entre as condições internas as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la adversamente.

38. (CESPE – TRT-8 2016) Considerando que a tecnologia da informação (TI) tem papel imprescindível no contexto das organizações públicas brasileiras e que, por isso, é importante a realização de um bom planejamento de TI que viabilize e potencialize a melhoria contínua do desempenho organizacional, assinale a opção correta.

A) O planejamento estratégico de negócio refere-se à formalização de metas e metodologias dos objetivos institucionais e descreve, em detalhes, os recursos necessários para o desenvolvimento e a implantação das ações estratégicas.

B) O planejamento estratégico traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades específicas a serem realizadas pela alta administração.

C) O planejamento estratégico institucional determina as políticas e estratégias, os principais objetivos a serem alcançados e o uso e a disponibilização dos recursos para a realização desses objetivos.

D) O planejamento estratégico de TI é um documento que substitui o plano diretor de TI (PDTI), por meio da inclusão de ações e atividades no nível operacional de TI do órgão.

E) O PDTI, situado no nível estratégico, deve definir indicadores e conter o planejamento de investimentos necessários, com a identificação de riscos relacionados à TI, mas sem o tratamento desses riscos.

39. (FCC – TRT-6 2018) Para analisar os riscos de um projeto, um Analista especializado em Tecnologia da Informação começou identificando os pontos fortes e fracos da organização. Em seguida, identificou as oportunidades do projeto resultantes dos pontos fortes, assim como as ameaças decorrentes dos pontos fracos. Por fim, analisou o grau com que os pontos fortes da organização compensavam as ameaças e as oportunidades que poderiam superar os pontos fracos. Esse Analista utilizou o método da análise SWOT.

40. (CESPE – PC-PE 2016) O planejamento setorial das organizações deve incluir instrumentos de planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional, em especial na área de tecnologia da informação (TI).

A respeito desse planejamento, assinale a opção correta.

A) O planejamento estratégico institucional proporciona o alinhamento das soluções de TI com as metas do negócio, mediante a descrição dos planos de ações para cada meta e indicador estabelecidos.

B) O planejamento estratégico de tecnologia de informação estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do planejamento de TI da organização, incluindo o planejamento de sistemas de informação com vista a apoiar mais efetivamente as estratégias organizacionais.

C) O plano diretor de TI deve mostrar, no nível estratégico, como se dará, em determinado período, a gestão dos recursos e dos processos de TI do órgão ou da entidade.

D) O nível operacional deverá definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos de TI, além de conter o planejamento de investimentos e o plano de tratamento de riscos.

ACERTEI	ERREI

GABARITO

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

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.