Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR*** (Desenvolvedor de Sistemas) Governança - 2021.2 (Pré-Edital)*

Autor:
Equipe Informática e TI, Fernando Pedrosa Lopes , Ramon Souza

18 de Agosto de 2021

Sumário

SOBRE O PROFESSOR 4

GLOSSÁRIO DE TERMOS 5

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 6

1. *– O planejamento estratégico nas organizações* 6
2. *– Metodologias para planejamento estratégico* 11

GOVERNANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 23

1. *– Fatores motivadores para a Governança de TI* 23
2. *– Conceito de Governança de TI* 27
3. *– Alinhamento Estratégico* 30
4. *– Responsabilidades pelas decisões de TI* 34

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI 36

1. *– O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação* 36
2. *– Metodologias para planejamento estratégico de TI* 41

FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI 46

1. *– Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming* 46
2. *– Análise SWOT* 48
3. *– Análise de Cenários* 50
4. *– Balanced Scorecard* 52
5. *– Matriz GUT* 56

LISTA DE ESQUEMAS 58

REFERÊNCIAS 72

QUESTÕES COMENTADAS 74

CEBRASPE/CESPE 74

FCC 83

OUTRAS BANCAS 100

LISTA DE QUESTÕES 110

CEBRASPE/CESPE 110

FCC 114

OUTRAS BANCAS 124

GABARITO 129

CEBRASPE/CESPE 129

FCC 129

OUTRAS BANCAS 129

A nossa aula é bem esquematizada, então para facilitar o seu acesso aos **esquemas**, você pode usar o seguinte índice:

Esquema 1 – Planejamento Estratégico Organizacional. 6

Esquema 2 – Características do Planejamento Estratégico Organizacional. 8

Esquema 3 – Organização mínima para o Planejamento Estratégico. 9

Esquema 4 – Metodologia de Rezende para Planejamento Estratégico. 11

Esquema 5 – Diretrizes organizacionais. 14

Esquema 6 – Análises organizacionais. 18

Esquema 7 – Estratégias organizacionais. 20

Esquema 8 – Controles organizacionais e gestão do planejamento. 22

Esquema 9 – Fatores motivadores da Governança de TI. 23

Esquema 10 - Impacto estratégico da tecnologia da informação (Grid de McFarlan).....25
Esquema 11 – Ciclo da Governança de TI.....27
Esquema 12 – Domínios e componentes da Governança de TI.....28
Esquema 13 – Alinhamento estratégico da TI.....30
Esquema 14 – Alinhamento bidirecional da TI com o negócio.....31
Esquema 15 – Alinhamento estratégico quanto ao momento.....32
Esquema 16 – Alinhamento estático x dinâmico.....32
Esquema 17 – Arquétipos de decisões em TI.....34
Esquema 18 – Processo de Planejamento Estratégico.....36
Esquema 19 - Fatores que devem ser considerados no Plano de Tecnologia da Informação.....37
Esquema 20 – Necessidades de informação.....38
Esquema 21 – Planejamento Estratégico de TI.....39
Esquema 22 - Processo de elaboração do Plano de Tecnologia da Informação.....41
Esquema 23 – Ferramentas e etapas do planejamento estratégico.....46
Esquema 24 – Ciclo PDCA.....47
Esquema 25 – Matriz SWOT.....48
Esquema 26 – Análise de cenários.....51
Esquema 27 – Balanced Scorecard ou BSC.....52
Esquema 28 – BSC-TI.....54
Esquema 29 – Objetivos de TI dispostos por perspectivas do BSC segundo o COBIT.....55
Esquema 30 – Matriz GUT.....56

SOBRE O PROFESSOR



Meu nome é **Ramon Jorge de Souza** e sou **Auditor Fiscal da Receita Estadual** na área de Tecnologia da Informação da SEFAZ-SC.

Fui aprovado em 12 concursos públicos: SEFAZ-SC, TCE-CE, CNMP, ANTAQ, INSS, MPU, MPOG, EBSERH, DATAPREV, CONAB, BRB e PETROBRÁS.

Sou professor de TI, Análise de Informações e Informática para concursos públicos desde 2017.

Agora estou aqui para **ajudar você a conseguir sua aprovação**. Conte comigo!

Para ter **acesso a dicas e conteúdos gratuitos**, acesse minhas redes sociais:

Instagram https://www.instagram.com/proframonsouza

Telegram https://t.me/proframonsouza

Youtube *https://www.youtube.com/channel/UCwroD4k2RJTCx0gCEEoI1xQ*

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Ambiente: tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados.

Diretriz: plano ou caminho a ser seguido.

Estratégia: regras de tomada de decisão.

Estrutura organizacional: formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades da organização.

Fator crítico de sucesso: elementos essenciais do negócio ou atividade, sem os quais a organização não tem ou terá resultado positivo ou adequado.

Função organizacional: às tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam.

Gerenciamento (ou Gestão) de TI: responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. Na maioria das organizações, a gestão é de responsabilidade da diretoria executiva sob a liderança do diretor executivo (CEO).

Governança de TI: garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de priorizações e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. Na maioria das organizações, a governança geral é de responsabilidade do conselho de administração sob a liderança do presidente.

Metodologia: um processo dinâmico e interativo para desenvolvimento estruturado e inteligente de projetos, visando a qualidade, produtividade e efetividade de projetos.

Missão: propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização.

Modelo de gestão: sistema de regras relativas à gestão do negócio ou atividade da organização e dos seus produtos ou serviços.

Negócio ou atividade: atuação principal e diferenciada de uma determinada organização.

Planejamento: preparação para agir de forma mais efetiva.

Planejamento Estratégico: definição de um plano para agir da maneira mais efetiva possível em consonância com os objetivos ou regras definidas para a organização.

Visão: cenário ou sonho da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. – O planejamento estratégico nas organizações

Antes de iniciarmos os estudos sobre o **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação**, devemos estar familiarizados com os principais elementos e conceitos associados ao **Planejamento Estratégico Organizacional**. Essa familiaridade é de suma importância, uma vez que o Planejamento de Tecnologia deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

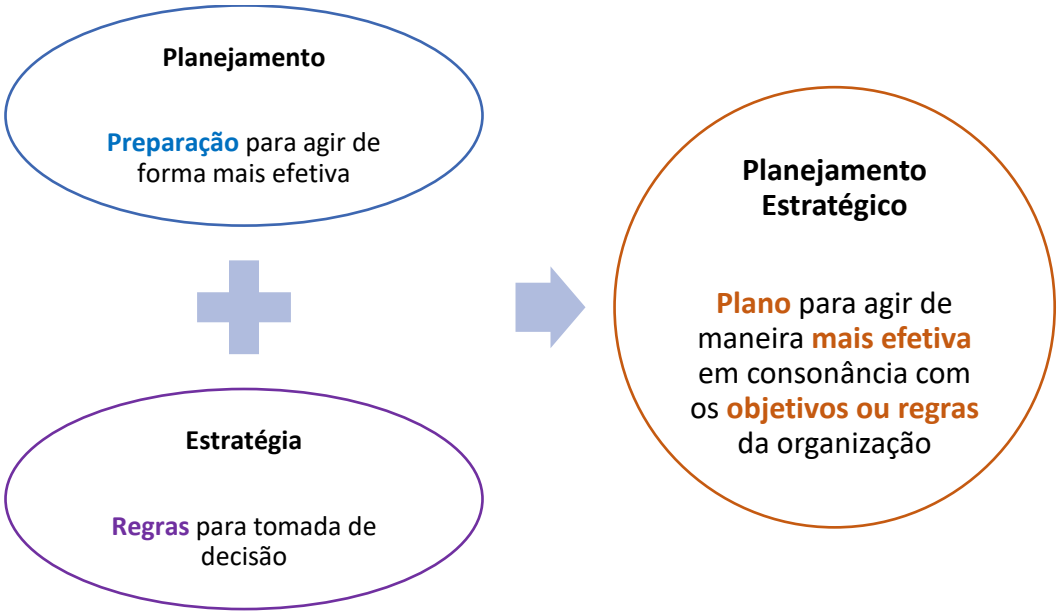
De maneira preliminar, podemos começar a entender o conceito de planejamento estratégico a partir da síntese de seus termos Planejamento e Estratégia.

O **planejamento** pode ser compreendido como uma **preparação para agir de forma mais efetiva**. O **planejamento** reduz as incertezas inerentes ao futuro, possibilitando a tomada de decisões de forma antecipada sobre situações que poderão ocorrer.

A **estratégia** é um conjunto de **regras de tomada de decisão** para orientação do comportamento de uma organização.

Assim, o **planejamento estratégico** está associado com a **definição de um plano para agir da maneira mais efetiva possível em consonância com os objetivos ou regras definidas para a organização**. Além de servir como um plano para identificar a orientação a ser perseguida pela organização, o **planejamento estratégico organizacional** é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão.

Esquematicamente temos que:



Esquema 1 – Planejamento Estratégico Organizacional.

A seguir apresento mais algumas definições para planejamento estratégico, de modo a promover um melhor entedimento e fixação para este conceito.

- Para Matos e Chiavenato, o **planejamento estratégico** apresenta cinco características fundamentais:
  - Está relacionado com a **adaptação da organização a um ambiente mutável**.
  - É **orientado para o futuro**.
  - É **compreensivo**.
  - É um processo de **construção de consenso**.
  - É uma forma de **aprendizagem organizacional**.

- Para Rezende, o **planejamento estratégico organizacional** é um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização, a partir de seus problemas.
  - É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o **total envolvimento das pessoas** da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização.
  - É formalizado para **articular políticas e estratégias** organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca.
  - É um **projeto organizacional global** que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente.
  - É uma forma participativa e contínua de **pensar a organização no presente e no futuro**.
  - É um recurso indispensável para a **tomada de decisão** na organização.

- Para Kotler, o **planejamento estratégico** é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma **adequação razoável entre os objetivos e recursos** da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é **orientar e reorientar os negócios** e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Em síntese, o **planejamento estratégico** envolve decisões amplas e antecipatórias, que apoiam a administração no desenvolvimento de metas, estratégias, políticas e objetivos organizacionais.

Vamos esquematizar as principais características do planejamento estratégico:



Esquema 2 – Características do Planejamento Estratégico Organizacional.

Devemos ressaltar ainda que o planejamento estratégico organizacional depende do total envolvimento das pessoas, inclusive com o envolvimento da alta administração da organização. Faz-se necessário, portanto, uma organização mínima para que as pessoas envolvidas consigam levar a termo o projeto de definição e elaboração do planejamento estratégico organizacional de maneira bem sucedida.

Podemos considerar os três pontos a seguir como uma organização mínima para a realização do planejamento estratégico organizacional:

- **Objetivo definido**: o objetivo do planejamento estratégico organizacional está relacionado com as múltiplas atividades de **definição e esclarecimento coletivo do que se almeja para a organização**.

- **Equipe multidisciplinar**: constitui-se numa parte fundamental para o sucesso desse projeto coletivo e participativo. Os componentes da equipe multidisciplinar devem **atuar de forma interdisciplinar e coletiva**, assumindo papéis específicos.

- **Capacitação**: faz-se necessária a **capacitação de todas as pessoas integrantes** da equipe de planejamento e o **planejamento das atividades para cada uma** delas dentro dos grupos.

Em esquema:



Esquema 3 – Organização mínima para o Planejamento Estratégico.



(CESPE - 2020 - MPE-CE - Analista Ministerial - Administração) Com relação a planejamento e avaliação nas políticas públicas, julgue o item subsecutivo.

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

Comentários:

Assertiva com vários equívocos. O correto seria:

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no ~~curto~~ longo prazo, em ~~tarefas e em operações cotidianas~~ **objetivos e regras da organização**.

Gabarito: Errado

(IBADE - 2020 - IBGE - Agente Censitário Municipal e Agente Censitário Supervisor) O planejamento estratégico interage com três parâmetros: a visão do futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Indique uma característica fundamental do planejamento estratégico:

a) envolve cada departamento de maneira especifica.

b) voltado para o curto prazo.

c) realizado pela gerência intermediária.

d) orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo.

e) conduzido pelos níveis baixos da gerência supervisão.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

a) **Incorreto**: envolve ~~cada departamento de maneira especifica~~ **toda a organização**.

b) **Incorreto**: voltado para o ~~curto~~ **longo** prazo.

c) **Incorreto**: realizado pela **alta** gerência ~~intermediária~~.

d) **Correto**: orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo.

e) **Incorreto**: conduzido pelos níveis ~~baixos~~ **altos** da gerência ~~supervisão~~.

Gabarito: Letra D

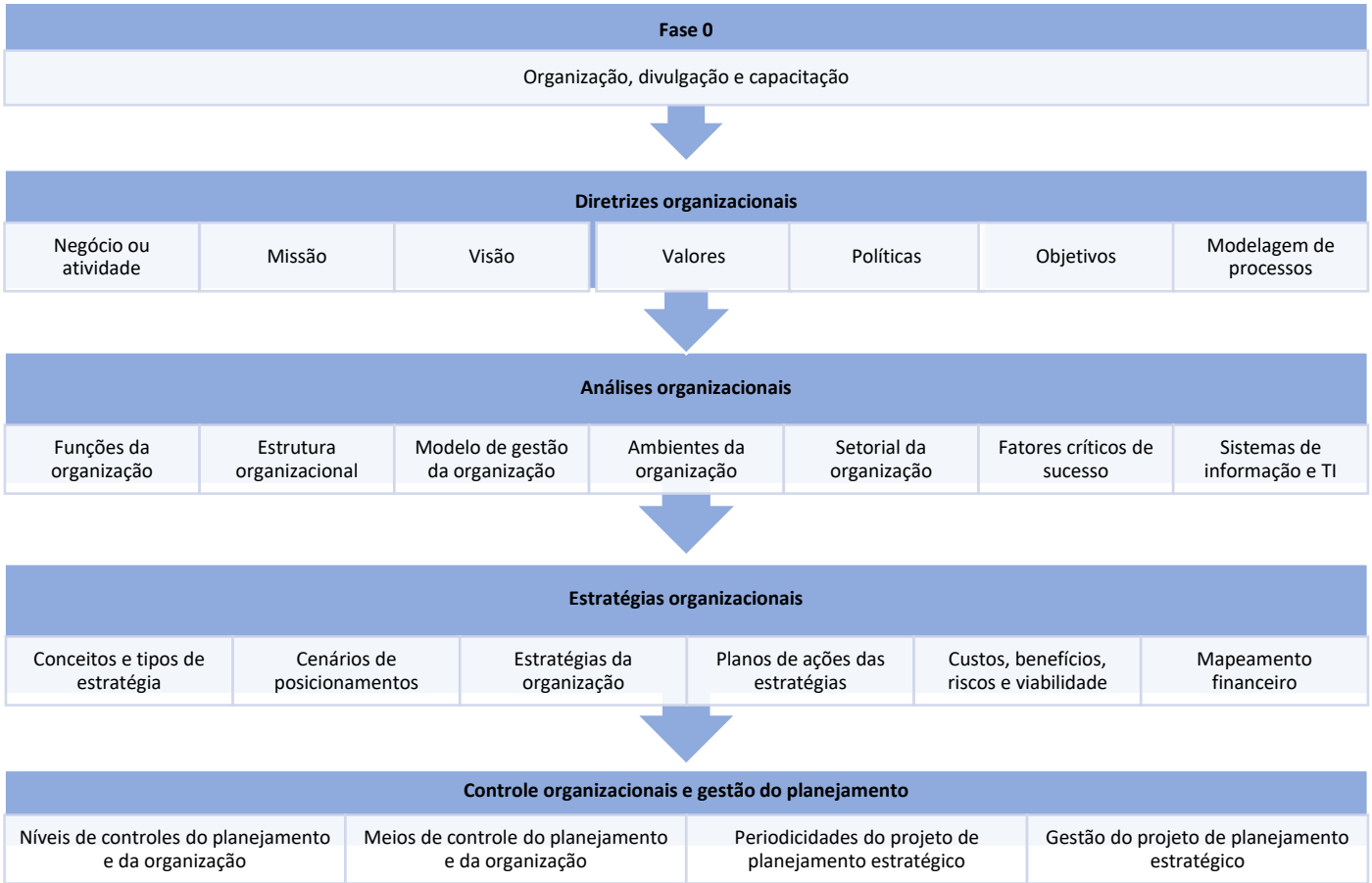
2. – Metodologias para planejamento estratégico

A elaboração do planejamento estratégico pressupõe um conjunto de atividades bem definidas para sua realização. Dessa forma, é importante que seja utilizada uma metodologia adequada, que demonstre as atividades que devem ser efetuadas para que o planejamento seja realizado de forma estruturada e visando garantir a qualidade, produtividade e efetividade.

Uma **metodologia** é basicamente um roteiro sugerido. Também pode ser entendida como **um processo dinâmico e interativo para desenvolvimento estruturado e inteligente de projetos**, visando a qualidade, produtividade e efetividade de projetos.

É importante destacar que embora uma **metodologia** **funcione como um roteiro a ser seguido** pela equipe de planejamento, esta **não deve limitar a criatividade dos membros**. No entanto, é importante que a metodologia escolhida funcione como instrumento para a realização coordenada do planejamento.

Diversas metodologias têm sido propostas para realização de planejamento estratégico. Mas vamos abordar a metodologia proposta por Rezende, pois este é o autor do livro Planejamento de Sistemas de Informação E Informática, que é mais aplicado ao contexto do nosso curso.



Esquema 4 – Metodologia de Rezende para Planejamento Estratégico.

A seguir vamos apresentar de maneira breve o que ocorrem nestas fases e atividades. Ressalto que alguns destes tópicos são objeto de questões, mesmo que não citem uma metodologia específica. É importante que você tenha uma noção geral sobre os conceitos.

Fase 0 – Organização, divulgação e capacitação

Nesta fase, deve-se buscar entender a organização para o projeto, conhecer o local do projeto, definir o objetivo do projeto e a metodologia a ser aplicada, além de definir a equipe multidisciplinar, divulgar o projeto e capacitar os envolvidos.

Diretrizes organizacionais

O estabelecimento das **diretrizes organizacionais** referem-se à **traçar o plano ou o caminho a ser perseguido pela organização**. Nesta etapa são definidos os interesses da organização por meio da definição do negócio ou atividade, missão, visão, valores, políticas, objetivos e modelagem dos processos ou procedimentos operacionais.

Vamos descrever brevemente estes conceitos:

- **Negócio ou atividade**: esses termos estão associados a **atuação principal e diferenciada de uma determinada organização**.
  - Ex.: a administração tributária é a atividade da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF-SC).

- **Missão**: está relacionada com o **propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício** da organização. Precisa ser peculiar, específica e única para a organização. Está **relacionada com o presente** e **não com o futuro**.
  - Ex.: a missão da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF-SC) é "Promover políticas tributárias justas, arrecadar e controlar a aplicação dos recursos públicos, visando o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina".

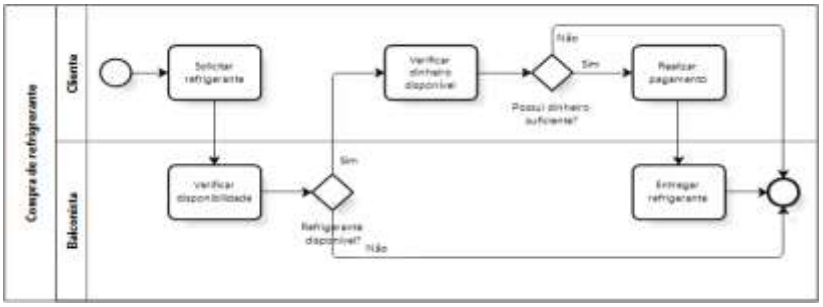
- **Visão**: descrição do **cenário ou sonho da organização**. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando-a aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo que a envolve. Está **relacionada com o futuro** e **não com o presente**.
  - Ex.: A visão da da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF-SC) é "Ser reconhecida nacionalmente pela excelência na gestão pública e fazendária".

- **Valores**: **preceitos que a organização valoriza**, compostos por crenças e atitudes que definem a personalidade da organização e moldam a atuação das pessoas e da organização como um todo. Relatam **o que a organização acredita e pratica**. Estão relacionados com "algo atribuído" de grande estima ou valia, apreço, consideração e respeito.
    - Ex.: os valores da SEF-SC são: ética; respeito; justiça e honestidade.

- **Políticas**: relatam as **orientações ou regras gerais da administração** da organização. Estão relacionadas com pensamentos e desejos estratégicos organizacionais como orientações preestabelecidas para decisões e ações alinhadas com o negócio ou atividade da organização.
    - Ex.: Políticas de Segurança da Informação, Políticas de Gestão de Pessoas.

- **Objetivos**: relatam **alvos devidamente qualificados e quantificados da organização**. Também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas pela organização. Estão relacionados com os **resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo** para consolidar seu negócio ou atividade.
    - Ex.: aprimorar a gestão de pessoas.

- **Modelagem de processos ou formalização de procedimentos operacionais**: **descrição detalhada da "elaboração" e "comercialização" dos produtos ou serviços** correspondentes ao negócio ou atividade da organização. Está relacionada com a competência essencial ou núcleo da organização, em outras palavras, o seu "segredo" do negócio ou atividade.
    - Ex.: o processo a seguir a compra de refrigerante.



Vamos sintetizar as diretrizes organizacionais com um esquema:



Esquema 5 – Diretrizes organizacionais.

Análises Organizacionais

As **análises organizacionais** têm como objetivo a **identificação dos problemas organizacionais, bem como as ações de resolução da problemática identificada**. As análises organizacionais são também chamadas de **diagnóstico estratégico, análises estratégicas, análise do meio ambiente**, entre outros nomes. Independente da nomenclatura utilizada, o importante é que a análise ou diagnóstico forneça informações relevantes para a tomada de decisão e identificação das estratégias a serem adotadas pela organização.

Nesta etapa de realização das análises organizacionais são efetuadas diversas análises com o objetivo de consolidar o entendimento do funcionamento da organização e seu ambiente interno e externo. Vamos destacar as principais análises que são realizadas:

- **Análise das funções organizacionais**: as **funções organizacionais** referem-se às **tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam** para que a organização consiga alcançar os seus objetivos. As funções organizacionais representam os subsistemas da organização, que se integram entre si para o pleno funcionamento da organização.
    - **Ex**.: Rezende destaca que as funções são: (1) produção ou serviços; (2) comercial ou marketing; (3) materiais ou logística; (4) financeira; (5) recursos humanos; (6) jurídico-legal.

- **Análise da estrutura organizacional**: a **estrutura organizacional** está relacionada com a **formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades da organização**, projetando, ordenando, padronizando e coordenando as atividades e os relacionamentos dos seus níveis hierárquicos e suas decisões.
    - **Ex.**: A estrutura pode ser representada por meio do organograma.



- **Análise do modelo de gestão**: o **modelo de gestão** pode ser entendido como um **sistema de regras relativas à gestão do negócio ou atividade da organização e dos seus produtos ou serviços**. Está relacionado com ações delineadoras de gestão e com atividades condicionadoras de execução de subordinados, formalizando a maneira pela qual a organização busca solucionar seus problemas e gerir suas funções organizacionais.
    - Ex.: a seguir apresentamos o modelo de gestão da Toyota:



- **Análise de ambientes**: o **ambiente** pode ser entendido como **tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas** por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo. A análise dos ambientes interno e externo da organização permite avaliar as forças e oportunidades que podem ser aproveitadas, bem como as fraquezas e ameaças que devem ser contornadas ou evitadas. Essa análise pode ser realizada utilizando-se da técnica chamada matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
    - **Ex.**: a figura a seguir apresenta a análise de ambientes realizada no planejamento estratégico da Rede Estadual das Escolas de Governo do Ceará.

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
AMEAÇAS	**OPORTUNIDADES**	**PONTOS FORTES**	**PONTOS FRACOS**
Crise econômica do Brasil Descontinuidade de Governo Falta política permanente para o trabalho em Rede Enfraquecimento de nossas relações com a ENAP e a Rede Nacional de Escolas de Governo Mudança na Legislação	Valorização da Rede pelos Gestores das Instituições as quais está ligada Novas Tecnologias para Educação Corporativa Expertise de profissionais no mercado Aumento na demanda das instituições públicas por capacitação Vontade Políticas para capacitação	Diversidade de saberes Representatividade nas diferentes esferas/poderes de governo Estrutura física das Escolas Expertise dos profissionais Vontade de realizar Existência do Regimento Interno da Rede (não formalizado) Constituição da Coordenação da Rede	Falta Planejamento comum Falta identificação das necessidades das Escolas Falta Objetivação das Metas Ausência de Projetos Comuns Falta Interação entre as escolas Falta Espírito de colaboração da equipe Falta entendimento sobre o que é AGIR em rede Ausência das Escolas nos encontros Falta compromisso dos Gestores Prioridade dada às atividades da Escola Falta compartilhamento da agenda das Escolas. Falta continuidade da gestão nas Escolas Há pouca comunicação Falta formalização do Regimento Interno e Termo de Cooperação Técnica

- **Análise setorial**: o **setor** diz respeito ao **ramo ou segmento que a organização atua ou atuará**. A análise setorial permite entender, verificar e conhecer o contexto, principalmente econômico, em que a organização está produzindo ou prestando os serviços, identificando tendências, impactos e outras questões favoráveis ou desfavoráveis. A análise setorial pode ser efetuada por meio da **análise das cinco forças de Porter ou análise simplificada de Porter**, que busca avaliar a competitividade de determinado ramo com base em cinco elementos, quais sejam: poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; concorrentes; ameaça de novos entrantes; e ameaça de produtos ou serviços substitutos.



- **Análise dos fatores críticos de sucesso**: os **fatores críticos de sucesso ou êxito** da organização são **elementos essenciais do negócio ou atividade, sem os quais a organização não tem ou terá resultado positivo ou adequado**. São as capacidades e recursos absolutamente necessários para a organização atuar e se constituem em pontos fortes da organização.
    - **Ex.**: imagem com as partes interessadas, tecnologia de ponta.

- **Análise de sistemas de informação e da tecnologia da informação**: os **sistemas de informação e a tecnologia da informação** da organização **são recursos fundamentais e inexoráveis para a agilidade, a efetividade, o sucesso ou êxito e a inteligência da organização**. Deve-se realizar uma análise dos custos, benefícios, riscos e viabilidade dos recursos de tecnologia da informação da organização, além de verificar a funcionalidade e utilidade dos mesmos e o seu atendimento aos requisitos legais.
    - **Ex.**: a implementação do sistema X atenderá a todos os clientes com um custo Y e proporcionará um aumento de vendas da ordem de Z%.

Vamos esquematizar as análises organizacionais:

Análise das funções organizacionais

- Tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam.

Análise da estrutura organizacional

- Formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades da organização.

Análise do modelo de gestão

- Sistema de regras relativas à gestão do negócio ou atividade da organização e dos seus produtos ou serviços.

Análise de ambientes

- Tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo.
- Geralmente usa **Matriz SWOT**: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Análise setorial

- Ramo ou segmento que a organização atua ou atuará.
- Geralmente usa modelo de **cinco forças do Porter**: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes/consumidores, ameaça de novos entrantes no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos e grau de rivalidade entre os concorrentes do mercado.

Análise dos fatores críticos de sucesso: os fatores críticos de sucesso ou êxito

- Elementos essenciais do negócio ou atividade, sem os quais a organização não tem ou terá resultado positivo ou adequado.

Análise de sistemas de informação e da tecnologia da informação

- Recursos fundamentais e inexoráveis para a agilidade, a efetividade, o sucesso ou êxito e a inteligência da organização.

Esquema 6 – Análises organizacionais.

Estratégias organizacionais

As **estratégias** devem sempre **observar as diretrizes organizacionais** como a missão, visão, valores, políticas, objetivos e o processo organizacional. Caso contrário, as estratégias serão definidas sem alinhamento com a perspectiva de futuro visualizada pela organização e dificilmente serão relevantes para o sucesso da organização.

A definição das **estratégias** deve **levar em conta as análises organizacionais**, pois a partir destas podem ser identificadas as potencialidades para a realização das estratégias, bem como os riscos ou fraquezas que podem prejudicar ou inviabilizar uma determinada estratégia.

Vejamoso os principais aspectos definidos na estratégia organizacional:

- **Tipo de estratégia**: a estratégia deve muito bem pensada antes da sua execução, pois, os prejuízos causados pela execução de uma estratégia mal definida ou em desacordo com os objetivos organizacionais podem ser muito altos ou até irreversíveis. As estratégias podem ser **estabelecidas de acordo com a situação da empresa** e podem ser:
    - **Estratégia de sobrevivência**: a sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado, etc; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de "sobreviver por sobreviver".
    - **Estratégia de manutenção**: a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaça; porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao gestor, manter sua posição conquistada até o momento.
    - **Estratégia de Crescimento**: nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.
    - **Estratégia de desenvolvimento**: neste caso a predominância na situação da empresa, é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa através de duas direções: pode-se procurar novos mercados e clientes ou então, novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destas, permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

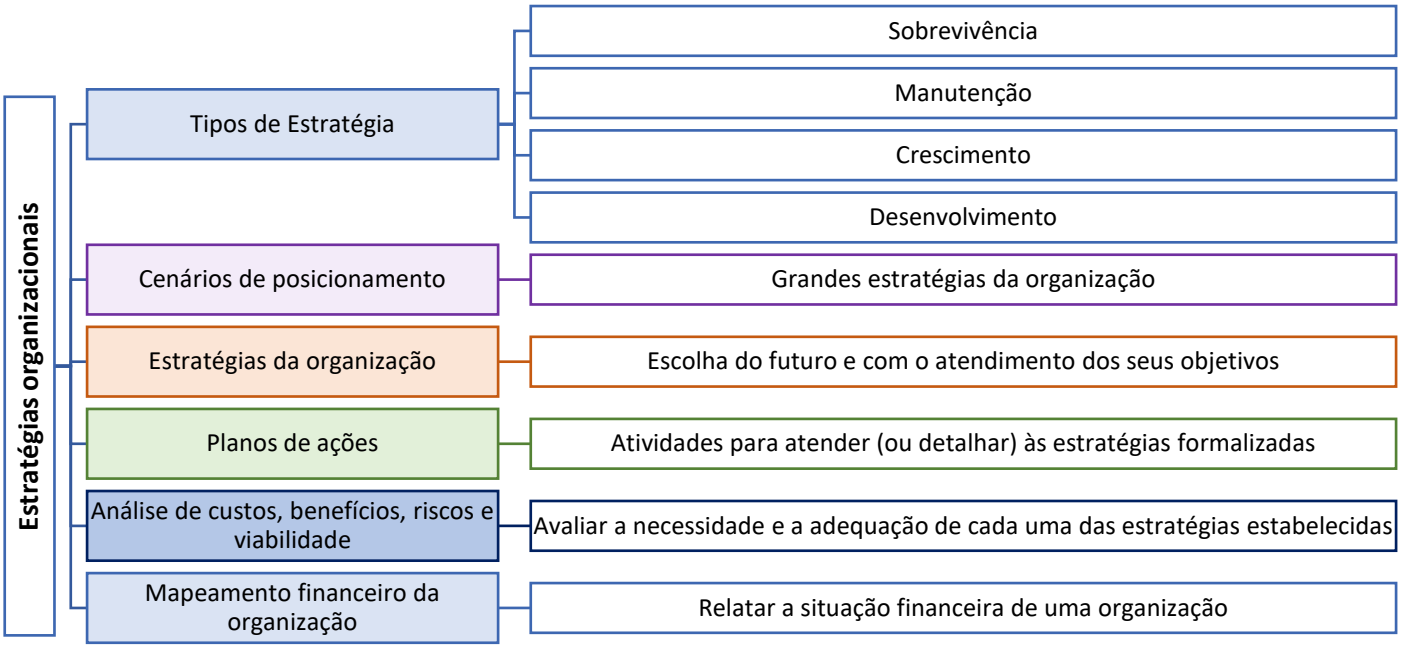
- **Cenários de posicionamentos estratégicos ou macroestratégias**: os cenários podem ser entendidos como as **grandes estratégias da organização**. Estão relacionados com panoramas, observações, temas de maior amplitude e com acontecimentos que podem ocorrer no futuro. São exercícios de situações futuras ou projeções de determinados ambientes, utilizando ou não hipóteses. Os **cenários ou mapa estratégico** organizacional fornecem um **direcionamento para a organização e, portanto, subsidiam a definição das estratégias**.

- **Estratégias da organização**: a formulação das estratégias da organização está relacionada com a **escolha do seu futuro e com o atendimento dos seus objetivos**.

- **Planos de ações**: contemplam as **atividades para atender (ou detalhar) às estratégias formalizadas**. Um **plano de ações ou plano de trabalho** deve contemplar as ações ou atividades a serem elaboradas, os responsáveis pelas ações, o período ou tempo para realização das ações e os recursos necessários para realização das ações.

- **Análise de custos, benefícios, riscos e viabilidade**: essa análises devem buscar **avaliar a necessidade e a adequação de cada uma das estratégias estabelecidas**, observando a realidade econômica e financeira da organização e os recursos e tecnologias disponíveis no mercado.

- **Mapeamento financeiro da organização**: busca **relatar a situação financeira de uma organização** por meio da identificação das receitas, das despesas e o do ponto de equilíbrio das finanças de uma organização.



Esquema 7 – Estratégias organizacionais.

Controles organizacionais e gestão do planejamento

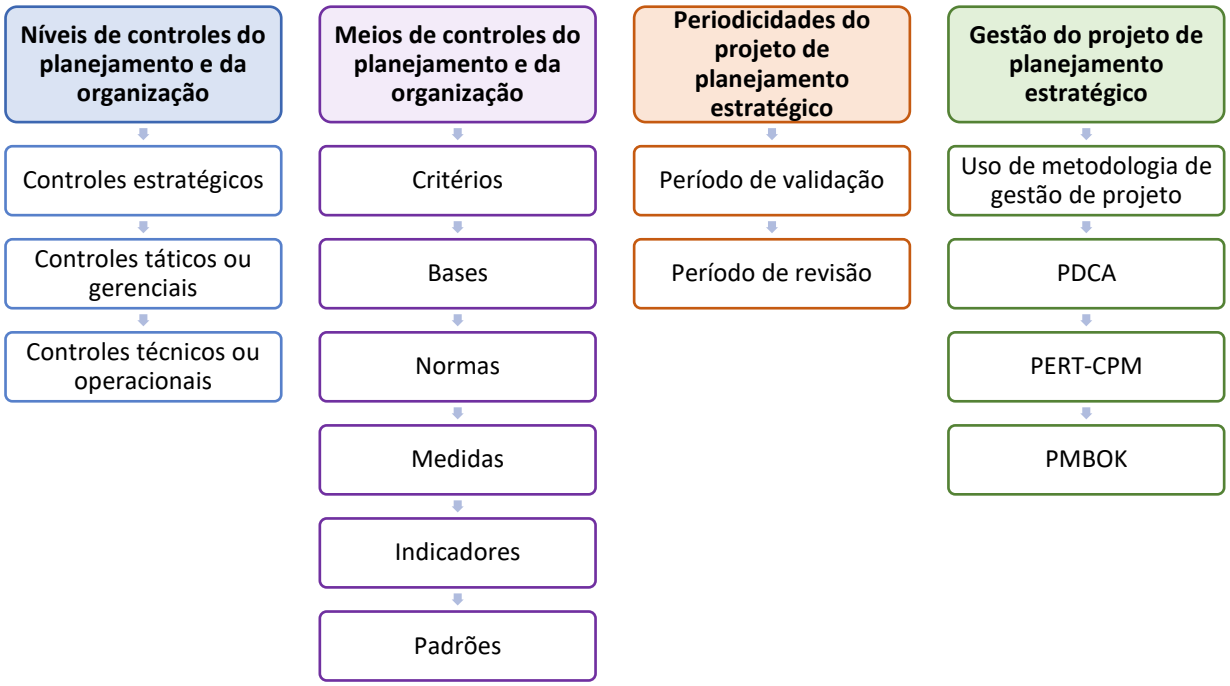
O **controle organizacional** está relacionado com a **monitoração, acompanhamento e avaliação do processo de administração estratégica** visando melhorar, corrigir e garantir o funcionamento adequado de processos ou funções.

Vale ressaltar que o **controle não deve ser realizado somente no final do processo de planejamento estratégico**, mas sim durante todo o curso do projeto. Um controle concomitante garante a correção dos desvios o mais cedo possível, evitando que sejam negligenciados por serem avaliados somente no final do processo.

Alguns aspectos a serem considerados nessa fase são:

- **Níveis de controles do planejamento e da organização**: os controles organizacionais podem ser divididos em:
    - **Controles estratégicos**: referem-se aos aspectos globais e ao envolvimento e responsabilidade da alta administração da organização na implementação do seu planejamento estratégico. Tratam do longo prazo.
    - **Controles táticos ou gerenciais**: referem-se aos aspectos intermediários e ao envolvimento e responsabilidade do corpo gestor na implementação do seu planejamento estratégico. Tratam do médio prazo.
    - **Controles operacionais ou técnicos**: referem-se aos aspectos cotidianos ou técnicos e ao envolvimento e responsabilidade do corpo técnico na implementação do seu planejamento estratégico. Tratam do curto prazo.
- **Meios de controles do planejamento e da organização**: o estabelecimento de **critérios, bases, normas, medidas, indicadores ou padrões para posterior acompanhamento, avaliação, comparação e direcionamento** dos resultados com os padrões predefinidos.
- **Periodicidades do projeto de planejamento estratégico**: o projeto de planejamento estratégico organizacional é um processo cíclico realizado em determinados intervalos de tempo. Sendo assim, o **período de validação e de revisão devem ser formalizados**.
- **Gestão do projeto de planejamento estratégico**: a gestão do projeto de planejamento estratégico organizacional pode ser realizada **utilizando de qualquer metodologia de gestão de projeto** definidas e utilizadas para outros tipos de projeto, como por exemplo o PDCA, a PERT-CPM e o PMBOK.

Esquematizando os controles organizacionais e gestão do planejamento:



Esquema 8 – Controles organizacionais e gestão do planejamento.

HORA DE PRATICAR!

(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7) Com relação às metodologias para construção de planejamento estratégico, julgue o item seguinte.

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:

No planejamento estratégico, é fundamental realizar a análise do ambiente.

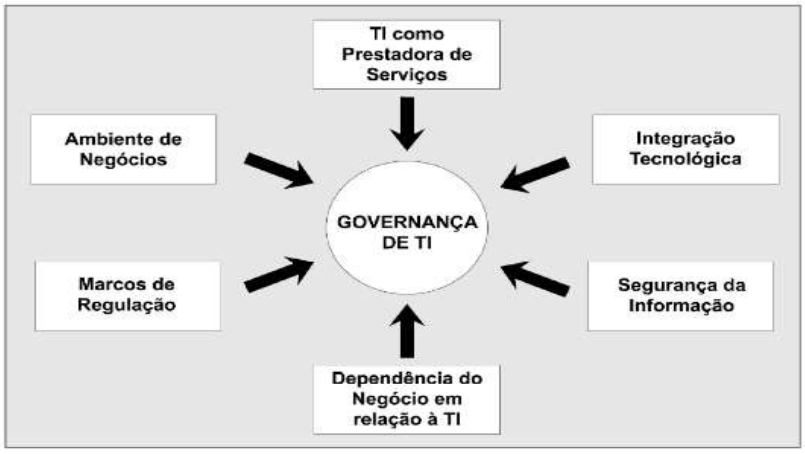
O **ambiente** pode ser entendido como **tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas** por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo. A **análise dos ambientes** interno e externo da organização permite avaliar as forças e oportunidades que podem ser aproveitadas, bem como as fraquezas e ameaças que devem ser contornadas ou evitadas. Essa análise pode ser realizada utilizando-se da técnica chamada matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Gabarito: Certo

GOVERNANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

1. – Fatores motivadores para a Governança de TI

Antes de discutirmos o conceito de Governança de TI, seus objetivos e componentes, é importante conhecermos um conjunto de fatores motivadores para a existência dessa Governança. Estes fatores são apresentados na figura a seguir:



Esquema 9 – Fatores motivadores da Governança de TI.

Vamos discutir brevemente estes fatores:

- **Ambiente de negócios**: o ambiente de negócios tem passado por **grandes transformações** nas últimas décadas. A intensa competitividade entre as organizações, o surgimento de produtos substitutos, a entrada de novos concorrentes globais e de baixo custo, o aumento do poder de barganha de clientes e de fornecedores faz com que as organizações precisem desenvolver estratégias para sua manutenção ou crescimento. Lembra das cinco forças de Porter? São exatamente essas forças que impactam no ambiente de negócios.

  Além das **cinco forças competitivas de Porter**, o ambiente de negócios no Brasil exige das organizações a **preocupação com o ciclo de vida cada vez mais curto para produtos e serviços, com a ameaça devido à internacionalização da economia, com a existência de clientes mais conscientes e exigentes, e com a maior exigência de transparência nos negócios**.

  Neste ambiente altamente competitivo e complexo, **o uso da Tecnologia da Informação é imprescindível para auxiliar no alcance das estratégias organizacionais** e mesmo para impulsionar o negócio a se sobressair no mercado competitivo.

- **Integração tecnológica de processos**: as **integrações tecnológicas de processos através da tecnologia da informação (aplicações e infraestrutura computacional e de comunicação de dados)** fazem com que o risco que a TI representa para a continuidade de negócio seja altamente visível.

- **Segurança da informação**: o uso da tecnologia da informação traz muitos benefícios para a organização em termos de integração e melhoria de eficiência. No entanto, é importante ressaltar que a infraestrutura tecnológica também apresenta uma série de **riscos que devem ser levados em consideração**.

  Existe um **sem-número de ameaças, golpes e códigos maliciosos** (malwares) que podem ser realizados contra uma organização. Só para citar alguns, existem os vírus, worms, phishing, boatos, invasões por hackers, espionagem, ataques de negação de serviços e muitos outros.

  Desse modo, vemos que é bastante importante **definir e implementar controles para proteger as informações organizacionais**, pois as falhas na segurança da informação podem trazer resultados bastante danosos para as organizações

- **Dependência do negócio em relação à TI**: a TI está cada vez mais relacionada ao alcance das estratégias organizacionais. No entanto, isso não ocorre para todas as organizações, pois **a depender do impacto da TI nas operações diárias e nas estratégias organizacionais, o negócio pode ter maior ou menor dependência em relação à TI**.

  O **Grid Estratégico de McFarlan** (1984) permite visualizar **como a TI está relacionada à estratégia e à operação do negócio da empresa**. Este modelo analisa o impacto de aplicações de TI presentes e futuras no negócio, definindo quatro "quadrantes", cada um representando uma situação para a empresa: Suporte, Fábrica, Transição (ou Mudança) e Estratégico.

  Vamos detalhar estas situações:

  - **Estratégico**: a TI é estratégica para o negócio, pois apresenta **alto impacto tanto nas estratégias chave como nas operações diárias**. A TI é capaz de transformar o negócio ou a organização.

- **Mudança**: a TI apresenta **baixo impacto nas operações diárias, mas alto impacto nas estratégias organizacionais**, apoiando o direcionamento futuro da organização. A TI pode identificar novos negócios ou empreendimentos que tragam vantagens competitivas para a organização.

- **Fábrica**: a TI apresenta **alto impacto nas operações presentes da organização, mas baixo impacto na realização das estratégias futuras**. O presente da organização depende da TI, mas seu futuro não.

- **Suporte**: apresenta **baixo impacto tanto nas operações quanto nas estratégias**, sendo vista como não essencial para a organização.

A figura a seguir apresenta o esquema do Grid de McFarlan:



Esquema 10 - Impacto estratégico da tecnologia da informação (Grid de McFarlan).

- **Marcos de regulação**: além de atender as necessidades da organização, a Tecnologia da Informação também está sujeita a **regulamentos ou leis que influenciam na sua forma de gestão**. Esses regulamentos variam conforme o negócio da organização ou mesmo devido a sua localização.

  Os **marcos de regulação** representam restrições ao negócio, mas devem ser seguidos tendo em vista sua capacidade de atração de capital de risco, a um custo mais baixo, e de geração de lucros.

  O **estabelecimento de controles** é de grande valia para auxiliar no cumprimento das regras estabelecidas na legislação e regulamentos. A Tecnologia da Informação deve, portanto, em seus sistemas transacionais refletir esses controles de modo a evitar fraudes e erros, bem como implementar mecanismos de auditoria e verificação para serem utilizados pelos gestores e órgãos reguladores.

- **A TI como prestadora de serviços**: os usuários da Tecnologia da Informação possuem um conjunto de demandas e esperam que estas demandas sejam atendidas no prazo e custo estipulado, em conformidade com os requisitos de negócio, com alta capacidade e disponibilidade, e com alta rapidez na resolução de problemas e incidentes. O cumprimento dessas demandas é facilitado por meio de uma **orientação à prestação de serviços que funcionem de maneira adequada com processos de TI eficazes e eficientes**.

  Um **serviço** é um meio de fornecer valor a clientes, facilitando a obtenção de resultados que eles desejam, sem que tenham que arcar com a propriedade de determinados custos e riscos.



(CESPE - 2014 - TJ-SE - Analista Judiciário - Análise de Sistemas) Com relação ao plano estratégico de tecnologia da informação (PETI) e ao planejamento estratégico de negócio, julgue os itens a seguir. Nesse sentido, considere que a sigla TI, sempre que empregada, se refere à tecnologia da informação.

Considera-se que o ambiente de TI esteja inserido em um ambiente classificado como fábrica, caso sofra baixo impacto da carteira de aplicação em desenvolvimento e alto impacto da funcionalidade das atividades de TI.

Comentários:

O **Grid Estratégico de McFarlan** (1984) permite visualizar **como a TI está relacionada à estratégia e à operação do negócio da empresa**.

Logo, se a empresa sofre **baixo impacto da carteira de aplicação em desenvolvimento (estratégia chave) e alto impacto da funcionalidade das atividades de TI (operações chave)**, é definida como **Fábrica**.

Gabarito: Certo

2. – Conceito de Governança de TI

A **Governança de TI** está relacionada com **aspectos necessários para garantir uma boa estrutura da TI que atenda aos requisitos de negócio**.

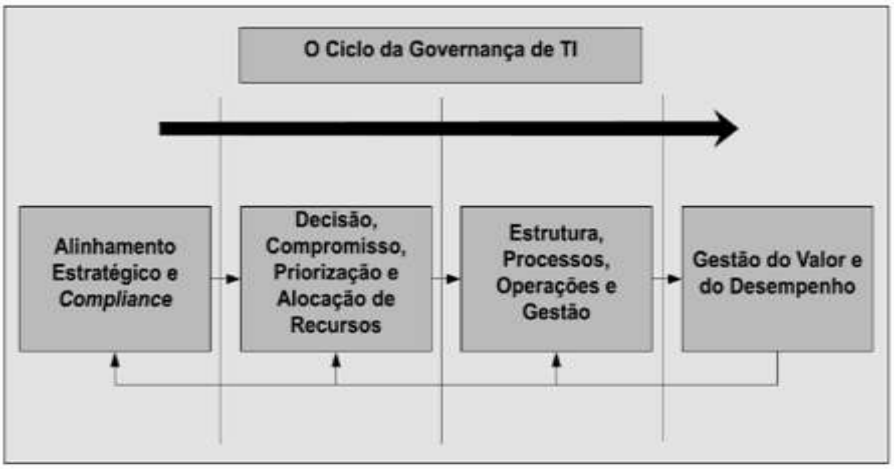
A **Governança de TI** é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de **liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização**.

Em outra definição, a **Governança de TI** é o conjunto estruturado de **políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação**, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização.

A Governança de TI é a disciplina ou área que busca promover:

- O alinhamento da TI ao negócio;
- A implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções ou falhas;
- O alinhamento da TI com os marcos de regulação externos.

A **Governança de TI** pode ser representada pelo Ciclo da Governança de TI composto por quatro grandes etapas: (1) alinhamento estratégico e compliance; (2) decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos; (3) estrutura, processos, operação e gestão; (4) gestão do valor e do desempenho.



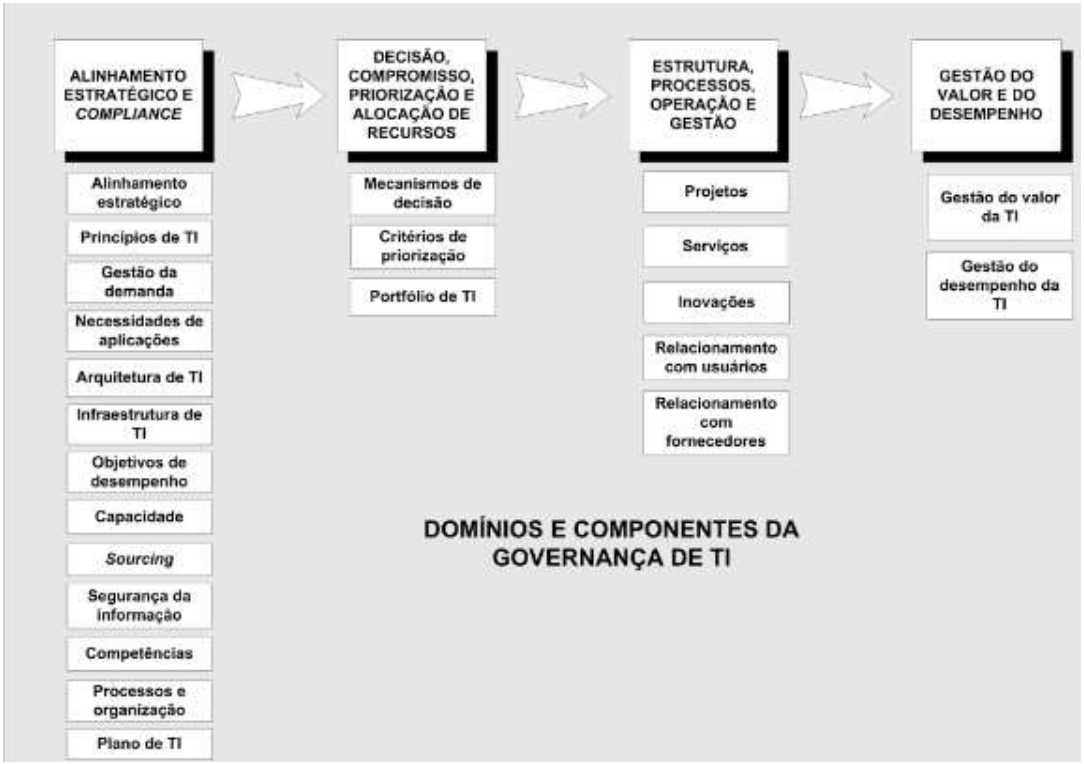
Esquema 11 – Ciclo da Governança de TI.

O **principal objetivo da Governança de TI** é **alinhar a TI aos requisitos do negócio**, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como a garantia de continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI.

Este **objetivo pode ser desdobrado** em:

- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócio da empresa;
- Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI 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 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.

A Governança de TI compreende vários **mecanismos e componentes** que, logicamente integrados, **permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos**. Estes componentes são sintetizados na Figura a seguir:



Esquema 12 – Domínios e componentes da Governança de TI.



Governança é diferente de Gerenciamento (ou Gestão)!!!

Segundo o COBIT:

A **governança** garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam **avaliadas** a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a **direção** através de priorizações e tomadas de decisão; e **monitorando** o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. Na maioria das organizações, a governança geral é de **responsabilidade do conselho de administração** sob a liderança do presidente.

A **gestão** é responsável pelo **planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento** das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. Na maioria das organizações, a gestão é de **responsabilidade da diretoria executiva** sob a liderança do diretor executivo (CEO).



(COMPERVE - 2020 - TJ-RN - Analista de Suporte Pleno - Infraestrutura) Um dos principais desafios de gestores de TI é articular, junto à alta gestão, os processos de Tecnologia da Informação de uma organização. Dessa forma, a diferença entre Gestão de TI e Governança de TI está vinculada à

a) capacidade da alta gestão de se responsabilizar exclusivamente pela Gestão de TI.

b) inclusão, dentro da Governança, de estratégias e políticas para o uso da TI na Instituição.

c) constituição de controles necessários para atingir os objetivos estratégicos, através da Gestão de TI.

d) definição pela forma como o uso atual da TI é dirigido e avaliado, através da Governança de TI.

Comentários:

Vejamos cada um dos itens:

a) **Incorreto**: a alta gestão está muito mais ligada à Governança de TI.

b) **Correto**: a definição de estratégias e políticas é foco da Governança de TI.

c) **Incorreto**: constituição de controles necessários para atingir os objetivos estratégicos, através da ~~Gestão~~ **Governança** de TI.

d) **Incorreto**: definição pela forma como o uso atual da TI é dirigido e avaliado, através da ~~Governança~~ **Gestão** de TI.

Gabarito: Letra B

3. – Alinhamento Estratégico

Até aqui discutimos os principais aspectos da Governança de TI, sendo possível notar que a Governança está relacionada com a necessidade do alinhamento entre TI e negócio. Esta relação é tão perceptível que o alinhamento, além de estar contido no próprio conceito de governança e definido como seu objetivo principal, é um dos componentes do modelo de Governança de TI.

O **alinhamento estratégico** é **fundamental para que a Tecnologia da Informação suporte o alcance dos objetivos estratégicos da organização definidos no Planejamento Estratégico Institucional**. De outro modo, vale dizer, que não é muita efetiva a realização de um Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação que não esteja alinhado às estratégias organizacionais.

Além de suportar o atingimento dos objetivos estratégicos, o **alinhamento estratégico** é **importante para que a organização foque as aplicações da tecnologia da informação na efetividade organizacional**, gerando significativos retornos, inclusive atuando como uma ferramenta fundamental para auxiliar na alavancagem dos negócios e da inteligência organizacional.

A materialização do processo de alinhamento estratégico ocorre por meio do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação que gera como seu principal produto o **Plano de Tecnologia da Informação**.

Em termos mais formais, o **processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação** procura determinar qual deve ser o **alinhamento da TI em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio**.

O **alinhamento estratégico** é o **ponto de partida para a área de TI criar valor para o negócio** e garantir aderência a requisitos de conformidade com regulações. De outro modo, é o processo de **transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI** que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

Alinhamento estratégico da TI	Fundamental para a TI supotar os objetivos organizacionais
	Focar aplicações da TI na efetividade organizacional
	Alinhamento da TI em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização
	Ponto de partida para a área de TI criar valor para o negócio
	Transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI

Esquema 13 – Alinhamento estratégico da TI.

É importante destacar que 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 de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o auxílio da tecnologia da informação.

Esse esquema de alinhamento bidirecional foi demonstrado no modelo proposto por Henderson e Venkatraman, conforme figura a seguir:



Esquema 14 – Alinhamento bidirecional da TI com o negócio.

Cabe ressaltar que nesta relação bidirecional, a **TI** é **orientadora da estratégia de negócios**, **mas não é sua definidora**. Em outras palavras, embora o sucesso de uma organização seja facilitado pelo grande avanço tecnológico dos últimos anos, a estratégia de negócio da organização não deve ser definida somente com base nos fatores básicos da TI, mas olhando para a TI como potencializadora de suas estratégias de negócio.

O **alinhamento estratégico** pode e deve ser **realizado em diversos momentos**. A depender deste momento podemos classificar este alinhamento em estático ou dinâmico.

No momento da elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) devemos **avaliar quais são as estratégias definidas no Plano Estratégico Institucional (PEI) para que possamos desdobrar estas estratégias organizacionais nas estratégias de TI**. O alinhamento realizado a partir deste desdobramento é chamado **alinhamento estático**, visto que não se preocupa com as modificações da estratégia de negócios, limitando-se a realizar o alinhamento com as estratégias organizacionais definidas no PEI ou em outro documento.

No **alinhamento estático** dizemos que a **preocupação é com a definição das estratégias de TI em consonância com a estratégia "intencionada" de negócios**, ou seja, as estratégias que foram definidas ou comunicadas após um processo de planejamento estratégico e, portanto, previsíveis e desejadas.

Embora o alinhamento estático tenha como objetivo garantir a sincronização das estratégias de TI com as estratégias organizacionais, o fato de as **organizações passarem por mudanças constantemente e, consequentemente, pela redefinição de suas estratégias pode requerer a realização de novo alinhamento**. Esta nova sincronização é chamada de **alinhamento dinâmico**, visto que decorre da modificação aleatória da estratégia de negócios.

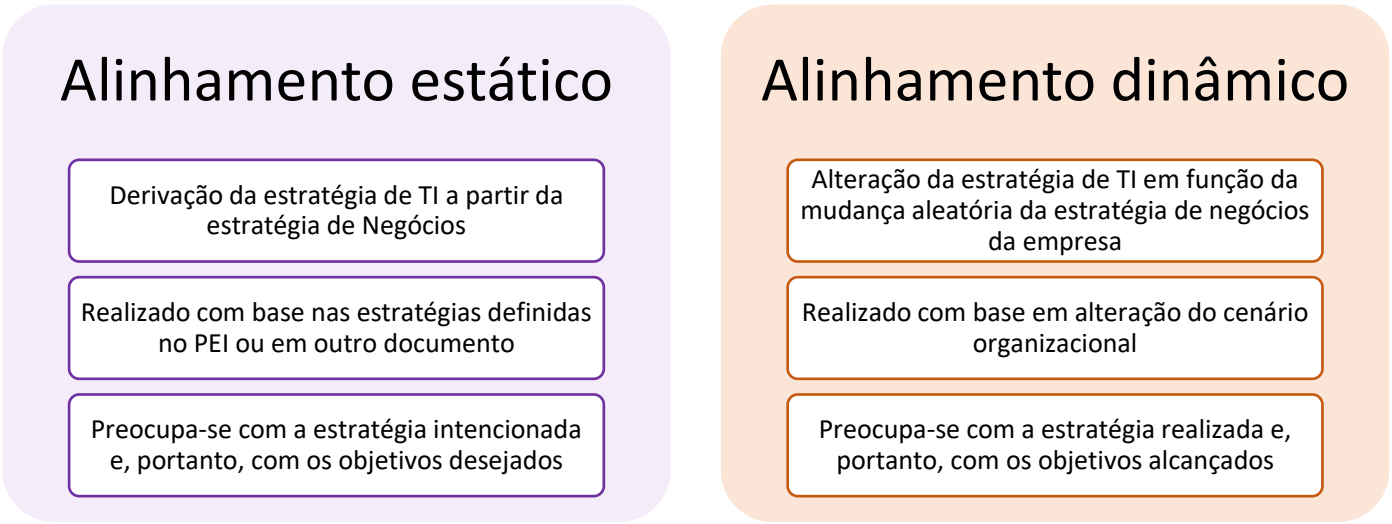
No **alinhamento dinâmico** dizemos que a **preocupação é com a definição das estratégias de TI em consonância com a estratégia "realizada" de negócios**, ou seja, as estratégias que de fato estão sendo executadas.

A figura a seguir representa um esquema destes alinhamentos:



Esquema 15 – Alinhamento estratégico quanto ao momento.

Vamos apresentar mais um esquema diferenciando o alinhamento estático do dinâmico:



Esquema 16 – Alinhamento estático x dinâmico.



(FAURGS - 2018 - BANRISUL - Gestão de TI) O principal objetivo da Governança de TI é

a) estimular que as decisões de TI sejam tomadas de forma isolada.

b) evitar o acompanhamento de contratos com prestadores de serviços de TI.

c) alinhar a estratégia de TI com a estratégia do negócio.

d) propiciar que os serviços de TI estratégicos estejam sob o controle de terceiros.

e) evitar que seja explícita a relação entre o aumento nos custos de TI e o aumento no valor da informação.

Comentários:

Vejamos cada um dos itens:

a) **Incorreto**: as decisões de TI não devem ser tomadas de forma isolada, mas sim em conjunto, envolvendo as várias partes interessadas.

b) **Incorreto**: logicamente que não é objetivo evitar acompanhamento de contratos.

c) **Correto**: a Governança está relacionada com a necessidade do alinhamento entre TI e negócio. Esta relação é tão perceptível que o alinhamento, além de estar contido no próprio conceito de governança e definido como seu objetivo principal, é um dos componentes do modelo de Governança de TI.

d) **Incorreto**: os serviços estratégicos devem estar sob o controle da organização e não terceirizado.

e) **Incorreto**: não há objetivo de esconder a relação entre cursos e benefícios.

Gabarito: Letra C

4. – Responsabilidades pelas decisões de TI

Dependendo dos responsáveis pela tomada de decisão, podemos falar em seis arquétipos:

- **Monarquia de negócio**: os direitos decisórios e contribuições são de um grupo de **executivos de negócios** ou dos executivos de forma individual. Existem comitês de executivos de negócios e o CIO pode ter participação nesses grupos. Os executivos de TI não tomam decisão de forma independente.

- **Monarquia de TI**: os direitos decisórios e contribuições são de um grupo de **executivos de TI** ou dos executivos de TI de forma individual.

- **Feudalismo**: os direitos decisórios e contribuições são dos **líderes das unidades de negócio**, donos dos processos chaves ou seus delegados.

- **Federalismo**: os direitos decisórios e contribuições são dos **executivos e dos grupos de negócios** (donos de processos ou unidades de negócios). Os **executivos de TI participam** das decisões.

- **Duopólio de TI**: os direitos decisórios e contribuições são dos **executivos de TI e outros grupos**, por exemplo, donos de processos e unidades de negócio.

- **Anarquia**: os direitos decisórios e contribuições são tomados de forma isolada por **indivíduos ou pequenos grupos**.

Decisor / Arquétipo	Executivos de negócio	Executivo de TI	Líderes de unidades	Indivíduos ou pequenos grupos
Monarquia de negócio	**SIM**	**-**	**-**	**-**
Monarquia de TI	**-**	**SIM**	**-**	**-**
Feudalismo	**-**	**-**	**SIM**	**-**
Federalismo	**SIM**	**PARTICIPAM**	**-**	**-**
Duopólio de TI	**-**	**SIM**	**SIM**	**-**
Anarquia	**-**	**-**	**-**	**SIM**

Esquema 17 – Arquétipos de decisões em TI.



(FCC - 2015 - TCM-GO - Auditor de Controle Externo - Informática) A responsabilidade pelas decisões relativas a TI em uma organização podem seguir modelos de acordo com quem as toma ou influencia estas decisões. O tipo de modelo e os responsáveis pelas decisões, está corretamente descrito em:

a) Monarquia de TI: dirigentes de primeiro escalão, individualmente ou em grupo, com ou sem a participação do CIO.

b) Duopólio: gerentes (ou executivos) de TI, juntamente com pelo menos um outro grupo (dirigentes ou gerentes de negócio).

c) Federativo: gerentes das áreas de negócio, responsáveis por processos ou seus prepostos, individualmente.

d) Monarquia de negócios: gerentes (ou executivos) de TI, individualmente ou em grupo.

e) Feudal: dirigentes de primeiro escalão, juntamente com pelo menos um outro grupo de gerentes (ou executivos) de TI.

Comentários:

Vamos analisar os itens:

a) **Incorreto**: ~~Monarquia de TI~~ **Federalismo**: dirigentes de primeiro escalão, individualmente ou em grupo, com ou sem a participação do CIO.

b) **Correto**: Duopólio: gerentes (ou executivos) de TI, juntamente com pelo menos um outro grupo (dirigentes ou gerentes de negócio).

c) **Incorreto**: ~~Federativo~~ **Feudalismo**: gerentes das áreas de negócio, responsáveis por processos ou seus prepostos, individualmente.

d) **Incorreto**: ~~Monarquia de negócios~~ **Monarquia de TI**: gerentes (ou executivos) de TI, individualmente ou em grupo.

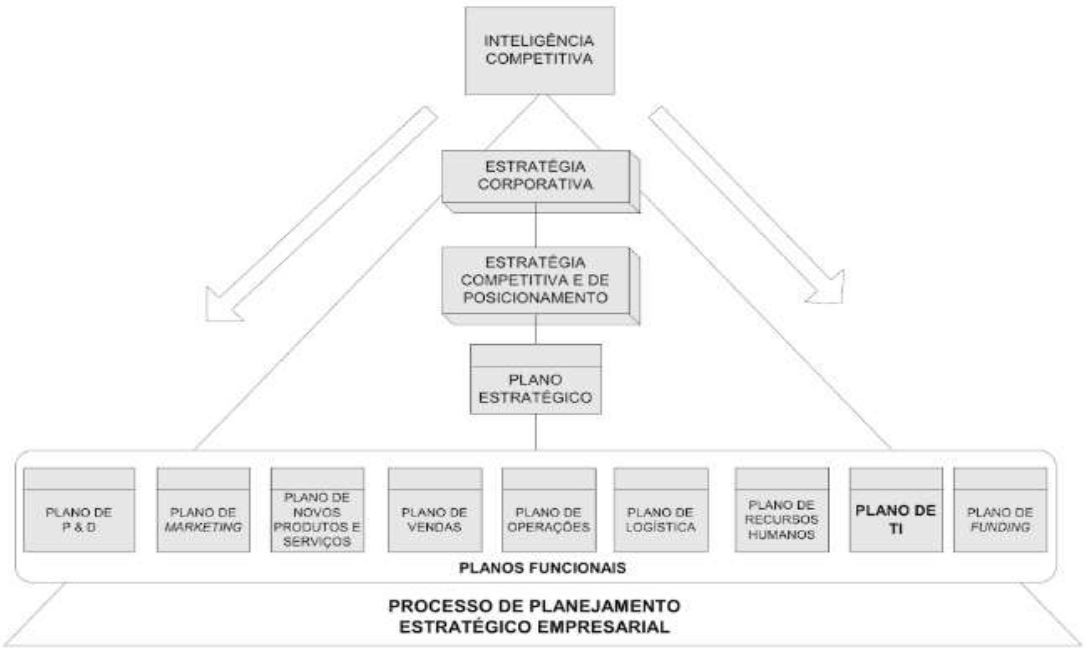
e) **Incorreto**: ~~Feudal~~ **Federalismo**: dirigentes de primeiro escalão, juntamente com pelo menos um outro grupo de gerentes (ou executivos) de TI.

Gabarito: Letra B

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

1. – O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação

As organizações devem possuir instrumentos de planejamento setorial, para representar cada função da organização. O **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação** constitui-se como **um dos planos funcionais da organização, cujos projetos e serviços são derivados e estão em linha com a estratégia empresarial e com os demais planos funcionais da organização**, conforme demonstrado na Figura a seguir:



Esquema 18 – Processo de Planejamento Estratégico.

O **plano de tecnologia da informação** pressupõe, além da análise e alinhamento com o plano estratégico organizacional, a **análise de outros fatores ambientais que impactam na definição das estratégias de Tecnologia da Informação**. São eles:

- **Princípios de TI**: **regras** que todos devem seguir, no âmbito da empresa, e que subsidiam tomadas de decisão acerca dos demais elementos da TI.
- **Organização das Operações de Serviços**: **forma** como os serviços e produtos de TI serão desenvolvidos, gerenciados e entregues aos usuários e clientes e como a TI deve se organizar.

- **Capacidade de Atendimento**: define a **quantidade de recursos (humanos e computacionais)** necessários para atender à demanda por sistemas e serviços, indicando se a infraestrutura atual tem ou não condições de atendê-la.

- **Competências**: **habilidades e conhecimentos** necessários para o desenvolvimento e a implantação das iniciativas de TI.

- **Investimentos**: questões relativas ao **orçamento** da TI.

- **Políticas de Segurança da Informação**: determinação de **diretrizes e ações referentes à segurança** dos aplicativos, da infraestrutura, dos dados, pessoas e organizações.

- **Estratégias de fornecedores de serviços**: **decisão acerca da terceirização ou não** de serviços e da forma de execução e gerenciamento das terceirizações.

- **Necessidades de aplicações**: determinação das **aplicações que são necessárias** para atender à continuidade e às estratégias do negócio.

- **Infraestrutura de TI**: fundação da **capacidade planejada de TI (tanto técnica como humana)** disponível no âmbito de toda a organização como serviços compartilhados e usados por múltiplas aplicações.

- **Arquitetura de TI**: **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.

Estes fatores são apresentados na figura a seguir:



Esquema 19 - Fatores que devem ser considerados no Plano de Tecnologia da Informação.

O **Planejamento de Tecnologia da Informação** **depende previamente da definição das necessidades de informações organizacionais**. Desta forma, antes de definir as estratégias de Tecnologia da Informação, em termos de infraestrutura, serviços, sistemas e pessoal, faz-se necessária a definição das necessidades de informação e conhecimentos da organização.

A figura a seguir apresenta essa necessidade da definição das informações antes da definição das estratégias das necessidades de tecnologia da informação:



Esquema 20 – Necessidades de informação.

A **informação e seus respectivos sistemas** desempenham funções fundamentais nas organizações, apresentando-se como **recurso estratégico para projetar e gerir organizações** de forma competitiva e inteligente.

Considerando, portanto, que os recursos de tecnologia da informação são os responsáveis pela gestão das informações e conhecimentos organizacionais, faz-se necessário a definição das **estratégias de tecnologia da informação** que irão **suportar às necessidades informacionais e de conhecimento** e, por conseguinte, as estratégias organizacionais.

O **Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI)** é um **processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais**, a TI (e seus recursos) hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

Devemos ter em mente que **não existe uma padronização única para o processo de Planejamento de TI** e, dessa forma, os nomes e etapas para esse processo ou os componentes do documento gerado podem variar. Assim, podemos falar em **Planejamento Estratégico de Informações, Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI), Planejamento de Sistemas de Informação, Conhecimentos e Informática, Plano de Tecnologia da Informação, Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**, etc.

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

Já no **nível tático**, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o PDTIC. O **PDTIC** descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. 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.

Vamos esquematizar as principais informações sobre o planejamento estratégico:

Planejamento Estratégico de TI				
Processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais	Um dos planos funcionais da organização	Analisa diversos fatores ambientais que impactam a TI	Depende previamente da definição das necessidades	Não existe padrão único Estratégico: PETI ou PETIC Tático: PDTI ou PDTIC

Esquema 21 – Planejamento Estratégico de TI.



(IADES - 2019 - CRF-TO - Analista de TI) O planejamento estratégico em TI é composto por três níveis. Quais são eles?

a) Estratégico, tático e operacional.

b) Planejamento, de risco e de manutenção.

c) De risco, tático e de ação.

d) Estratégico, de alteração e de correção.

e) Alimentação, prescrição e atuação.

Comentários:

O **Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI)** é um **processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais**, a TI (e seus recursos) hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

Gabarito: Letra A

(FGV - 2019 - DPE-RJ - Técnico Superior Especializado - Tecnologia da Informação) O instrumento utilizado pela administração pública para realizar o planejamento de TI no nível tático, contendo um plano de metas e ações, é o:

a) PPA;

b) PDTI;

c) PETI;

d) PEI;

e) EGTIC.

Comentários:

O plano tático é o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação –PDTI** ou **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC**.

Vejamos a que se refere cada uma das siglas:

a) **Incorreto**: O **Plano Plurianual (PPA)** é um plano de médio prazo, que estabelece as **diretrizes, objetivos e metas** a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos.

b) **Correto**: no **nível tático**, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o **PDTI ou PDTIC**. O **PDTIC** descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. 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.

c) **Incorreto**: Geralmente, o **PETI ou PETIC** está situado no **nível estratégico** e é um documento que complementa o Plano Estratégico Institucional, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação e comunicações, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TIC.

d) **Incorreto**: o **Plano Estratégico Institucional - PEI** define as estratégias organizacionais.

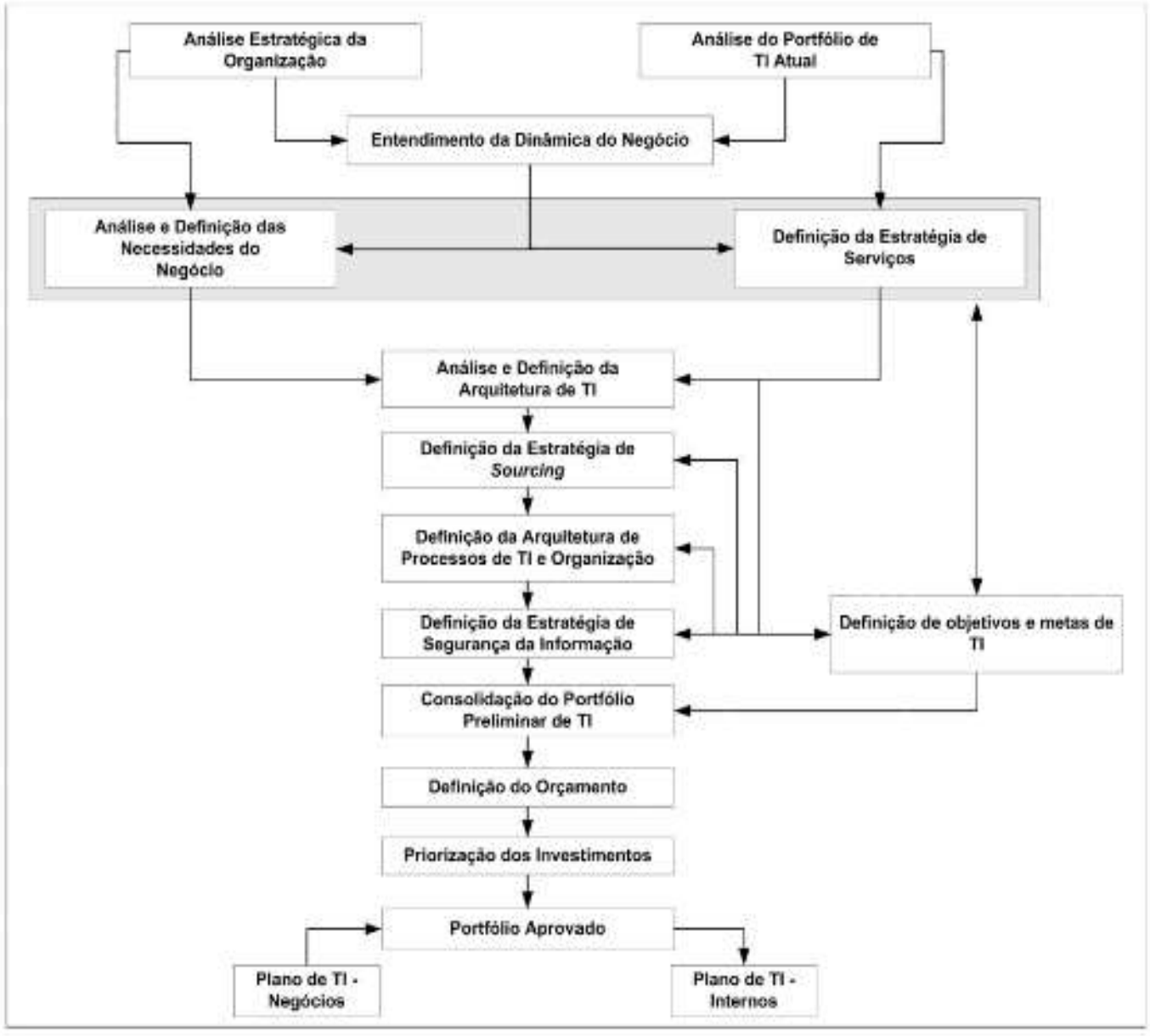
e) **Incorreto**: A **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações (EGTIC)** compreende um instrumento de gestão do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), que traça a direção da Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), definindo o plano estratégico que visa promover a melhoria contínua da gestão e governança de TIC, assim como a sustentação da infraestrutura, além de subsidiar os órgãos do Sistema na elaboração dos Planejamentos de Tecnologia da Informação.

Gabarito: Letra B

2. – Metodologias para planejamento estratégico de TI

Existem diversas metodologias que podem ser utilizadas para a realização do Planejamento Estratégico de TI e elaboração do Plano de TI. Deve-se destacar, que uma boa metodologia deve ser consistente, adequada, possuir vantagem competitiva e ser viável.

Destaco que embora, as metodologias variem em termos de etapas e nomenclatura, seguem uma determinada lógica. Portanto, com a finalidade de fornecer uma visão geral sobre o **processo de elaboração do Plano de Tecnologia da Informação**, considerando os seus principais aspectos e etapas, apresentamos a metodologia proposta por Fernandes e De Abreu, representada na Figura a seguir:



Esquema 22 - Processo de elaboração do Plano de Tecnologia da Informação.

A seguir descrevemos brevemente estas etapas:

- **Análise estratégica da organização**: tem por objetivo o **entendimento dos requisitos de negócio que impactam a TI**, compreendendo a análise da estrutura organizacional, os objetivos estratégicos do negócio, os fatores críticos de sucesso para o negócio e a identificação dos requisitos para TI.

- **Análise do portfólio atual da TI**: permite **identificar o que está sendo executado em termos de projetos, serviços e inovação**, o que estava previsto e não foi realizado, quais os cancelamentos ocorridos, como foi a execução do orçamento de TI, quais são os atuais serviços fornecidos e as melhorias que foram requeridas.

- **Entendimento da dinâmica do negócio**: crítico para determinar a capacidade que a TI deve ter para atender às demandas do negócio e estabelecer sua estratégia de serviços. Os **processos de negócio da organização precisam ser entendidos** para que a TI ofereça serviços capazes de contribuir com a eficácia, eficiência e efetividade desses processos.

- **Definição da estratégia de serviços: entendimento do que gera valor para clientes e usuários**, e da necessidade de desenvolvimento de ofertas de serviço e desenvolvimento de ativos estratégicos.

- **Análise e definição das necessidades do negócio**: consiste em **encontrar lacunas entre o portfólio atual de projetos, serviços e aplicações, e os requisitos das estratégias**, fatores críticos de sucesso, oportunidades estratégicas e necessidades de melhoria.

- **Análise e definição da arquitetura de TI**: nesta etapa são realizadas as seguintes análises:
    - **Arquitetura de aplicações**: foco na padronização dos dados e processos, no compartilhamento da infraestrutura de dados e aplicações, no modelo de implantação das aplicações, na integração de aplicações ao legado, nos padrões de acesso e saídas para os usuários, no reuso de componentes, e nos riscos para a inovação e crescimento do negócio.

    - **Infraestrutura de TI**: foco na identificação de novas tecnologias ou atualizações, na avaliação da capacidade de suportar os objetivos estratégicos, na avaliação do impacto das necessidades de aplicações sobre a infraestrutura, na avaliação dos riscos à continuidade e no atendimento de requisitos de conformidade com regulamentos internos e externos.

- **Definição da estratégia de sourcing**: **decisão sobre a terceirização** da implementação dos serviços, produtos ou projetos necessários para atender as necessidades identificadas nos passos anteriores. A terceirização pode ser total ou parcial, e dependendo do grau da terceirização, a organização da TI, sua estrutura e competências pode ser alterada.

- **Definição da arquitetura de processos de TI e organização**: **construção da organização e estrutura da TI**, bem como a definição de seus processos.

- **Definição da estratégia de segurança da informação**: identificar quais são as estratégias da TI para **tratar os riscos e incidentes** de segurança da informação.

- **Definição de objetivos e metas de TI**: os objetivos e metas são estabelecidos para:
    - A consecução da estratégia de TI.
    - O gerenciamento dos níveis de serviço.
    - A aquisição, manutenção e implantação de aplicações.
    - A aquisição e manutenção da infraestrutura tecnológica.
    - A implantação e melhoria de processos de TI.
    - As estratégias de sourcing (terceirização ou não).
    - A segurança da informação.
    - O desenvolvimento de competências e lideranças.

- **Consolidação do portfólio preliminar de TI**: uma vez que todos os objetivos, metas e níveis de serviços, assim como os respectivos projetos e iniciativas, foram definidos, podemos agora **consolidar as necessidades**. A consolidação pode ser representada de várias formas, seja funcionalmente por operação de serviço, por tipo de projeto, por perspectiva do Balanced Scorecard.

- **Definição do orçamento**: **estimativas de investimentos** dos novos projetos, serviços e inovações, juntamente com a estimativa de despesas correntes, em função do que já está em operação.

- **Priorização de investimentos**: necessidades de projetos, serviços e aplicações devem ser **priorizadas considerando a capacidade de investimento** da empresa.

- **Portfólio de TI**: considera os **projetos, serviços, ativos e inovações que deverão ser implantadas ou mantidas** em linha com os objetivos do negócio.

HORA DE PRATICAR!

(FCC - 2013 - MPE-SE - Analista - Informática - Gestão e Análise de Projeto de Infraestrutura) O planejamento estratégico é um processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. A elaboração do Planejamento Estratégico de TI – PETI envolve algumas etapas, como:

1. Diagnóstico amplo da situação presente da empresa.

2. Estabelecimento da situação desejada para o período de planejamento.

3. Definição das políticas e diretrizes básicas.

4. Estabelecimento dos planos de ação (tácitos).

Em cada etapa são desenvolvidas atividades como as listadas abaixo:

A. Explicitar políticas, diretrizes e restrições organizacionais em relação: ao processamento (centralizado, terceirizado etc.); à terceirização (forma, período, quantidade etc.); às restrições orçamentárias (limites estabelecidos, verbas etc.); às restrições organizacionais (autonomia financeira, administração de filiais etc.).

B. Estabelecer objetivos atuais; Determinar claramente situação atual da empresa; Elencar as dificuldades e potencialidades da empresa atualmente.

C. Estabelecer o conjunto de planos formado por: Plano de informação (Informações); Plano de Sistemas (Software); Plano de Tecnologia (Hardware); Plano de Organização e RH (Estrutura Organizacional); Plano de Capacitação (Pessoas); Plano de Revisão.

D. Definir o que fazer em relação, à missão, às estratégias, aos objetivos e às metas para o horizonte de planejamento e estabelecer de planos de ação; Elencar os objetivos para os próximos anos; Delinear um cenário para a empresa em todos os níveis (administrativo, gerencial, operacional etc.); Definir, para cada objetivo, metas de curto, médio e longo prazo; Dimensionar TI para o futuro.

A associação das etapas do PETI com as atividades está, correta e respectivamente, apresentada em

a) 1C – 2A – 3D – 4B

b) 1D – 2B – 3C – 4A

c) 1A – 2C – 3B – 4D

d) 1B – 2D – 3A – 4C

e) 1A – 2C – 3B – 4D .

Comentários:

Nesta questão, podemos fazer facilmente a associação com os próprios termos usados nos itens, assim:

1. **Diagnóstico** amplo da situação presente da empresa.

B. Estabelecer objetivos atuais; Determinar claramente **situação atual da empresa**; Elencar as dificuldades e potencialidades da empresa atualmente.

Se estamos fazendo um diagnóstico, então devemos entender como a empresa está atualmente.

2. Estabelecimento da **situação desejada para o período** de planejamento.

D. Definir o que fazer em relação, à missão, às estratégias, aos objetivos e às metas para o horizonte de planejamento e estabelecer de planos de ação; Elencar os **objetivos para os próximos anos**; Delinear um cenário para a empresa em todos os níveis (administrativo, gerencial, operacional etc.); Definir, para cada objetivo, metas de curto, médio e longo prazo; Dimensionar TI para o futuro.

Na definição dessas diretrizes organizacionais, estamos levantando o que queremos para o futuro da empresa.

3. Definição das **políticas e diretrizes** básicas.

A. Explicitar **políticas, diretrizes e restrições organizacionais** em relação: ao processamento (centralizado, terceirizado etc.); à terceirização (forma, período, quantidade etc.); às restrições orçamentárias (limites estabelecidos, verbas etc.); às restrições organizacionais (autonomia financeira, administração de filiais etc.).

O próprio item já afirma que serão explicitadas políticas e diretrizes organizacionais.

4. Estabelecimento dos **planos de ação** (tácitos).

C. Estabelecer o **conjunto de planos** formado por: Plano de informação (Informações); Plano de Sistemas (Software); Plano de Tecnologia (Hardware); Plano de Organização e RH (Estrutura Organizacional); Plano de Capacitação (Pessoas); Plano de Revisão.

Note que aqui temos a definição de diversos planos para que a TI suporte as estratégias organizacionais.

Gabarito: Letra A

FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

As ferramentas do Ciclo PDCA, a Análise SWOT, a análise de Cenários, o BSC e a Matriz GUT podem ser utilizadas para auxiliar nas etapas o atividades do planejamento estratégico conforme Tabela a seguir:

Ciclo PDCA	Análise e melhoria de processos
Análise SWOT	Diagnóstico
Análise de Cenários	Formulação da Estratégia
Balanced Scorecard	Desdobramento e Comunicação da Estratégia
Matriz GUT	Priorização de Estratégias e Ações

Esquema 23 – Ferramentas e etapas do planejamento estratégico.

1. – Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming

O **Ciclo PDCA** teve origem na década de 1920, com Shewhart, nos Estados Unidos, mas tornou-se conhecido como **ciclo de Deming** a partir de 1950, no Japão. Para o glossário do GesPública, **Ciclo PDCA** é uma ferramenta que **busca a lógica para fazer certo desde a primeira vez**.

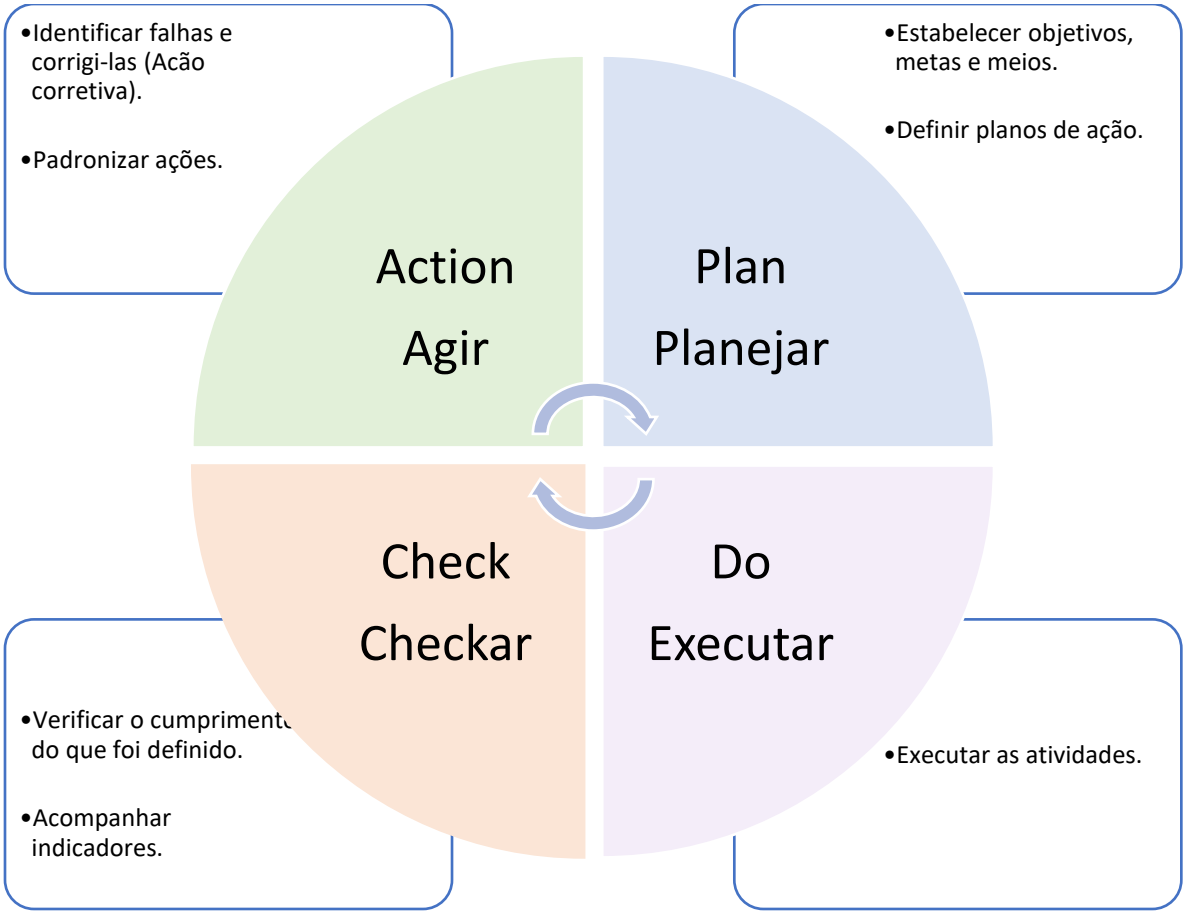
O **PDCA** é uma **técnica simples para o controle de processos**, que também pode ser utilizada para o **gerenciamento contínuo das atividades de uma organização**. É um método usado para controlar e melhorar as atividades de um processo.

O **PDCA** padroniza as informações de controle, reduz e evita erros lógicos, facilita o entendimento das informações, melhora a realização das atividades e proporciona resultados mais confiáveis.

O PDCA parte da insatisfação com o "estado atual das coisas" e **analisa os processos com vistas a realizá-los de maneira otimizada**. Inclui as seguintes etapas:

- **Planejamento (Plan)**: estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los;
- **Execução (Do)**: executar as atividades propostas no planejamento;
- **Controle/verificação (Check/Control)**: monitora/controla a execução e verifica o grau de cumprimento do que foi planejado;
- **Ação Avaliativa/Corretiva (Act to correct)**: identifica eventuais falhas e corrige-as, a fim de melhorar a execução das atividades e os resultados.

O esquema a seguir representa o PDCA:



Esquema 24 – Ciclo PDCA.

HORA DE PRATICAR!

(CESPE - 2018 - EMAP - Analista Portuário - Planejamento e Controle) A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

Comentários:

A definição dos métodos e recursos ocorre na fase P (Planejamento) e não na fase D (Execução).

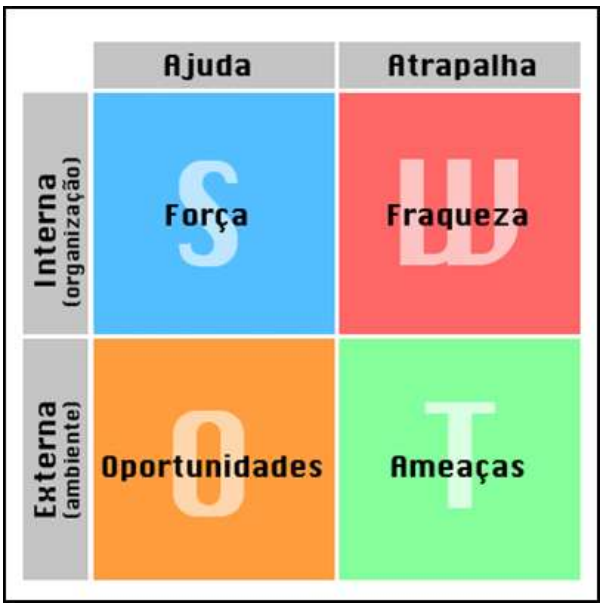
Gabarito: Errado

2. – Análise SWOT

A **ferramenta da análise SWOT ou FOFA** é utilizada **para apoiar a fase de diagnóstico** tanto no planejamento estratégico organizacional quanto no planejamento estratégico de TI. A terminologia SWOT refere-se a **Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**.

A **análise SWOT ou FOFA** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças).

A Análise SWOT geralmente é representada na forma de uma matriz conforme demonstrado na figura a seguir:



Esquema 25 – Matriz SWOT.

Da matriz temos que:

- **Forças**: relacionado às **vantagens que a organização possui em relação aos concorrentes**. Pode-se dizer que são as aptidões mais fortes da organização ou de uma área específica. As seguintes perguntas podem ajudar a identificar as forças:
  - Quais as suas melhores atividades?
  - Quais seus melhores recursos?
  - Qual a sua maior vantagem competitiva?
  - Qual o nível de engajamento dos clientes?

- **Fraquezas**: relacionado aos **pontos negativos internos da organização**. São as aptidões que prejudicam de algum modo a organização. As perguntas que auxiliam na identificação das fraquezas podem ser:
  - Quais as deficiências de capacitação ou treinamento?
  - Por quê a concorrência foi escolhida?
  - Por quê meu engajamento não funciona?
  - Quais as falhas ou erros identificados internamente?

- **Oportunidades**: são **forças externas que influenciam positivamente a organização ou setor**. Não existe controle sobre essas forças, pois estas podem ocorrer de diversas formas ou em momentos indeterminados. Pode-se, no entanto, realizar pesquisas para buscar identificar esses pontos. As seguintes perguntas podem facilitar a identificação de oportunidades:
  - Que mudanças nas regras ou políticas governamentais impactam positivamente à organização?
  - Há previsão de ampliação dos investimentos externos ou ampliação de crédito ao consumidor?

- **Ameaças**: são **forças externas que influenciam negativamente a organização ou setor**. Podem causar danos tanto ao planejamento como aos próprios resultados. As perguntas a seguir podem facilitar a identificação de ameaças:
  - Que mudanças nas regras ou políticas governamentais impactam negativamente à organização?
  - Há ameaças de novos entrantes ou produtos substitutos no mercado?



(CESPE - 2020 - MPE-CE - Técnico Ministerial) A respeito da gestão organizacional, julgue o item subsecutivo.

Por meio da análise SWOT, é possível analisar o ambiente externo à organização mediante a identificação de oportunidades e ameaças.

Comentários:

A **análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores **externos (oportunidades e ameaças)**.

Gabarito: Certo

3. – Análise de Cenários

A **análise de cenários** pode ser utilizada para realizar a **formulação da estratégia da organização ou da Tecnologia da Informação**, por meio do entendimento do futuro da organização e definição de tendências.

A **análise de cenários** **permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro**. Neste caso fatores que podem impulsionar o negócio são identificados, esperando-se obter um avanço perante um cenário competitivo.

A **análise de cenários** **ajuda no direcionamento e precisão do planejamento estratégico através de uma ampla análise do ambiente corporativo**. Isso irá resultar na criação ou adaptação de novas estratégias ou planos de ação para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades e as chances de sucesso da empresa.

A **análise de cenários** busca fornecer uma visão consistente daquilo que poderá ocorrer no futuro. Nesta técnica, **busca-se estabelecer um conjunto de cenários realistas, que podem ser imaginados com base em correntes visíveis, eventos ou tendências**.

Cabe ressaltar que a **análise de cenários** **não busca eliminar todas as incertezas em relação ao futuro**, **mas pode reduzir e organizar essas incertezas** em um conjunto de alternativas com maior ou menor probabilidade de ocorrer. Assim, essa identificação dos futuros possíveis pode auxiliar na tomada de decisão.

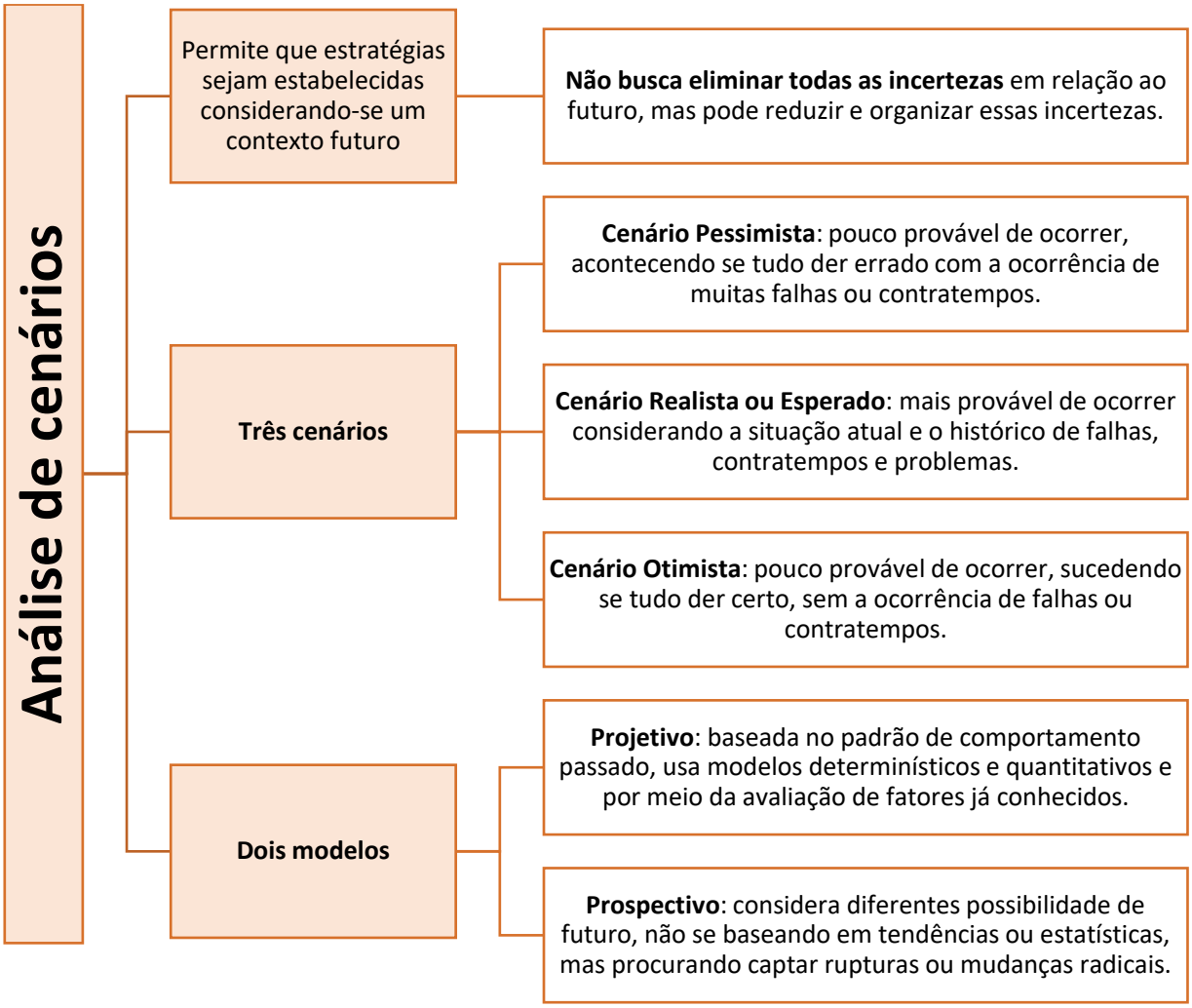
Geralmente a análise de cenários contempla **três cenários** distintos:

- **Cenário Pessimista**: pouco provável de ocorrer, acontecendo se tudo der errado com a ocorrência de muitas falhas ou contratempos.
- **Cenário Realista ou Esperado**: mais provável de ocorrer considerando a situação atual e o histórico de falhas, contratempos e problemas.
- **Cenário Otimista**: pouco provável de ocorrer, sucedendo se tudo der certo, sem a ocorrência de falhas ou contratempos.

A análise de cenários pode basear-se em **dois modelos**:

- **Projetivo**: definição de cenários baseada no padrão de comportamento passado, utilizando modelos determinísticos e quantitativos e por meio da avaliação de fatores já conhecidos. São melhores aplicáveis em ambientes mais estáveis e para planejamento de curto prazo.
- **Prospectivo**: considera diferentes possibilidade de futuro, não se baseando em tendências ou estatísticas, mas procurando captar rupturas ou mudanças radicais. São mais aplicáveis para ambientes turbulentos e planos de longo prazo.

Esquematicamente:



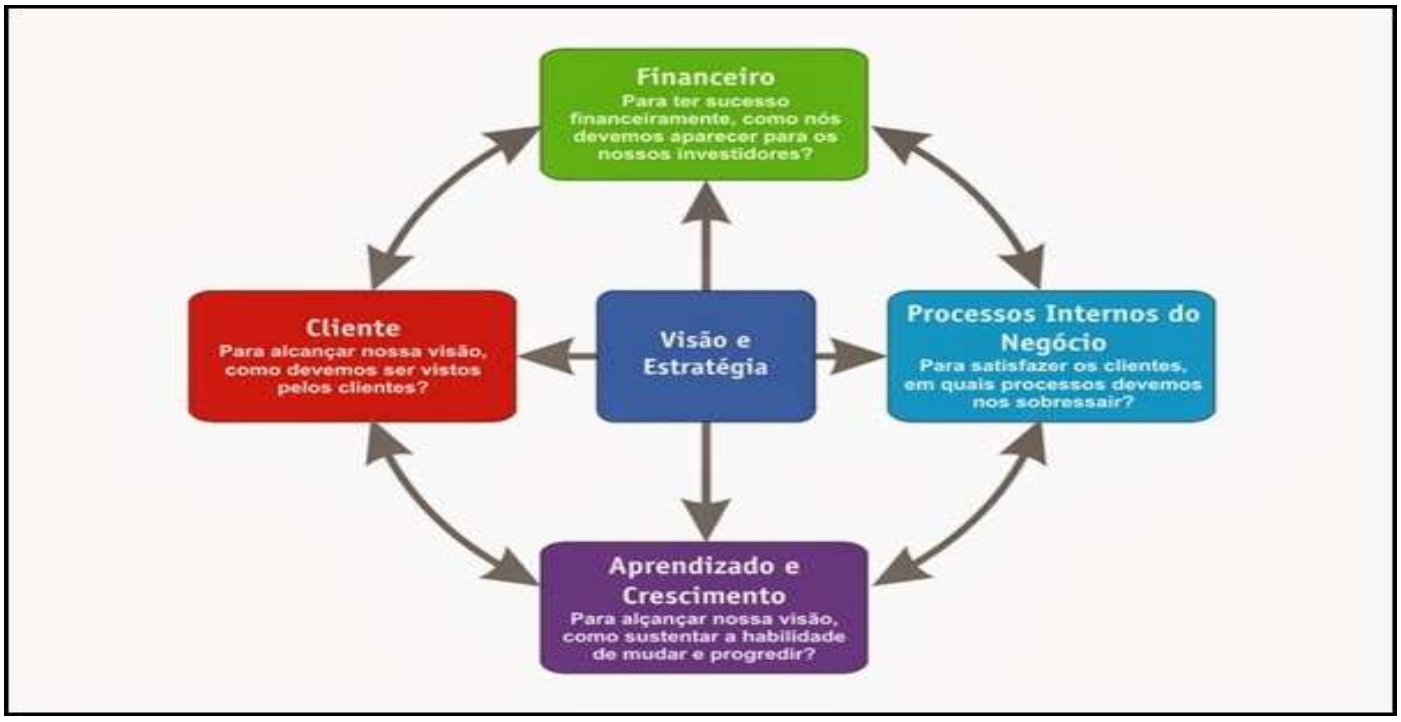
Esquema 26 – Análise de cenários.

4. – Balanced Scorecard

A ferramenta **Balanced Scorecard ou BSC** auxilia no **desdobramento das estratégias e na comunicação da estratégia** organizacional ou de TI.

O **Balanced Scorecard** é uma **ferramenta de gestão organizacional que possibilita a tradução da visão, da missão e das diretrizes gerais em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se fazem necessárias para a execução da estratégia**. O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes (mercado), processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento). Essas perspectivas podem ser visualizadas na figura a seguir:



Esquema 27 – Balanced Scorecard ou BSC.

Vamos abordar essas perspectivas:

- **Perspectiva Financeira**: preocupa-se em **demonstrar as consequências econômicas de ações realizadas**. Os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, mostrando se sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado ou não.

- **Perspectiva dos Clientes**: intimamente ligada à visão da empresa e ao negócio como um todo. Pressupõe definições sobre o mercado e segmento nos quais a organização deseja competir. Sua proposta é monitorar a maneira pela qual a empresa **entrega valor ao cliente, definindo indicadores de satisfação e trabalhando em cima dos resultados relacionados ao mesmo**.

- **Perspectiva dos Processos Internos**: **identifica-se os processos críticos para a realização dos objetivos**. Os processos devem criar condições para que a organização forneça propostas de valor ao cliente e que seja capaz de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e ao mesmo tempo, criar valor para as partes interessadas.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**: relacionada com o **desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento** organizacional.

É importante destacar que objetivos e indicadores se inter-relacionam e formam um **fluxo ou diagrama de causa e efeito** que se **inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira**. Assim, temos respectivamente **Aprendizado e Crescimento -> Processos Internos -> Clientes -> Financeira**.

Para cada uma das perspectivas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, conforme estrutura a seguir:

PERSPECTIVAS DO BSC E RESPECTIVAS TEMÁTICAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ATIVIDADES/ INICIATIVAS/ ESTRATÉGIAS

De modo resumido temos que:

- **Objetivo**: resultado a ser buscado ou direção a ser seguida até a data estabelecida para atingir o objetivo.

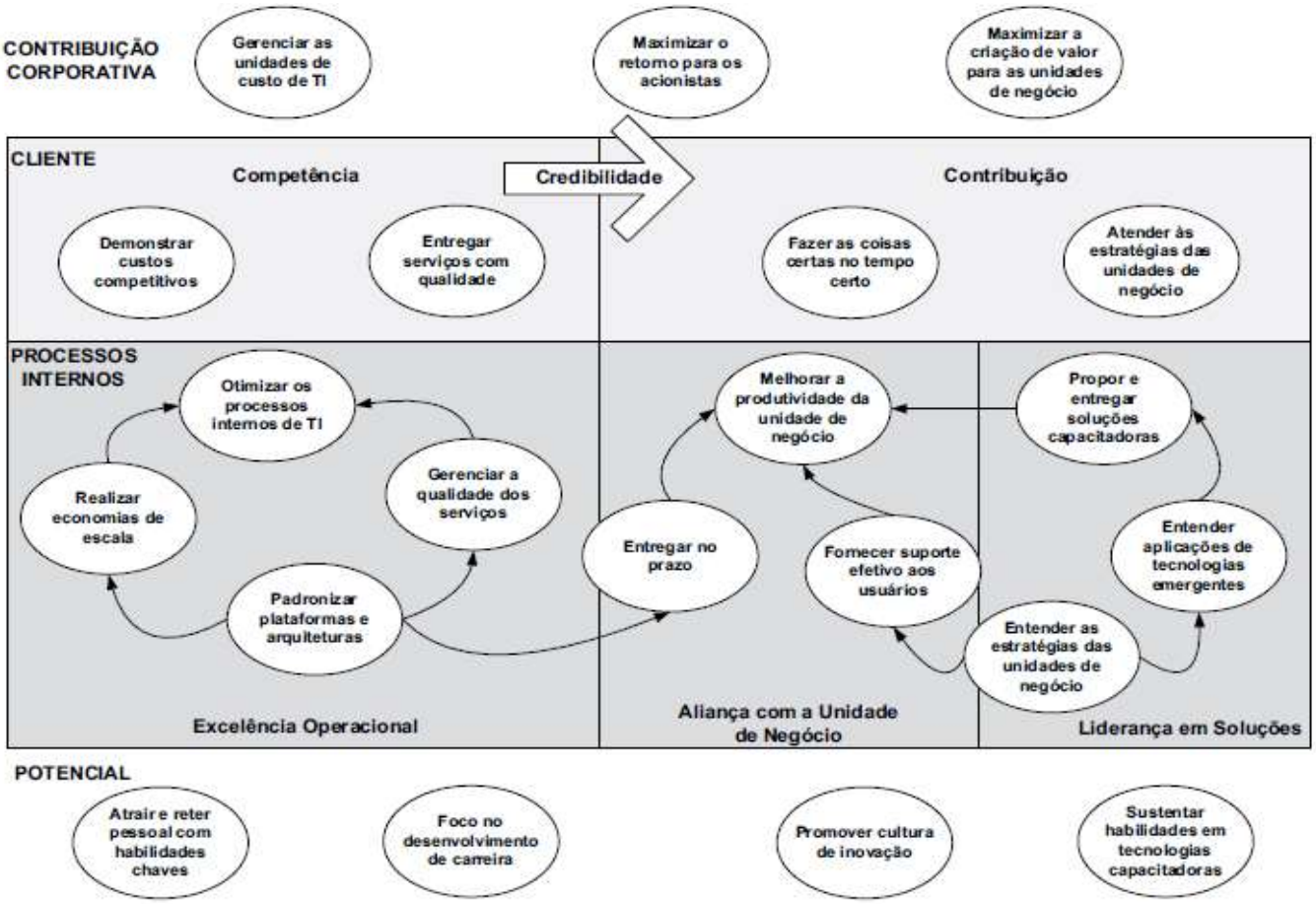
- **Indicador**: é a referência (medida) que oportuniza medir o objetivo. Em outras palavras, é aquilo que se quer medir.

- **Meta**: percentual ou parcela quantificada do objetivo a ser alcançado num determinado tempo.

- **Iniciativas/estratégias**: representam as atividades e ações que devem ser executadas para alcançar os objetivos e as metas.

A partir do BSC da organização podem ser elaborados os BSCs setoriais, inclusive o para TI. O **BSC-TI** permite, portanto, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia de TI e deve ser usado no processo de planejamento estratégico de TI, permitindo **transformar os objetivos da TI em indicadores, metas e iniciativas**.

As **perspectivas do BSC-TI** diferem um pouco das perspectivas do BSC organizacional, sendo: (1) contribuição corporativa ou contribuição ao negócio; (2) orientação ao cliente ou orientação ao usuário; (3) processos internos ou excelência operacional; e (4) potencial ou orientação futura. Essas diferenças podem ser observadas no mapa estratégico genérico da figura a seguir:



Esquema 28 – BSC-TI.

Cabe ressaltar que o BSC-TI pode ser desdobrado, ainda, em BSCs para sistemas, operações, governança de TI, segurança da informação, serviços de TI, entre outros.

Como estamos tratando especificamente de TI, vamos apresentar os objetivos genéricos de TI trazidos pelo COBIT, que são apresentados conforme as perspectivas do BSC.

Figura - 6: Objetivos de TI		
Dimensão BSC de TI	**Objetivo da Informação e Tecnologia Relacionada**	
Financeira	01	Alinhamento da estratégia de negócios e de TI
	02	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos
	03	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI
	04	Gestão de risco organizacional de TI
	05	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços
	06	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI
Cliente	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas
Interna	09	Agilidade de TI
	10	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos
	11	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI
	12	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia
	13	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos
	14	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão
	15	Conformidade de TI com as políticas internas
Treinamento e Crescimento	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios

Esquema 29 – Objetivos de TI dispostos por perspectivas do BSC segundo o COBIT.



(VUNESP - 2020 - EBSERH - Analista de Tecnologia da Informação) O Balanced Scorecard (BSC) tem como objetivo avaliar a estratégia de uma empresa, por meio de indicadores, nas seguintes perspectivas:

a) analistas, processos externos, processos internos e cliente.

b) cliente, financeira, processos internos e inovação/ aprendizado

c) gerência, produtos, inovação/aprendizado e maturidade.

d) investidores, maturidade, concorrentes e lucratividade.

e) programadores, localização, maturidade e financeira.

Comentários:

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes (mercado), processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento).

Gabarito: Letra B

5. – Matriz GUT

Na etapa ou atividade de priorização das estratégias ou das ações, a **análise ou matriz GUT** pode ser utilizada de modo a **fornecer uma forma de ordenar estas estratégias e ações com base na gravidade, urgência e tendência de cada uma delas**.

A **Matriz GUT** é uma técnica que **ajuda a definir prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T)** de um problema ou de suas causas. É especialmente útil quando as questões são várias e relacionadas umas às outras. A técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, ou seja, aquelas que envolvem muitas questões.

A Matriz GUT pode ser sintetizada por meio de uma tabela como demonstrada na figura a seguir:

PROBLEMAS/ CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT	PRIORIDADE
1					
2					
3					
4					
5					
ETC...					

Esquema 30 – Matriz GUT.

Os **elementos da Matriz GUT** são:

- **Gravidade**: representa o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação. Considera a intensidade ou impacto que algum dos problemas em análise pode ocasionar caso venha a ocorrer.

- **Urgência**: representa a questão de tempo que existe para resolver um problema ou uma situação. Esse aspecto é analisado pela pressão que o tempo impõe, levando em consideração os prazos para a resolução do problema.

- **Tendência**: representa o potencial crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar maior com o passar do tempo.

A matriz GUT pode ser elaborada a partir dos seguintes passos:

1. **Listagem dos problemas**: é necessário listar todos os problemas e aspectos relacionados às atividades que deseja analisar. É importante detalhar corretamente os pontos analisados, contemplando todos os seus aspectos e sendo bem específico, a fim de evitar interpretações confusas e inadequadas.

2. **Pontuação dos problemas**: nesta etapa, é dada uma pontuação para cada um dos problemas. As notas são aplicadas de acordo com alguns critérios que podem ser visualizados na figura a seguir. A seguir deve-se multiplicar os quocientes Gravidade x Urgência x Tendência para definir as prioridades.

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

3. **Classificação dos problemas**: é necessário traçar o plano de ação em relação aos problemas, levando em consideração cada um dos aspectos da matriz e a classificação (ranking final) dos problemas inseridos nela. É válido ressaltar, que a fim de otimizar a tomada de decisão, também é interessante considerar cada um dos fatores de modo isolado, sempre observando suas particularidades e seu grau de relevância.

HORA DE PRATICAR!

(Quadrix - 2020 - CFO-DF - Administrador) A respeito do processo de planejamento, julgue o item.

Na matriz GUT, a urgência define o impacto que o negócio pode sofrer se o problema não for solucionado.

Comentários:

O impacto que o negócio pode sofrer é definido pela gravidade e não pela urgência.

Os elementos da GUT são:

Gravidade: representa o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação. Considera a intensidade ou impacto que algum dos problemas em análise pode ocasionar caso venha a ocorrer.

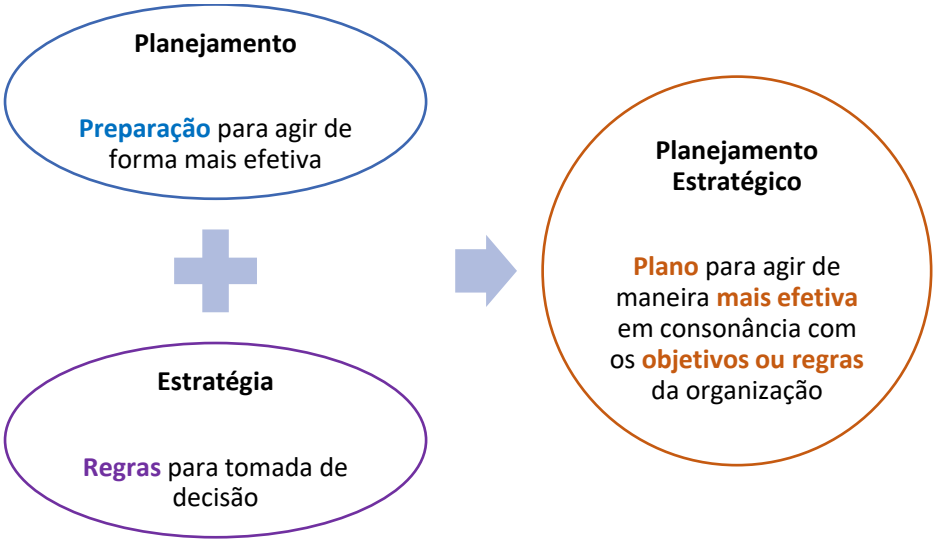
Urgência: representa a questão de tempo que existe para resolver um problema ou uma situação. Esse aspecto é analisado pela pressão que o tempo impõe, levando em consideração os prazos para a resolução do problema.

Tendência: representa o potencial crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar maior com o passar do tempo.

Gabarito: Errado

LISTA DE ESQUEMAS

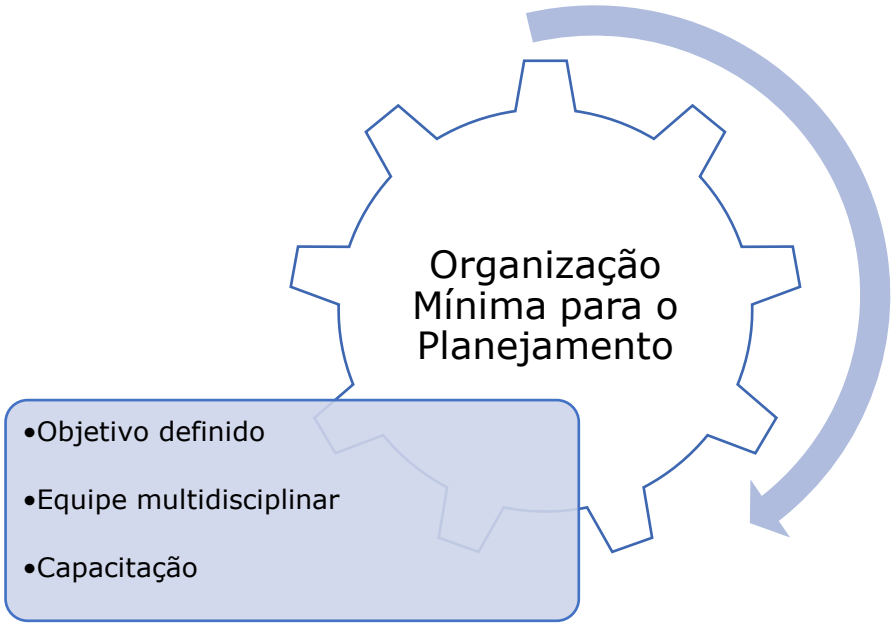
Planejamento Estratégico Organizacional



Características do Planejamento Estratégico Organizacional



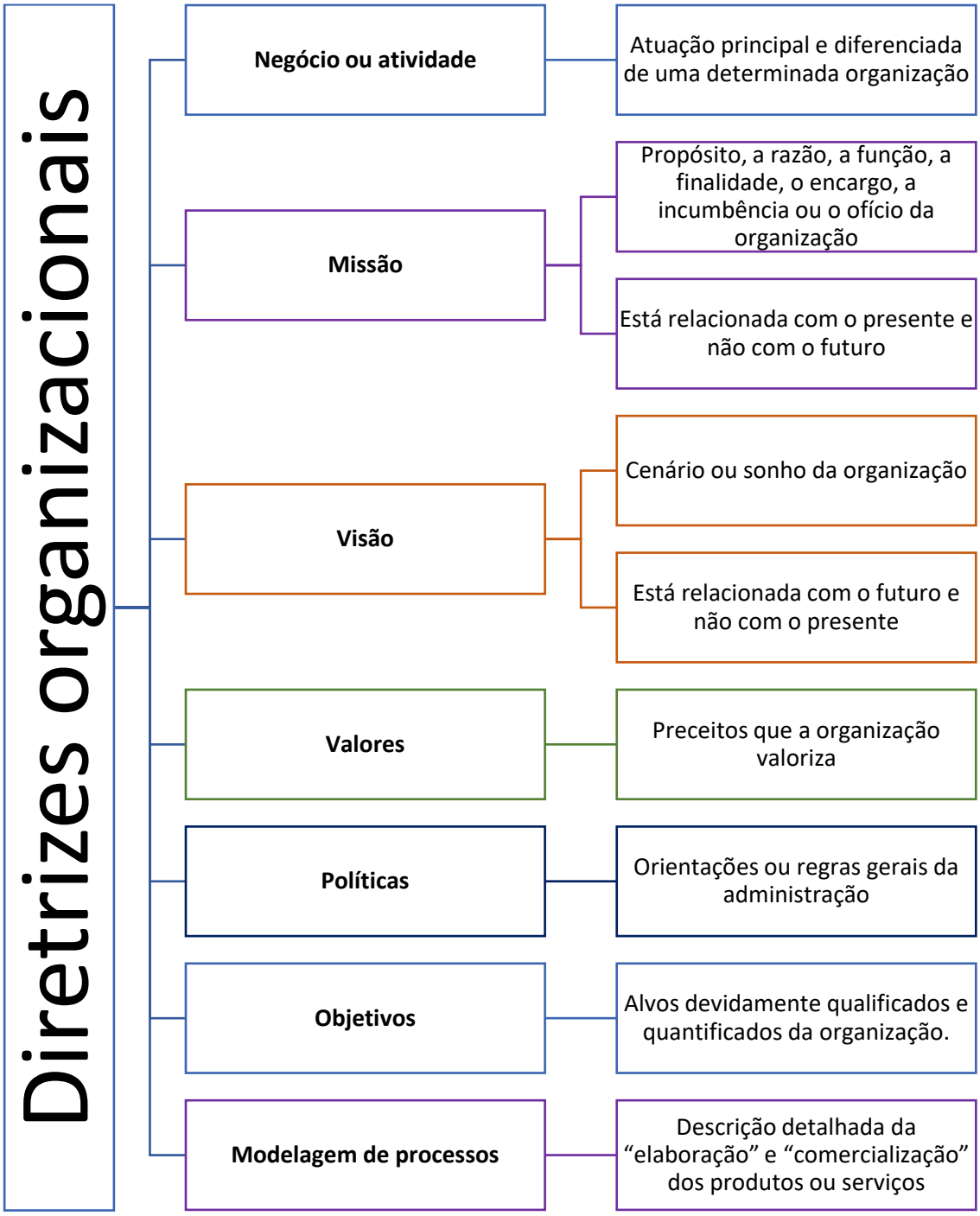
Organização mínima para o Planejamento Estratégico



Metodologia de Rezende para Planejamento Estratégico

Fase 0						
Organização, divulgação e capacitação						
Diretrizes organizacionais						
Negócio ou atividade	Missão	Visão	Valores	Políticas	Objetivos	Modelagem de processos
Análises organizacionais						
Funções da organização	Estrutura organizacional	Modelo de gestão da organização	Ambientes da organização	Setorial da organização	Fatores críticos de sucesso	Sistemas de informação e TI
Estratégias organizacionais						
Conceitos e tipos de estratégia	Cenários de posicionamentos	Estratégias da organização	Planos de ações das estratégias	Custos, benefícios, riscos e viabilidade	Mapeamento financeiro	
Controle organizacionais e gestão do planejamento						
Níveis de controles do planejamento e da organização	Meios de controle do planejamento e da organização	Periodicidades do projeto de planejamento estratégico	Gestão do projeto de planejamento estratégico			

Diretrizes organizacionais



Análises organizacionais

Análise das funções organizacionais

- Tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam.

Análise da estrutura organizacional

- Formalização das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades da organização.

Análise do modelo de gestão

- Sistema de regras relativas à gestão do negócio ou atividade da organização e dos seus produtos ou serviços.

Análise de ambientes

- Tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo.
- Geralmente usa **Matriz SWOT**: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Análise setorial

- Ramo ou segmento que a organização atua ou atuará.
- Geralmente usa modelo de **cinco forças do Porter**: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes/consumidores, ameaça de novos entrantes no mercado, ameaça de produtos e serviços substitutos e grau de rivalidade entre os concorrentes do mercado.

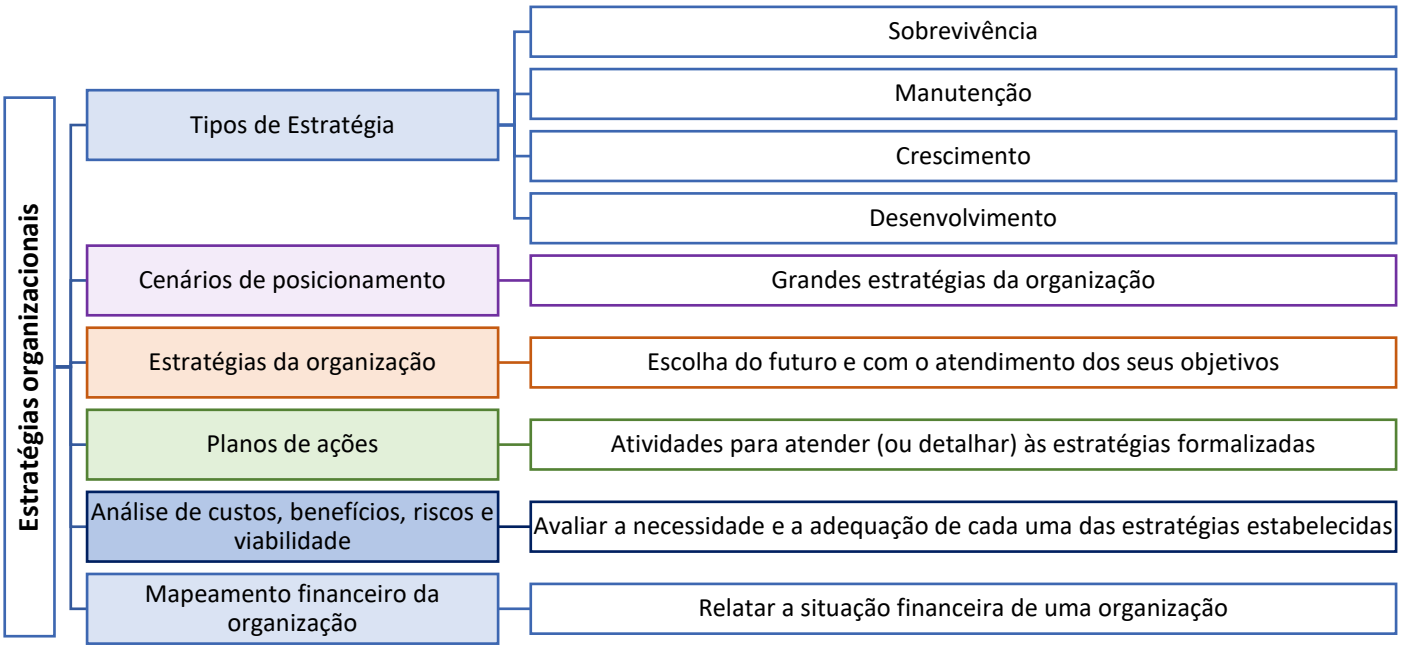
Análise dos fatores críticos de sucesso: os fatores críticos de sucesso ou êxito

- Elementos essenciais do negócio ou atividade, sem os quais a organização não tem ou terá resultado positivo ou adequado.

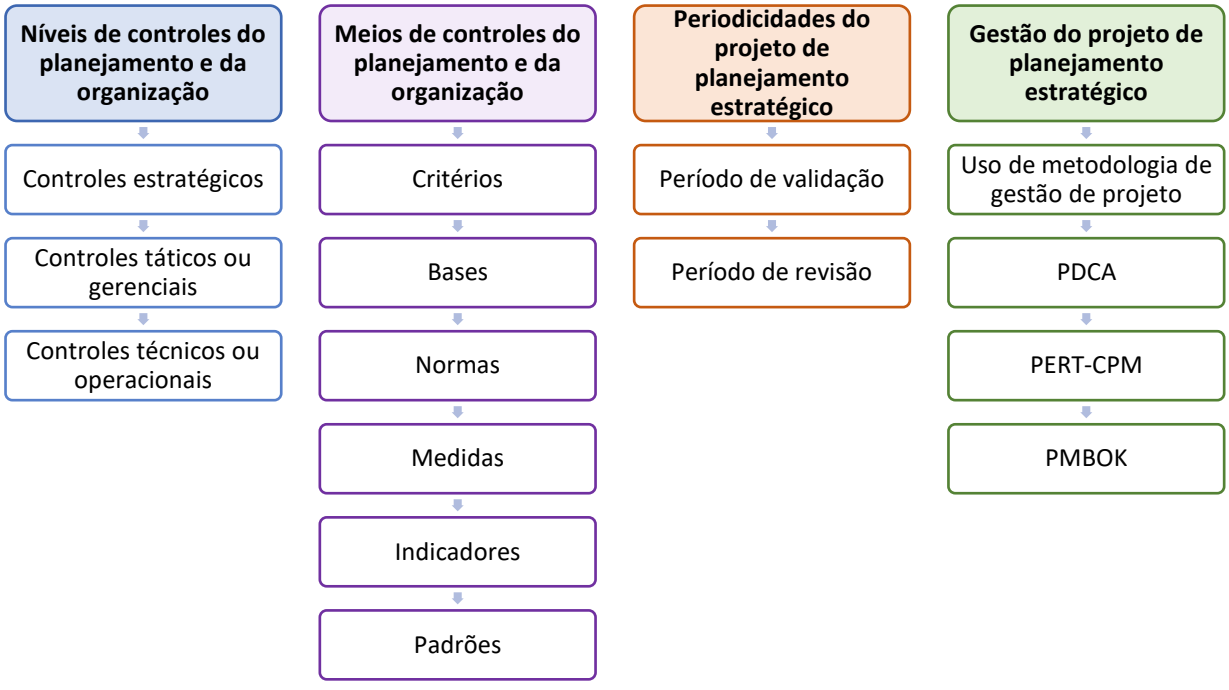
Análise de sistemas de informação e da tecnologia da informação

- Recursos fundamentais e inexoráveis para a agilidade, a efetividade, o sucesso ou êxito e a inteligência da organização.

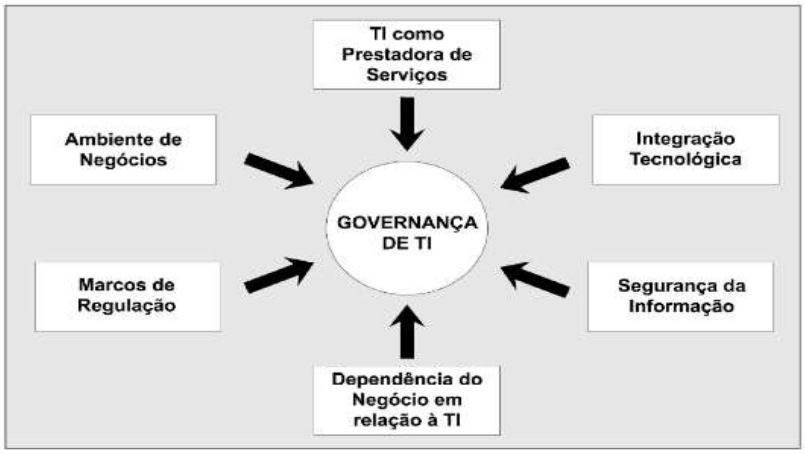
Estratégias organizacionais



Controles organizacionais e gestão do planejamento



Fatores motivadores da Governança de TI

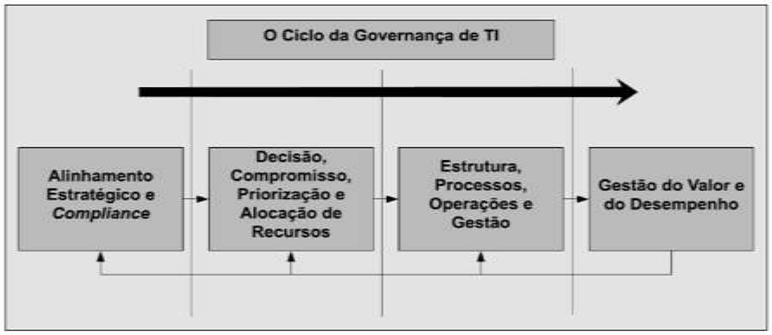


Impacto estratégico da tecnologia da informação (Grid de McFarlan)

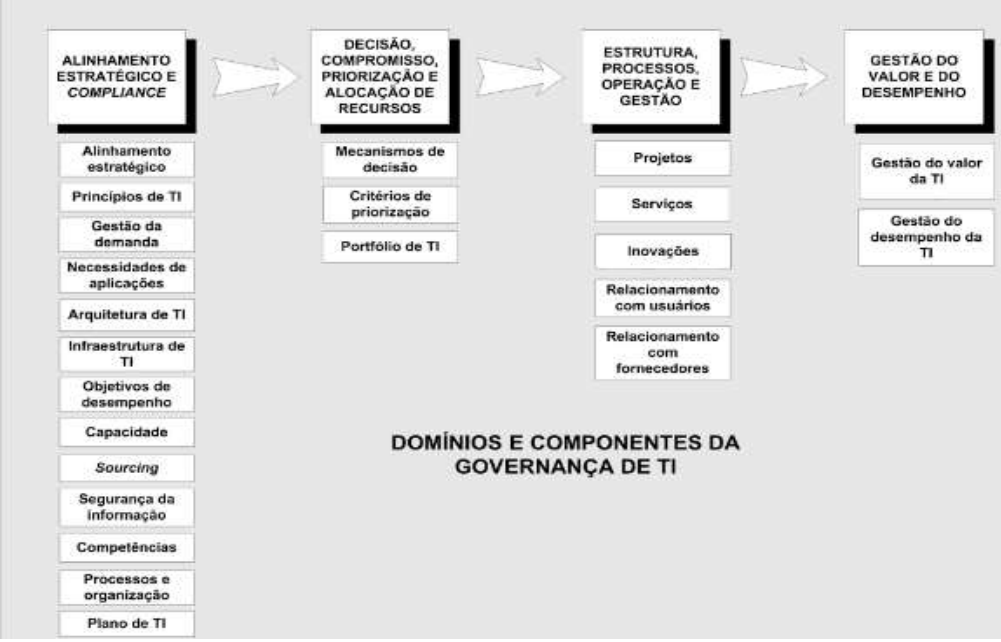


Impacto estratégico da tecnologia da informação

Ciclo da Governança de TI



Domínios e componentes da Governança de TI

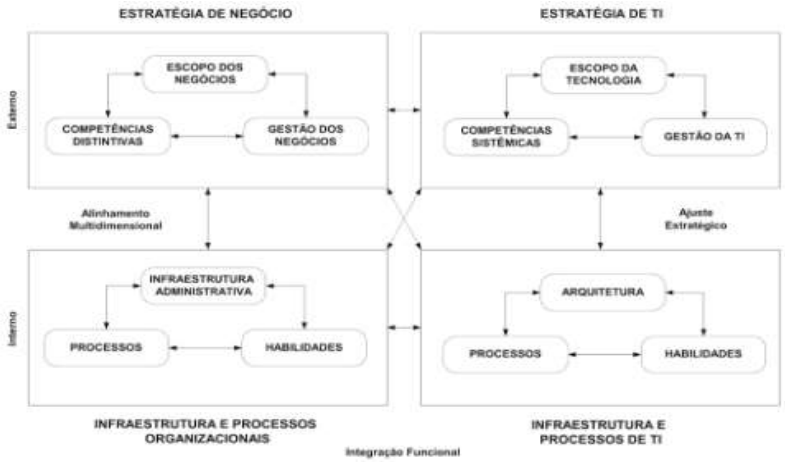


Alinhamento estratégico da TI

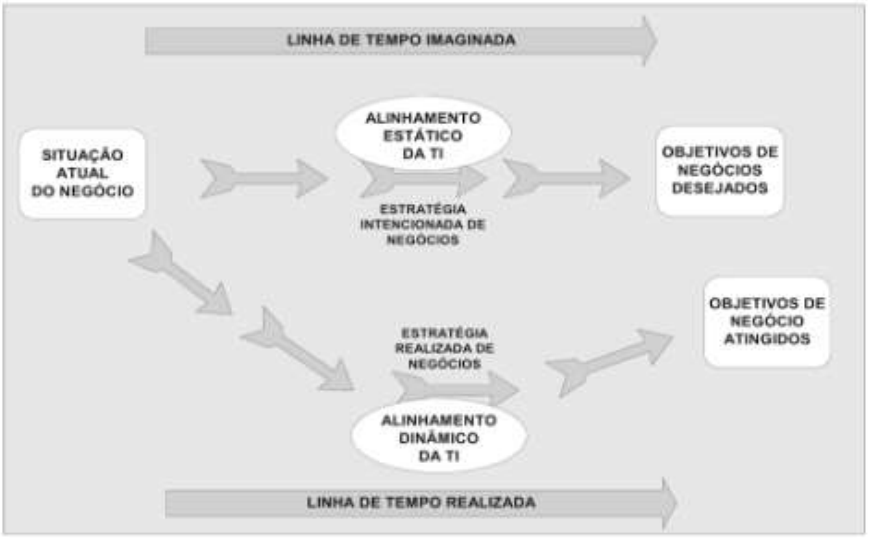
Alinhamento estratégico da TI

- Fundamental para a TI supotar os objetivos organizacionais
- Focar aplicações da TI na efetividade organizacional
- Alinhamento da TI em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização
- Ponto de partida para a área de TI criar valor para o negócio
- Transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI

Alinhamento bidirecional da TI com o negócio



Alinhamento estratégico quanto ao momento



Alinhamento estático x dinâmico

Alinhamento estático

- Derivação da estratégia de TI a partir da estratégia de Negócios
- Realizado com base nas estratégias definidas no PEI ou em outro documento
- Preocupa-se com a estratégia intencionada e, portanto, com os objetivos desejados

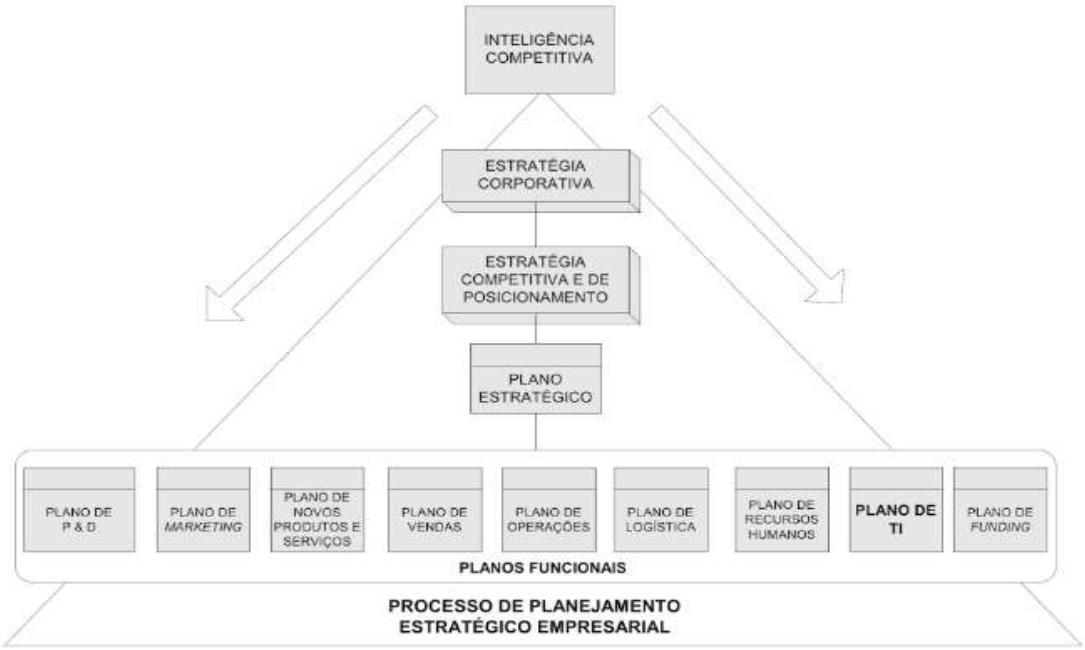
Alinhamento dinâmico

- Alteração da estratégia de TI em função da mudança aleatória da estratégia de negócios da empresa
- Realizado com base em alteração do cenário organizacional
- Preocupa-se com a estratégia realizada e, portanto, com os objetivos alcançados

Arquétipos de decisões em TI

Decisor / Arquétipo	Executivos de negócio	Executivo de TI	Líderes de unidades	Indivíduos ou pequenos grupos
Monarquia de negócio	SIM	-	-	-
Monarquia de TI	-	SIM	-	-
Feudalismo	-	-	SIM	-
Federalismo	SIM	PARTICIPAM	-	-
Duopólio de TI	-	SIM	SIM	-
Anarquia	-	-	-	SIM

Processo de Planejamento Estratégico



Fatores que devem ser considerados no Plano de Tecnologia da Informação



Necessidades de informação

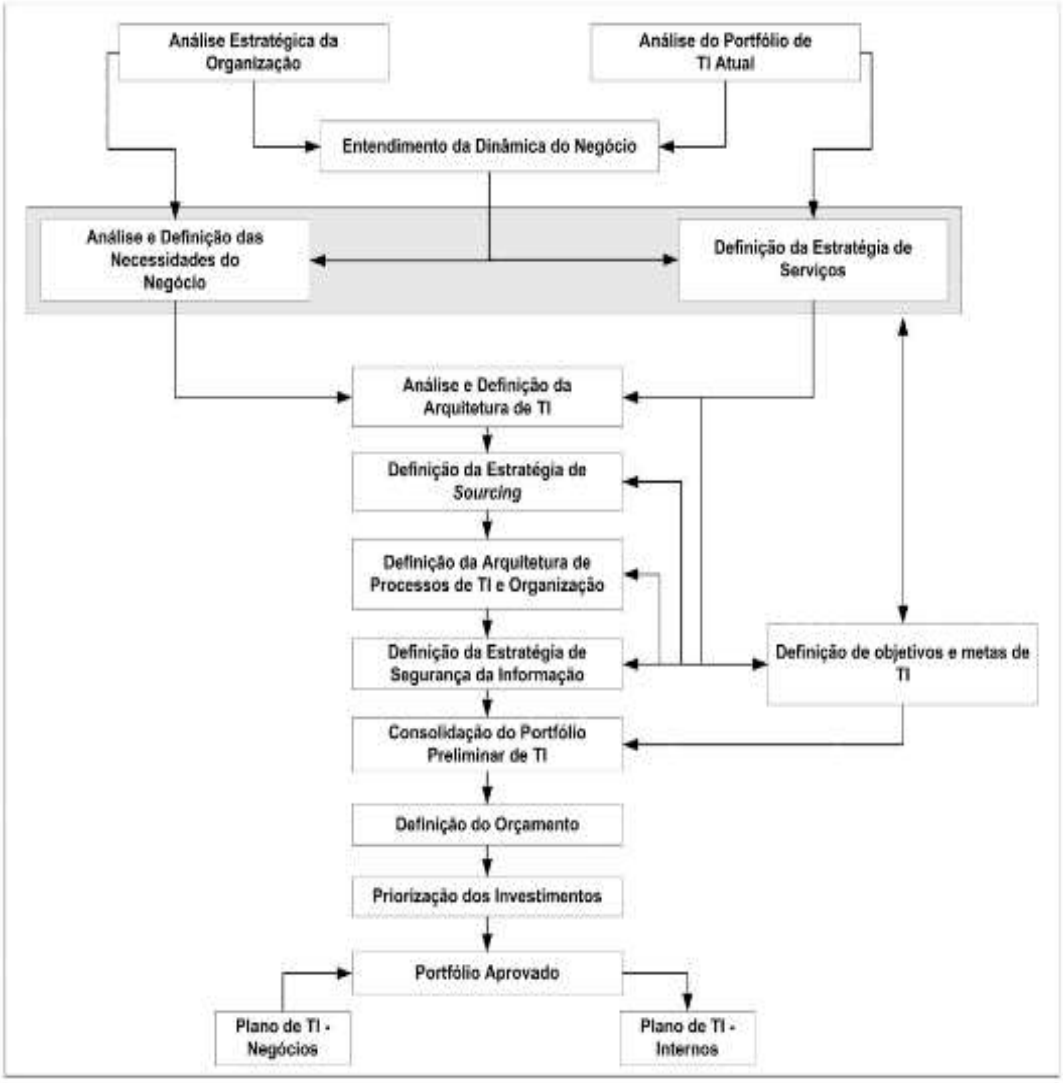


Planejamento Estratégico de TI

Planejamento Estratégico de TI

Processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais	Um dos planos funcionais da organização	Analisa diversos fatores ambientais que impactam a TI	Depende previamente da definição das necessidades	Não existe padrão único Estratégico: PETI ou PETIC Tático: PDTI ou PDTIC

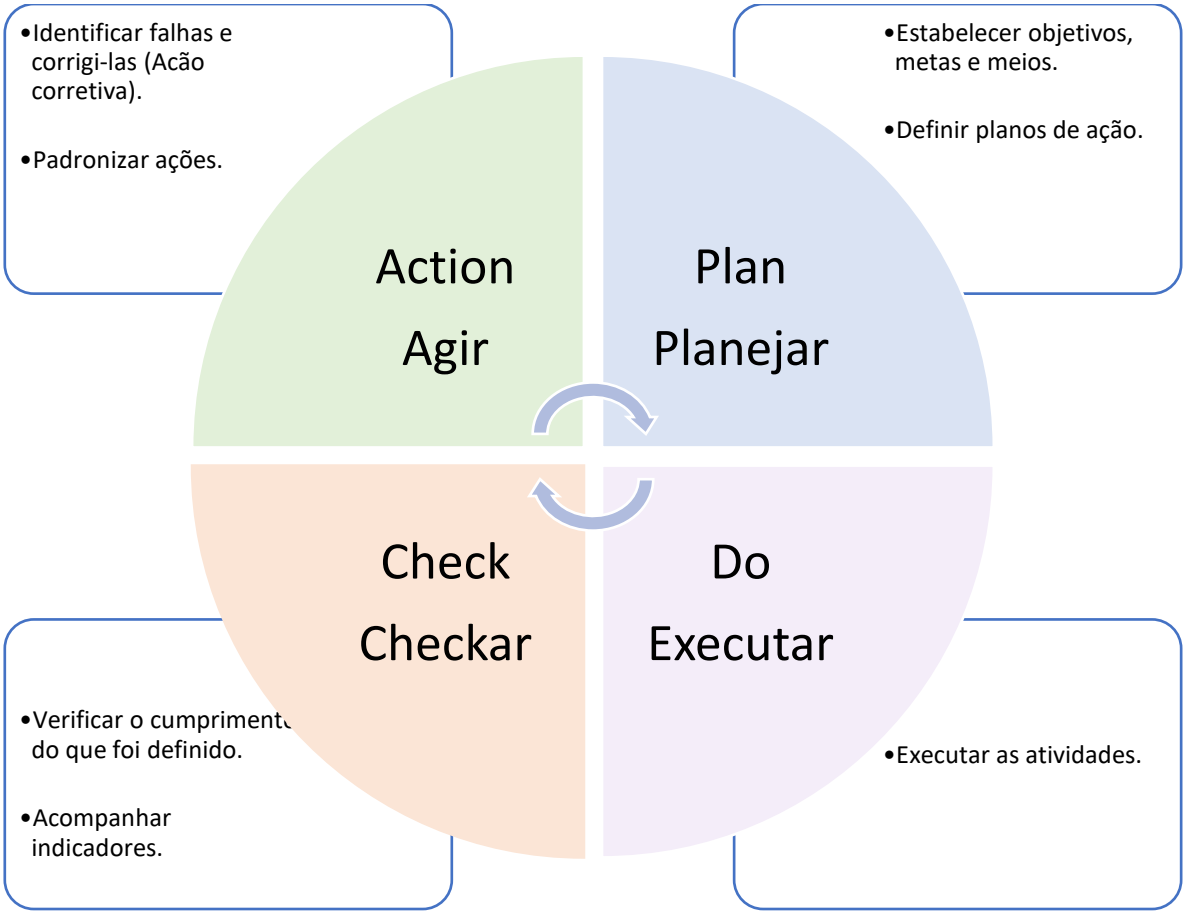
Processo de elaboração do Plano de Tecnologia da Informação



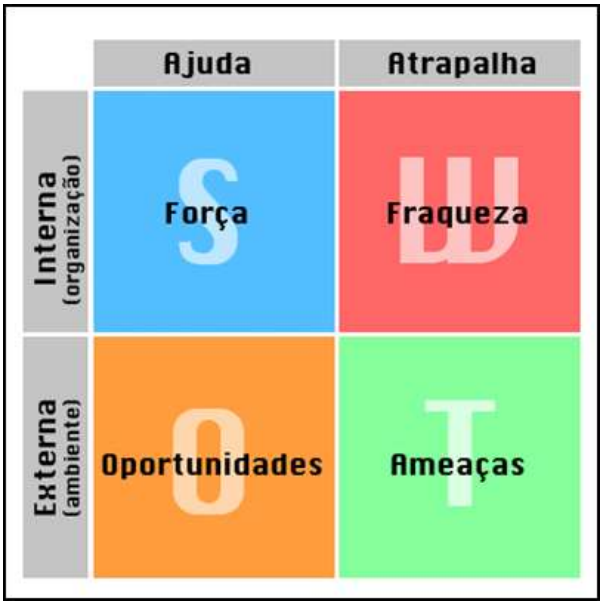
Ferramentas e etapas do planejamento estratégico

Ciclo PDCA	Análise e melhoria de processos
Análise SWOT	Diagnóstico
Análise de Cenários	Formulação da Estratégia
Balanced Scorecard	Desdobramento e Comunicação da Estratégia
Matriz GUT	Priorização de Estratégias e Ações

Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming



Matriz SWOT ou FOFA

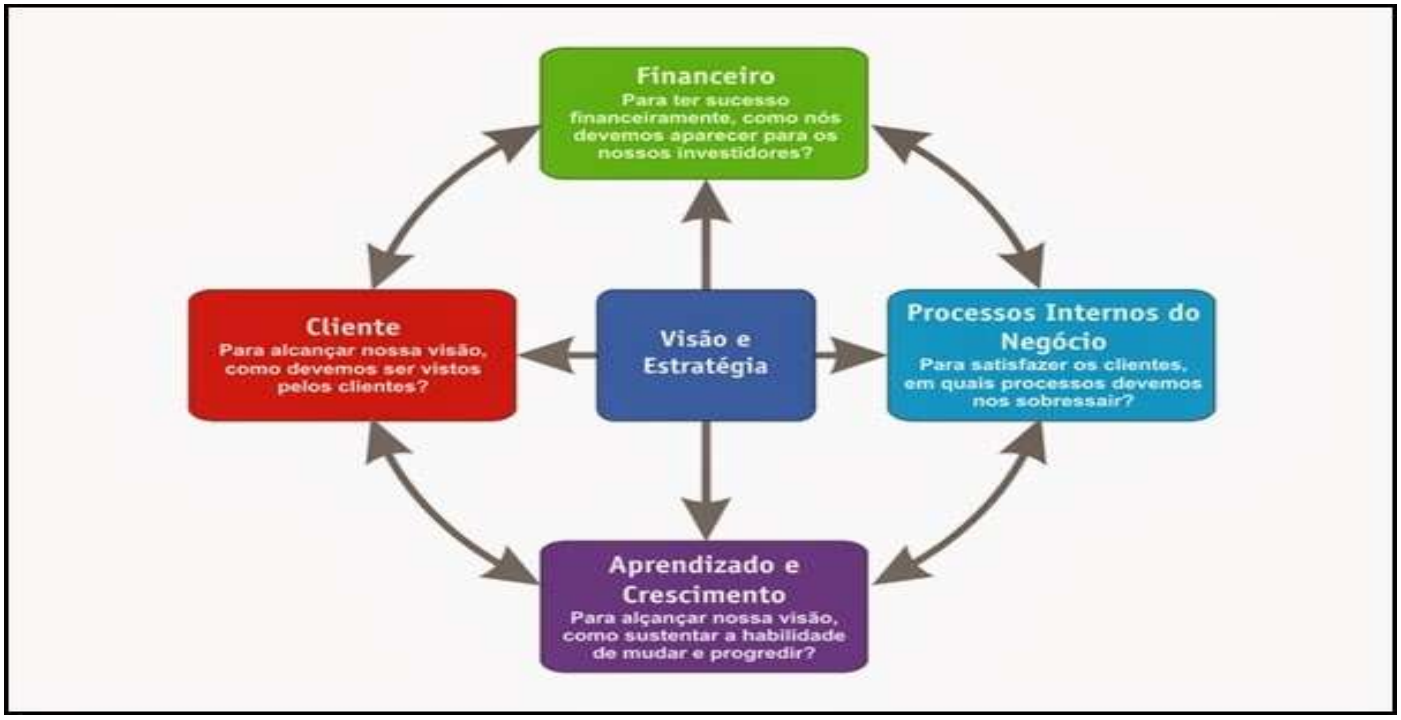


Análise de Cenários

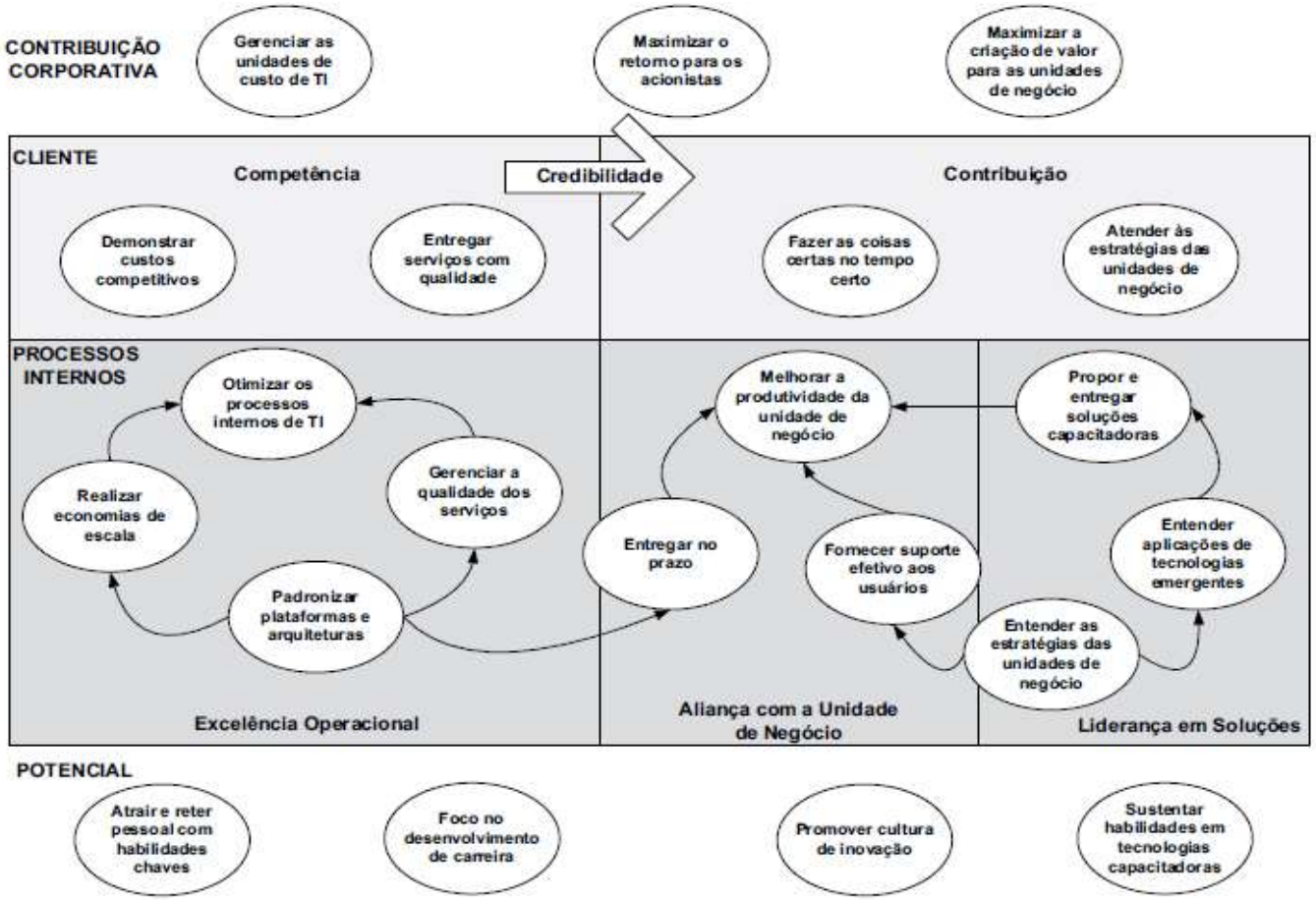
Análise de cenários

- Permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro
  - **Não busca eliminar todas as incertezas** em relação ao futuro, mas pode reduzir e organizar essas incertezas.
- **Três cenários**
  - **Cenário Pessimista**: pouco provável de ocorrer, acontecendo se tudo der errado com a ocorrência de muitas falhas ou contratempos.
  - **Cenário Realista ou Esperado**: mais provável de ocorrer considerando a situação atual e o histórico de falhas, contratempos e problemas.
  - **Cenário Otimista**: pouco provável de ocorrer, sucedendo se tudo der certo, sem a ocorrência de falhas ou contratempos.
- **Dois modelos**
  - **Projetivo**: baseada no padrão de comportamento passado, usa modelos determinísticos e quantitativos e por meio da avaliação de fatores já conhecidos.
  - **Prospectivo**: considera diferentes possibilidade de futuro, não se baseando em tendências ou estatísticas, mas procurando captar rupturas ou mudanças radicais.

Balanced Scorecard ou BSC



BSC de TI



Objetivos de TI dispostos por perspectivas do BSC segundo o COBIT

Figura - 6: Objetivos de TI		
Dimensão BSC de TI	**Objetivo da Informação e Tecnologia Relacionada**	
Financeira	01	Alinhamento da estratégia de negócios e de TI
	02	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos
	03	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI
	04	Gestão de risco organizacional de TI
	05	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços
	06	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI
Cliente	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas
Interna	09	Agilidade de TI
	10	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos
	11	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI
	12	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia
	13	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos
	14	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão
	15	Conformidade de TI com as políticas internas
Treinamento e Crescimento	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios

Matriz GUT

PROBLEMAS/ CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT	PRIORIDADE
1					
2					
3					
4					
5					
ETC...					

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. Atlas, 2012.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento organizacional**. 2010.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard - BSC (análise e aplicação)**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em: 10 de fev. 2021.

CERTO, S.; PETER, P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2003.

CUNHA, Renato. **Gestão Estratégica**: A importância do Diagnóstico Estratégico. Projetos e TI, 2014. Disponível em: <http://projetoseti.com.br/gestao-estrategica-a-importancia-do-diagnostico-estrategico/> Acesso em: 01 mar. 2017.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DE ABREU, Vladimir Ferraz. **Implantando a Governança de TI**: Da estratégia à Gestão de Processos e Serviços. Brasport, 2014.

Guia de PDTIC do SISP, versão 2.0. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/guia_de_pdtic_do_sisp_v2-0.pdf > Acesso em: 10 de fev. 2021.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM systems journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Bookman Editora, 2016.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MCFARLAN, W.E. Information Technology Changes The Way You Compete. **Harvard Business Review**, v.62, n.3, p.98-103, May/June 1984.

MORAES, Beatriz. **Análise de Cenários e o Planejamento Estratégico**, 2016. Disponível em: <http://www.strategymanager.com.br/blog/a-analise-de-cenarios-e-o-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 06 de abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma P.R,. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 13º ed. São Paulo: Atlas. 1999.

OLIVEIRA, Djalma P.R,. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 23ª ed. São Paulo: Atlas. 2007.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 5ª ed. São Paulo: Método, 2016.

PEREIRA, Marco Antônio. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> Acesso em: 10 de fev. 2021.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de Sistemas de Informação E Informática**: Guia Prático Para Planejar a Tecnologia Da Informação Integrada Ao Planejamento Estratégico Das Organizações. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2016.

RIBAS, J. R. (2007). Uma proposta para a construção de cenários alternativos combinando informações subjetivas e bases de dados secundários (p. 2-4). **Anais do Encontro de Administração de Informação (ENADI)**, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Florianópolis, SC, Brasil, 1.

SANTOS, Luis Claudio dos; BARUQUE, Lúcia Blondet. **Governança em Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

QUESTÕES COMENTADAS







CEBRASPE/CESPE

1- **(CESPE - 2020 - MPE-CE - Analista Ministerial - Administração)** Com relação a planejamento e avaliação nas políticas públicas, julgue o item subsecutivo.

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

Comentários:

Assertiva com vários equívocos. O correto seria:

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no ~~curto~~ longo prazo, em ~~tarefas e em operações cotidianas~~ **objetivos e regras da organização**.

Gabarito: Errado

2- **(CESPE - 2020 - MPE-CE - Técnico Ministerial)** A respeito da gestão organizacional, julgue o item subsecutivo.

Por meio da análise SWOT, é possível analisar o ambiente externo à organização mediante a identificação de oportunidades e ameaças.

Comentários:

A **análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores **externos (oportunidades e ameaças)**.

Gabarito: Certo

3- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** Com relação às metodologias para construção de planejamento estratégico, julgue o item seguinte.

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:

No planejamento estratégico, é fundamental realizar a análise do ambiente.

O **ambiente** pode ser entendido como **tudo que circunda ou envolve a organização e suas pessoas** por todos os lados, ou seja, o meio ambiente interno e externo. A **análise dos ambientes** interno e externo da organização permite avaliar as forças e oportunidades que podem ser aproveitadas, bem como as fraquezas e ameaças que devem ser contornadas ou evitadas. Essa análise pode ser realizada utilizando-se da técnica chamada matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Gabarito: Certo

4- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** Com relação às metodologias para construção de planejamento estratégico, julgue o item seguinte.

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:

Oportunidades são **condições externas** e **não internas**.

A **Análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças).

Gabarito: Errado

5- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** No que se refere a cenários, metodologias e ferramentas para medição de desempenho organizacional, julgue o item que se segue.

A perspectiva financeira do BSC (balanced scorecard) esclarece como a organização é vista pelos seus clientes e como ela deve atender suas necessidades e seus objetivos financeiros.

Comentários:

Embora a **perspectiva financeira** trate de **atender as necessidades e objetivos financeiros**, é a **perspectiva dos clientes** que esclarece **como a organização é vista pelos clientes**.

- **Perspectiva Financeira**: preocupa-se em **demonstrar as consequências econômicas de ações realizadas**. Os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, mostrando se sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado ou não.
- **Perspectiva dos Clientes**: intimamente ligada à visão da empresa e ao negócio como um todo. Pressupõe definições sobre o mercado e segmento nos quais a organização deseja competir. Sua proposta é monitorar a maneira pela qual a empresa **entrega valor ao cliente, definindo indicadores de satisfação e trabalhando em cima dos resultados relacionados ao mesmo**.
- **Perspectiva dos Processos Internos**: **identifica-se os processos críticos para a realização dos objetivos**. Os processos devem criar condições para que a organização forneça propostas de valor ao cliente e que seja capaz de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e ao mesmo tempo, criar valor para as partes interessadas.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**: relacionada com o **desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento** organizacional.

Gabarito: Errado

6- **(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, como o próprio nome já diz, é de nível estratégico. Logo, os planejamentos são de responsabilidade da alta administração da organização, pois elas detêm o poder de decisão sobre os rumos da empresa. Assim, não cabe às equipes técnicas realizar estes planejamentos, embora possam auxiliar no processo.

Gabarito: Errado

7- **(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:

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

Já no **nível tático**, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o PDTIC. O **PDTIC** descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. 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.

Gabarito: Certo

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

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

Comentários:

A **Ferramenta da Análise SWOT** é utilizada **para apoiar a fase de diagnóstico** tanto no planejamento estratégico organizacional quanto no planejamento estratégico de TI. A terminologia SWOT refere-se a **Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**.

A **Análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças).

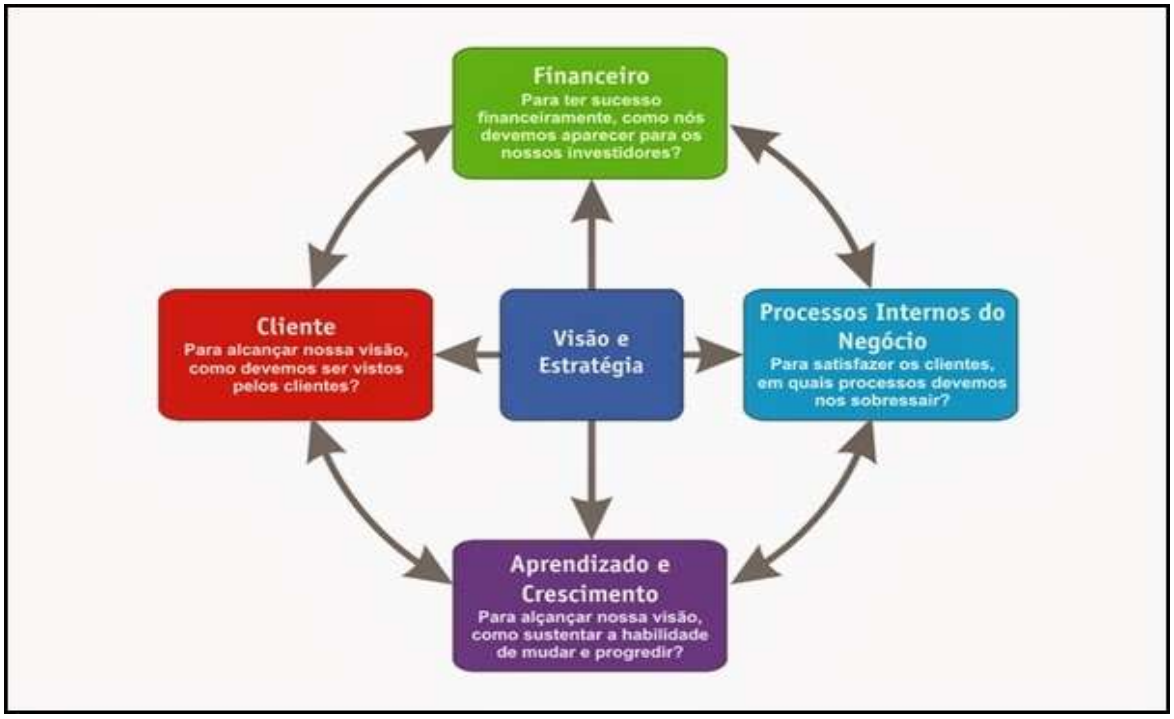
Gabarito: Certo

9- (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 perspectiva de **processos externos**, mas sim de **processos internos**.



Gabarito: Errado

10- (CESPE - 2018 - EMAP - Analista Portuário - Planejamento e Controle) A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

Comentários:

A definição dos métodos e recursos ocorre na fase P (Planejamento) e não na fase D (Execução).

Gabarito: Errado

11- (CESPE - 2017 - TRF - 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - Informática) A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório preparado por uma empresa de consultoria a respeito da governança de tecnologia de informação (TI) de uma organização.

I A organização carece de um processo para transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos sejam apoiados.

II Faz-se necessário elaborar um documento formal, produto da fase de alinhamento estratégico, que esteja alinhado ao modelo de governança proposto pela organização, bem como aos seus objetivos e às suas estratégias.

III Embora o planejamento estratégico da organização disponha que se deve garantir a transparência para as partes interessadas, foi identificada a necessidade de implantar ações que visem atingir esse objetivo.

Considerando essa situação hipotética, julgue o próximo item.

O item I trata essencialmente da falta de um alinhamento estratégico na organização, que pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócio formal.

Comentários:

O **alinhamento estratégico** é o **ponto de partida para a área de TI criar valor para o negócio** e garantir aderência a requisitos de conformidade com regulações. De outro modo, é o processo de **transformar a estratégia de negócio em estratégias e ações de TI** que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

Vale ressaltar que o alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal. Logicamente, que caso exista um plano estratégico formal, esse alinhamento será mais facilmente visualizado, pois todo o trabalho de definição das estratégias organizacionais já foi realizado e formalizado.

No setor público, por exemplo, caso não haja Plano Estratégico Organizacional devidamente formalizado, podem ser usados outros instrumentos governamentais como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentária ou a própria lei de criação dos órgãos.

Gabarito: Certo

12- (CESPE - 2017 - TRF - 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - Informática) A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório preparado por uma empresa de consultoria a respeito da governança de tecnologia de informação (TI) de uma organização.

I A organização carece de um processo para transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos sejam apoiados.

II Faz-se necessário elaborar um documento formal, produto da fase de alinhamento estratégico, que esteja alinhado ao modelo de governança proposto pela organização, bem como aos seus objetivos e às suas estratégias.

III Embora o planejamento estratégico da organização disponha que se deve garantir a transparência para as partes interessadas, foi identificada a necessidade de implantar ações que visem atingir esse objetivo.

Considerando essa situação hipotética, julgue o próximo item.

O item II trata essencialmente da falta do plano de TI, principal produto da fase de alinhamento estratégico, considerado um dos planos funcionais cujos projetos e serviços são derivados e alinhados à estratégia da organização.

Comentários:

O **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação** constitui-se como **um dos planos funcionais da organização, cujos projetos e serviços são derivados e estão em linha com a estratégia empresarial e com os demais planos funcionais da organização.**



Gabarito: Certo

13- (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:

As diretrizes estratégicas tais como missão, visão, valores, objetivos e metas da organização fornecem um panorama no planejamento estratégico organizacional. Logo, a TI deve estar alinhada com estas diretrizes.

Gabarito: Letra D

14- (CESPE - 2016 - TCE-PA - Conhecimentos Básicos- Cargos 32 a 36) 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:

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 de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o auxílio da tecnologia da informação.

Cabe ressaltar que nesta relação bidirecional, a **TI** é **orientadora da estratégia de negócios**, **mas não é sua definidora**. Em outras palavras, embora o sucesso de uma organização seja facilitado pelo grande avanço tecnológico dos últimos anos, a estratégia de negócio da organização não deve ser definida somente com base nos fatores básicos da TI, mas olhando para a TI como potencializadora de suas estratégias de negócio.

Gabarito: Certo

15- (CESPE - 2016 - FUNPRESP-JUD - Analista - Tecnologia da Informação) Com relação a planejamento estratégico, julgue o item a seguir.

Na perspectiva da governança de TI, o alinhamento estratégico de TI é considerado um processo que visa determinar quais devem ser a arquitetura, a infraestrutura e as aplicações necessárias para atender às necessidades atuais e futuras da organização.

Comentários:

O **processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação** procura determinar qual deve ser o **alinhamento da TI em termos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio**.

Gabarito: Certo

16- (CESPE - 2014 - TJ-SE - Analista Judiciário - Análise de Sistemas) Com relação ao plano estratégico de tecnologia da informação (PETI) e ao planejamento estratégico de negócio, julgue os itens a seguir. Nesse sentido, considere que a sigla TI, sempre que empregada, se refere à tecnologia da informação.

Considera-se que o ambiente de TI esteja inserido em um ambiente classificado como fábrica, caso sofra baixo impacto da carteira de aplicação em desenvolvimento e alto impacto da funcionalidade das atividades de TI.

Comentários:

O **Grid Estratégico de McFarlan** (1984) permite visualizar **como a TI está relacionada à estratégia e à operação do negócio da empresa**.

Logo, se a empresa sofre **baixo impacto da carteira de aplicação em desenvolvimento (estratégia chave) e alto impacto da funcionalidade das atividades de TI (operações chave)**, é definida como **Fábrica**.

Gabarito: Certo

FCC

17- (FCC - 2018 - DPE-AM - Analista em Gestão Especializado de Defensoria - Administração) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.

b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.

c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.

d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

Comentários:

Vamos analisar um dos itens:

a) **Correto**: o planejamento deve ser realizado tanto considerando os aspectos internos, quanto os aspectos externos da organização. Inclusive uma das principais ferramentas utilizadas é a matriz SWOT, que analisa Forças e Fraquezas (relacionadas ao ambiente interno), Oportunidades e Ameaças (relacionadas ao ambiente externo).

b) **Incorreto**: os objetivos em um planejamento estratégico não são estritamente financeiros. Por exemplo, no setor público, os objetivos são ligados às demandas sociais.

c) **Incorreto**: a atividade de planejamento é geralmente preventiva e não reativa.

d) **Incorreto**: o planejamento estratégico estabelece os objetivos de longo prazo.

e) **Incorreto**: geralmente os indicadores são para metas de longo prazo.

Gabarito: Letra A

18- **(FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Área Administrativa)** Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da "missão" da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

a) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.

b) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.

c) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

d) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.

e) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

a) **Incorreto**: os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação podem ser usados para definir os **objetivos** da organização.

b) **Incorreto**: a **visão** representa o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.

c) **Correto**: a **missão** é a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

d) **Incorreto**: os **valores** representam os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.

e) **Incorreto**: a **análise de ambientes** levanta as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

Gabarito: Letra C

19- **(FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação)** Após participar da criação do Planejamento Estratégico de TI (PETI), um Analista especializado em Tecnologia da Informação precisa fracionar as estratégias definidas em macroprojetos indicando os recursos e os métodos para execução desses projetos. Fará em um documento que considera as definições do PETI e seu olhar para as metas organizacionais e os transforma em programas e projetos que irão viabilizar os objetivos corporativos. Esse documento é conhecido como Plano

a) Diretor de Projetos e Serviços de TI.

b) de Gestão de Projetos e Governança Corporativa.

c) Diretor de Tecnologia da Informação.

d) Tático Operacional.

e) Público de Gestão e Implantação de Projetos de TI.

Comentários:

Uma vez que já foi elaborado o PETI, que está situado no nível estratégico, complementando o Plano Estratégico Institucional, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação e comunicações, e possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TIC, cabe agora ao Analista elaborar o **plano tático**, que é o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) ou Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)**.

O **PDTIC** descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. 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.

Gabarito: Letra C

20- (FCC - 2018 - SEFAZ-GO - Auditor-Fiscal da Receita Estadual) O Balanced Scorecard propicia o alinhamento das iniciativas (projetos, ações ou serviços) de TI aos objetivos estratégicos do negócio, considerando quatro perspectivas principais: Financeira, Clientes,

a) Governança e Segurança da informação.

b) Ambiente externo e Gestão de pessoas.

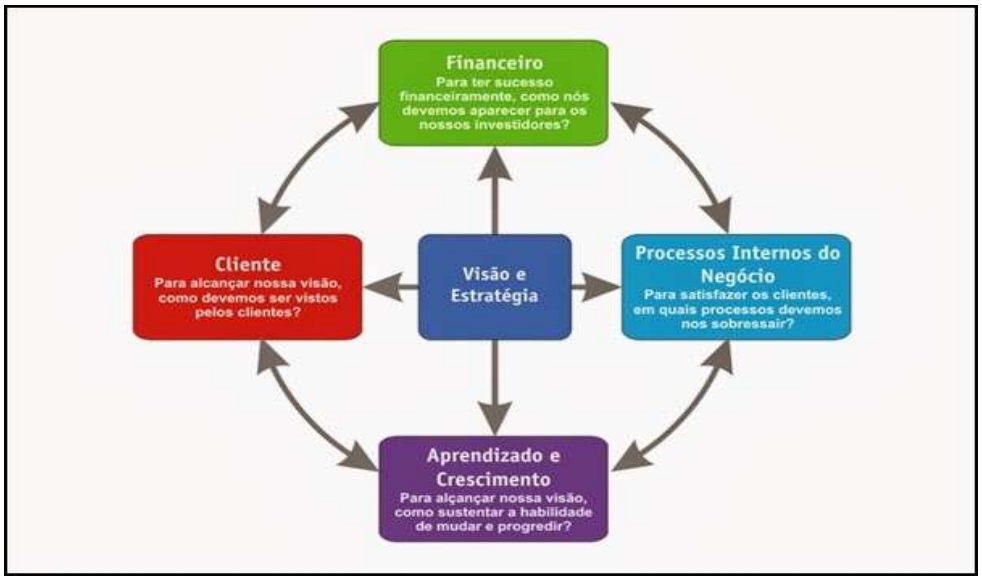
c) Mercado de serviços e Gestão da qualidade.

d) Processos internos e Aprendizado e crescimento.

e) Processos externos e Auditoria externa.

Comentários:

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes (mercado), processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento). Essas perspectivas podem ser visualizadas na figura a seguir:



Gabarito: Letra D

21- (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) 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

a) SWOT.

b) Monte Carlo.

c) GUT.

d) RICE.

e) DELPHI.

Comentários:

O método descrito é o da **Análise SWOT**.

Vejamos a descrição de cada um dos métodos:

a) **Correto**: A **Análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos **fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças)**.

b) **Incorreto**: Designa-se **por Método de Monte Carlo (MMC)** qualquer método de uma classe de métodos estatísticos que se baseiam em amostragens aleatórias massivas para obter resultados numéricos, isto é, repetindo sucessivas simulações um elevado número de vezes, para calcular probabilidades heuristicamente, tal como se, de fato, se registrassem os resultados reais em jogos de cassino (daí o nome).

c) **Incorreto**: A **Matriz GUT** é uma técnica que **ajuda a definir prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T)** de um problema ou de suas causas.

d) **Incorreto**: **RICE** é a sigla em inglês para Reach (Alcance), Impact (Impacto), Confidence (Confiança) e Effort (Esforço). Os três primeiros itens da matriz são pontuados e, ao final, divididos pelo último.

e) **Incorreto**: O **Método DELPHI** é baseado no princípio que as previsões por um grupo estruturado de especialistas são mais precisas se comparadas às provenientes de grupos não estruturados ou individuais.

Gabarito: Letra A

22- (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 um conjunto de ações em sequência, dada pela ordem estabelecidas pelas letras que compõem a sigla: Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar, verificar), Act (agir corretamente). O PDCA é um instrumento de gestão usado para o controle e a melhoria contínua de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Gabarito: Letra B

23- (FCC - 2018 - SABESP - Analista de Gestão - Publicidade e Propaganda) Considere as proposições abaixo.

I. SWOT é uma matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio.

II. A matriz SWOT faz parte do plano de negócios para criação de uma nova empresa, enquanto a matriz FOFA é a recomendada para o empreendedorismo individual.

III. A análise SWOT pode ser aplicada não só para a constituição de um novo negócio, mas também para definir oportunidades e ameaças para as ações planejadas dentro de uma instituição já em funcionamento.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II.

b) I.

c) I e II.

d) III.

e) I e III.

Comentários:

Vejamos cada um dos itens:

I. **Correto**: SWOT é uma matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio.

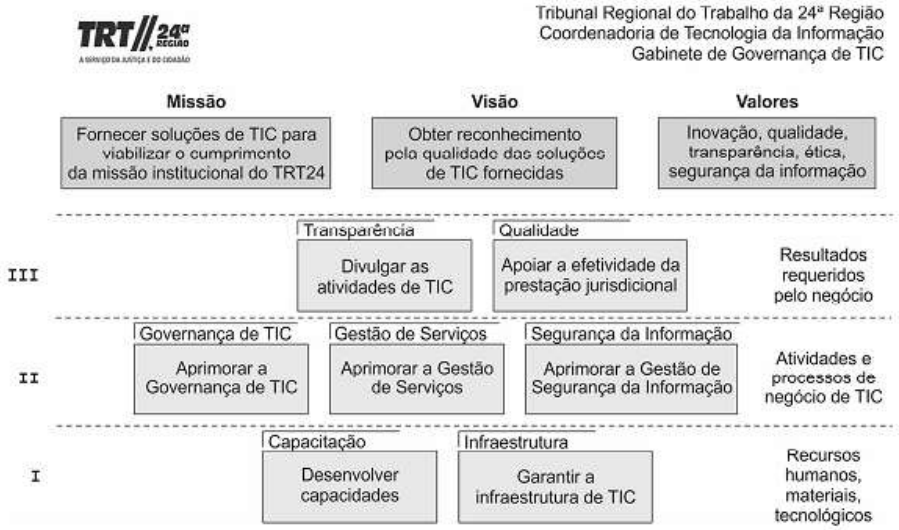


II. **Incorreto**: a Matriz SWOT é a mesma matriz FOFA, sendo que a primeira está utilizando os termos em inglês (**Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats)** e a segunda em português (**Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças**).

III. **Correto**: A análise SWOT pode ser aplicada sempre que for necessária a análise do ambiente interno e externo de uma organização.

Gabarito: Letra E

24- (FCC - 2017 - TRT - 24ª REGIÃO (MS) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) O Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região desenvolveu o mapa estratégico do PETI 2015-2020 mostrado na figura abaixo.



e

No mapa estratégico, de acordo com os fundamentos do Balanced Scorecard – BSC,

a) a divisão indicada por II corresponde à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

b) na perspectiva correspondente aos Processos Internos, “Divulgar as atividades de TIC” e “Apoiar a efetividade da prestação jurisdicional” são os objetivos estratégicos.

c) não estão contempladas todas as perspectivas, embora os indicadores estratégicos devam estar diretamente associados aos objetivos estratégicos apresentados no mapa, representando uma relação de causa e efeito.

d) a divisão indicada por I corresponde à perspectiva de Processos Internos.

e) o objetivo estratégico “Garantir a infraestrutura de TIC”, está relacionado à perspectiva Financeira.

Comentários:

Vamos comentar cada uma das assertivas:

a) **Incorreto**: a divisão indicada por II corresponde à perspectiva de ~~Aprendizado e Crescimento~~ **Processos Internos**.

b) **Incorreto**: na perspectiva correspondente aos ~~Processos Internos~~ **Clientes**, “Divulgar as atividades de TIC” e “Apoiar a efetividade da prestação jurisdicional” são os objetivos estratégicos.

c) **Correto**: não estão contempladas todas as perspectivas, pois está faltando a perspectiva financeira (ou Contribuição Corporativa no BSC-TI).

d) **Incorreto**: a divisão indicada por I corresponde à perspectiva de ~~Processos Internos~~ **Aprendizado e Crescimento (ou Potencial no BSC-TI)**.

e) **Incorreto**: o objetivo estratégico "Garantir a infraestrutura de TIC", está relacionado à perspectiva ~~Financeira~~ **Aprendizado e Crescimento (ou Potencial no BSC-TI)**.

Gabarito: Letra C

25- (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 parte da insatisfação com o "estado atual das coisas" e **analisa os processos com vistas a realizá-los de maneira otimizada**. Inclui as seguintes etapas:

- **Planejamento (Plan)**: estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los;

- **Execução (Do)**: executar as atividades propostas no planejamento;
- **Controle/verificação (Check/Control)**: monitora/controla a execução e verifica o grau de cumprimento do que foi planejado;
- **Ação Avaliativa/Corretiva (Act to correct)**: identifica eventuais falhas e corrige-as, a fim de melhorar a execução das atividades e os resultados.

Logo, o único item que está errado é o IV, pois na etapa de desenvolvimento ou execução, são realizadas as ações e não ocorre a fixação de metas e indicadores que devem ser estabelecidos na primeira etapa.

Gabarito: Letra A

26- (FCC - 2016 - TRT - 20ª REGIÃO (SE) - Analista Judiciário - Administrativa) Objetivando uma significativa mudança em sua forma de atuação tradicional, determinada organização pública decidiu instituir um modelo de gestão estratégica utilizando, como suporte metodológico, o Balanced Scorecard – BSC. Logo na primeira etapa de aplicação, referida organização foi instada a identificar, olhando para o futuro, como pretende ser reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores e pela própria sociedade. De acordo com a visão do BSC, esse aspecto da organização a ser identificado corresponde

a) à missão.

b) a valores.

c) à visão.

d) ao mapa estratégico.

e) à análise externa.

Comentários:

A **Visão** é a descrição do **cenário ou sonho da organização**. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando-a aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo que a envolve. Está **relacionada com o futuro** e **não com o presente**.

Gabarito: Letra C

27- (FCC - 2016 - Prefeitura de Teresina - PI - Analista Tecnológico - Analista de Negócios) O Balanced Scorecard compreende 4 perspectivas que visam, cada uma delas, responder uma questão básica. A questão básica a ser respondida pela perspectiva

a) dos Clientes é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

b) de Negócios é que resultados devem ser apresentados aos stakeholders.

c) dos Clientes é como eles veem a empresa.

d) Financeira é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

e) de Aprendizado e Crescimento é como os clientes veem a empresa.

Comentários:

Vamos analisar cada uma das assertivas:

a) **Incorreto**: ~~dos Clientes~~ **de Processos Internos** é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

b) **Incorreto**: ~~de Negócios~~ **Financeira** é que resultados devem ser apresentados aos ~~stakeholders~~ **investidores**.

c) **Correto**: dos **Clientes** é como eles veem a empresa.

d) **Incorreto**: ~~Financeira~~ **de Processos Internos** é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

e) **Incorreto**: ~~de Aprendizado e Crescimento~~ **Clientes** é como os clientes veem a empresa.

Gabarito: Letra C

28- (FCC - 2016 - TRT - 20ª REGIÃO (SE) - Analista Judiciário - Comunicação Social) No planejamento de comunicação, a análise de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou SWOT (do inglês strenghts, weaknesses, opportunities and threats) é uma ferramenta usada para

a) levantar as especificidades de demandas orçamentárias.

b) mapear o público e/ou partes interessadas.

c) identificar a opinião pública para nela interferir.

d) estabelecer a necessidade de comunicação integrada.

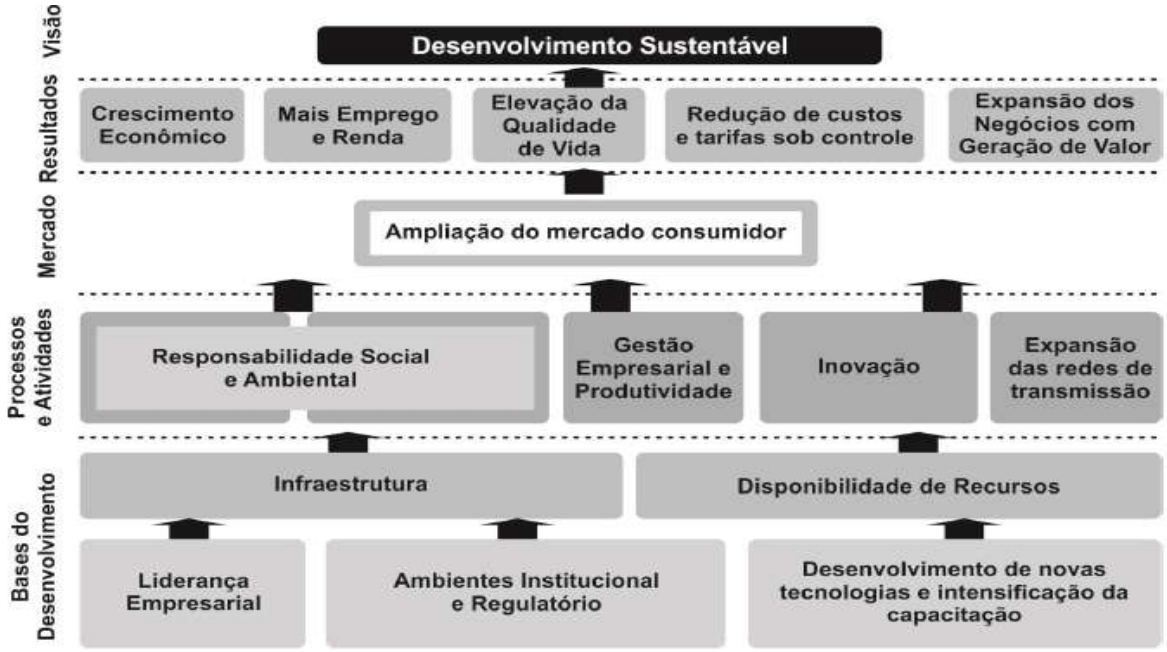
e) compreender o cenário e estabelecer estratégias.

Comentários:

A **Análise SWOT** é uma ferramenta que permite a **análise do ambiente e que indica os pontos positivos e negativos** da organização ou de um determinado setor. O objetivo da análise SWOT é fazer um diagnóstico da organização, demonstrando uma síntese das análises dos fatores internos (forças e fraquezas) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças).

Gabarito: Letra E

29- **(FCC - 2016 - ELETROBRAS-ELETROSUL - Informática)** Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced ScoreCard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

a) Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.

b) Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.

c) Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.

d) Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.

e) Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

Comentários:

Os objetivos e indicadores se inter-relacionam e formam um **fluxo ou diagrama de causa e efeito** que se **inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira**. Assim, temos respectivamente **Aprendizado e Crescimento -> Processos Internos -> Clientes -> Financeira**.

Essa questão também pode ser resolvida associando-se os objetivos estratégicos às perspectivas. Assim, pela lógica "Desenvolvimento de novas tecnologias" é da Perspectiva Aprendizado e Crescimento, "Processos e Atividades" é da Perspectiva Processos Internos, "Ampliação do mercado consumidor" está intimamente ligada a Perspectiva Clientes e "Redução de Custos" é ligada à perspectiva financeira.

Gabarito: Letra B

30- (FCC - 2016 - TRT - 14ª Região (RO e AC) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação)
Considere que uma organização tenha os seguintes objetivos de TI:

I. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.

II. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.

III. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.

IV. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.

Estes objetivos de TI são relacionados, correta e respectivamente, com as dimensões do BSC:

a) Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira.

b) Cliente – Financeira – Treinamento e Crescimento – Interna.

c) Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira – Interna.

d) Financeira – Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente.

e) Cliente – Treinamento e Crescimento – Interna – Financeira.

Comentários:

Questão retirada dos objetivos genéricos do COBIT. Vejamos:

Figura - 6: Objetivos de TI

Dimensão BSC de TI		Objetivo da Informação e Tecnologia Relacionada
Financeira	01	Alinhamento da estratégia de negócios e de TI
	02	Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos
	03	Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI
	04	Gestão de risco organizacional de TI
	05	Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços
	06	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI
Cliente	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas
Interna	09	Agilidade de TI
	10	Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos
	11	Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI
	12	Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia
	13	Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos
	14	Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão
	15	Conformidade de TI com as políticas internas
Treinamento e Crescimento	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios

I. **(08 – Cliente)** Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.

II. **(17 – Treinamento e Crescimento ou Aprendizado e Conhecimento)** Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.

III. **(14 – Interna ou Processos Internos)** Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.

IV. **(01 – Financeira)** Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.

Gabarito: Letra E

31- (FCC - 2015 - CNMP - Analista do CNMP - Tecnologia de Informação e Comunicação Desenvolvimento de Sistemas) Considerando o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e o Planejamento Estratégico Empresarial - PEE, é correto afirmar que o

a) PEE contempla uma visão abrangente das prioridades e necessidades da organização e da situação atual do uso e do ambiente da TI, permitindo a definição dos caminhos a serem trilhados para o atendimento a estas necessidades. Seu objetivo é a sincronicidade entre as relações vertical e horizontal da organização. Após ser aprovado pelo Comitê de Agenda, passa a ser instrumento indispensável na definição dos recursos materiais de TI.

b) PETI é um processo dinâmico e interativo que se constitui a partir da relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e sinergética das funções empresariais para estruturar as informações organizacionais e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as operações da organização, porém não inclui as pessoas envolvidas no processo que é uma prerrogativa da política de recursos humanos da organização.

c) alinhamento entre o PETI e o PEE tem por escopo a relação vertical das funções empresariais que promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modelagem corporativa, rentabilidade e inteligência empresarial

d) PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI e seus recursos, 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.

e) alinhamento entre o PETI e o PEE se constitui de um processo dinâmico e interativo para gerenciar as informações organizacionais, os sistemas de informação estratégicos, gerenciais e operacionais, as pessoas do primeiro escalão corporativo envolvidas, bem como a infraestrutura necessária tendo por escopo o atendimento de todas as operações estratégicas que envolvem os processos da organização.

Comentários:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) **Incorreto**: ~~PEE~~ **PETI** contempla uma visão abrangente das prioridades e necessidades da organização e da situação atual do uso e do ambiente da TI, permitindo a definição dos caminhos a serem trilhados para o atendimento a estas necessidades. Seu objetivo é a sincronicidade entre as relações vertical e horizontal da organização. Após ser aprovado pelo Comitê de Agenda, passa a ser instrumento indispensável na definição dos recursos materiais de TI.

b) **Incorreto**: ~~PETI~~ **o alinhamento entre o PEI e o PE** é um processo dinâmico e interativo que se constitui a partir da relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e sinergética das funções empresariais para estruturar as informações organizacionais e a infraestrutura necessária para o

atendimento de todas as operações da organização, ~~porém não~~ inclui as pessoas envolvidas no processo ~~que é uma prerrogativa da política de recursos humanos da organização~~.

c) **Incorreto**: **alinhamento entre o PETI e o PEE** tem por escopo a relação vertical**, horizontal, transversal, dinâmica e sinergética** das funções empresariais que promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modelagem corporativa, rentabilidade e inteligência empresarial

d) **Correto**: **PETI** é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI e seus recursos, 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.

e) **Incorreto**: este item une um monte de coisas que não se referem a nenhuma definição. Uma verdadeira salada mista de termos sem sentido.

Gabarito: Letra D

32- (FCC - 2015 - TCM-GO - Auditor de Controle Externo - Informática) A responsabilidade pelas decisões relativas a TI em uma organização pode seguir modelos de acordo com quem as toma ou influencia estas decisões. O tipo de modelo e os responsáveis pelas decisões, está corretamente descrito em:

a) Monarquia de TI: dirigentes de primeiro escalão, individualmente ou em grupo, com ou sem a participação do CIO.

b) Duopólio: gerentes (ou executivos) de TI, juntamente com pelo menos um outro grupo (dirigentes ou gerentes de negócio).

c) Federativo: gerentes das áreas de negócio, responsáveis por processos ou seus prepostos, individualmente.

d) Monarquia de negócios: gerentes (ou executivos) de TI, individualmente ou em grupo.

e) Feudal: dirigentes de primeiro escalão, juntamente com pelo menos um outro grupo de gerentes (ou executivos) de TI.

Comentários:

Vamos analisar os itens:

a) **Incorreto**: ~~Monarquia de TI~~ **Federalismo**: dirigentes de primeiro escalão, individualmente ou em grupo, com ou sem a participação do CIO.

b) **Correto**: Duopólio: gerentes (ou executivos) de TI, juntamente com pelo menos um outro grupo (dirigentes ou gerentes de negócio).

c) **Incorreto**: ~~Federativo~~ **Feudalismo**: gerentes das áreas de negócio, responsáveis por processos ou seus prepostos, individualmente.

d) **Incorreto**: ~~Monarquia de negócios~~ **Monarquia de TI**: gerentes (ou executivos) de TI, individualmente ou em grupo.

e) **Incorreto**: ~~Feudal~~ **Federalismo**: dirigentes de primeiro escalão, juntamente com pelo menos um outro grupo de gerentes (ou executivos) de TI.

Gabarito: Letra B

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

a) P = G * U + T

b) P = G * U * T

c) P = (G * U)/T

d) P = G /(U * T)

e) P = G + T * U

Comentários:

A **Matriz GUT** é uma técnica que **ajuda a definir prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T)** de um problema ou de suas causas.

A prioridade pode ser definida multiplicando-se cada um desses elementos. Ressalte-se que algumas variações utilizam a soma ao invés da multiplicação.

Gabarito: Letra B

34- (FCC - 2014 - TCE-GO - Analista de Controle Externo - Administrativa) Considere a Matriz GUT abaixo:

PROBLEMAS	G	U	T
I	5	5	5
II	2	5	3
III	3	2	5
IV	5	5	4

Sobre a prioridade de resolução de problemas está correto o que consta em

a) I, IV, II e III.

b) I, II, III e IV.

c) II, III, I e IV.

d) III, IV, II e I.

e) II, IV, I e III.

Comentários:

A prioridade em uma Matriz GUT pode ser definida multiplicando-se cada um desses elementos. Assim,

I. 5 x 5 x 5 = 125

II. 2 x 5 x 3 = 30

III. 3 x 2 x 5 = 30

IV. 5 x 5 x 4 = 100

Assim, a prioridade deve ser da maior para a menor ou I, IV, II e III ou I, IV, III e II, já que II e III são iguais.

Gabarito: Letra A

35- (FCC - 2013 - MPE-SE - Analista - Informática - Gestão e Análise de Projeto de Infraestrutura) O planejamento estratégico é um processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. A elaboração do Planejamento Estratégico de TI – PETI envolve algumas etapas, como:

1. Diagnóstico amplo da situação presente da empresa.

2. Estabelecimento da situação desejada para o período de planejamento.

3. Definição das políticas e diretrizes básicas.

4. Estabelecimento dos planos de ação (tácitos).

Em cada etapa são desenvolvidas atividades como as listadas abaixo:

A. Explicitar políticas, diretrizes e restrições organizacionais em relação: ao processamento (centralizado, terceirizado etc.); à terceirização (forma, período, quantidade etc.); às restrições orçamentárias (limites estabelecidos, verbas etc.); às restrições organizacionais (autonomia financeira, administração de filiais etc.).

B. Estabelecer objetivos atuais; Determinar claramente situação atual da empresa; Elencar as dificuldades e potencialidades da empresa atualmente.

C. Estabelecer o conjunto de planos formado por: Plano de informação (Informações); Plano de Sistemas (Software); Plano de Tecnologia (Hardware); Plano de Organização e RH (Estrutura Organizacional); Plano de Capacitação (Pessoas); Plano de Revisão.

D. Definir o que fazer em relação, à missão, às estratégias, aos objetivos e às metas para o horizonte de planejamento e estabelecer de planos de ação; Elencar os objetivos para os próximos anos; Delinear um

cenário para a empresa em todos os níveis (administrativo, gerencial, operacional etc.); Definir, para cada objetivo, metas de curto, médio e longo prazo; Dimensionar TI para o futuro.

A associação das etapas do PETI com as atividades está, correta e respectivamente, apresentada em

a) 1C – 2A – 3D – 4B

b) 1D – 2B – 3C – 4A

c) 1A – 2C – 3B – 4D

d) 1B – 2D – 3A – 4C

e) 1A – 2C – 3B – 4D .

Comentários:

Nesta questão, podemos fazer facilmente a associação com os próprios termos usados nos itens, assim:

1. **Diagnóstico** amplo da situação presente da empresa.

B. Estabelecer objetivos atuais; Determinar claramente **situação atual da empresa**; Elencar as dificuldades e potencialidades da empresa atualmente.

Se estamos fazendo um diagnóstico, então devemos entender como a empresa está atualmente.

2. Estabelecimento da **situação desejada para o período** de planejamento.

D. Definir o que fazer em relação, à missão, às estratégias, aos objetivos e às metas para o horizonte de planejamento e estabelecer de planos de ação; Elencar os **objetivos para os próximos anos**; Delinear um cenário para a empresa em todos os níveis (administrativo, gerencial, operacional etc.); Definir, para cada objetivo, metas de curto, médio e longo prazo; Dimensionar TI para o futuro.

Na definição dessas diretrizes organizacionais, estamos levantando o que queremos para o futuro da empresa.

3. Definição das **políticas e diretrizes** básicas.

A. Explicitar **políticas, diretrizes e restrições organizacionais** em relação: ao processamento (centralizado, terceirizado etc.); à terceirização (forma, período, quantidade etc.); às restrições orçamentárias (limites estabelecidos, verbas etc.); às restrições organizacionais (autonomia financeira, administração de filiais etc.).

O próprio item já afirma que serão explicitadas políticas e diretrizes organizacionais.

4. Estabelecimento dos **planos de ação** (tácitos).

C. Estabelecer o **conjunto de planos** formado por: Plano de informação (Informações); Plano de Sistemas (Software); Plano de Tecnologia (Hardware); Plano de Organização e RH (Estrutura Organizacional); Plano de Capacitação (Pessoas); Plano de Revisão.

Note que aqui temos a definição de diversos planos para que a TI suporte as estratégias organizacionais.

Gabarito: Letra A

OUTRAS BANCAS

36- (IBADE - 2020 - IBGE - Agente Censitário Municipal e Agente Censitário Supervisor) O planejamento estratégico interage com três parâmetros: a visão do futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Indique uma característica fundamental do planejamento estratégico:

a) envolve cada departamento de maneira especifica.

b) voltado para o curto prazo.

c) realizado pela gerência intermediária.

d) orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo.

e) conduzido pelos níveis baixos da gerência supervisão.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

a) **Incorreto**: envolve ~~cada departamento de maneira especifica~~ **toda a organização**.

b) **Incorreto**: voltado para o ~~curto~~ **longo** prazo.

c) **Incorreto**: realizado pela **alta** gerência ~~intermediária~~.

d) **Correto**: orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo.

e) **Incorreto**: conduzido pelos níveis ~~baixos~~ **altos** da gerência ~~supervisão~~.

Gabarito: Letra D

37- (COMPERVE - 2020 - TJ-RN - Analista de Suporte Pleno - Infraestrutura) Um dos principais desafios de gestores de TI é articular, junto à alta gestão, os processos de Tecnologia da Informação de uma organização. Dessa forma, a diferença entre Gestão de TI e Governança de TI está vinculada à

a) capacidade da alta gestão de se responsabilizar exclusivamente pela Gestão de TI.

b) inclusão, dentro da Governança, de estratégias e políticas para o uso da TI na Instituição.

c) constituição de controles necessários para atingir os objetivos estratégicos, através da Gestão de TI.

d) definição pela forma como o uso atual da TI é dirigido e avaliado, através da Governança de TI.

Comentários:

Vejamos cada um dos itens:

a) **Incorreto**: a alta gestão está muito mais ligada à Governança de TI.

b) **Correto**: a definição de estratégias e políticas é foco da Governança de TI.

c) **Incorreto**: constituição de controles necessários para atingir os objetivos estratégicos, através da ~~Gestão~~ **Governança** de TI.

d) **Incorreto**: definição pela forma como o uso atual da TI é dirigido e avaliado, através da ~~Governança~~ **Gestão** de TI.

Gabarito: Letra B

38- **(Quadrix - 2020 - IDURB - Técnico Administrativo - Administrativo)** No que se refere à gestão de pessoas, julgue o item.

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo e compreende os recursos e as atividades de uma organização para o alcance de seus objetivos.

Comentários:

Exatamente, o planejamento estratégico é orientado para o longo prazo.

Para Kotler, o **planejamento estratégico** é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma **adequação razoável entre os objetivos e recursos** da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é **orientar e reorientar os negócios** e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Gabarito: Certo

39- **(Quadrix - 2020 - CREFONO-5° Região - Auxiliar Administrativo)** Planejamento é a função administrativa que define objetivos e os recursos necessários para alcançá-los. No que se refere ao planejamento de uma organização, julgue o item.

Nos tempos atuais, em que há grande nível de incerteza sobre o futuro, não é recomendável a realização de planejamento de longo prazo.

Comentários:

Não é porque há incerteza que não se deve realizar planejamento estratégico. Muito pelo contrário, o planejamento deve ser realizado para reduzir impactos futuros na organização.

Gabarito: Errado

40- **(Quadrix - 2020 - CREFONO-5° Região - Auxiliar Administrativo)** Planejamento é a função administrativa que define objetivos e os recursos necessários para alcançá-los. No que se refere ao planejamento de uma organização, julgue o item.

Como decorrência do planejamento, os procedimentos facilitam que a organização alcance seus objetivos e suas metas.

Comentários:

O **planejamento estratégico** está associado com a **definição de um plano para agir da maneira mais efetiva possível em consonância com os objetivos ou regras definidas para a organização**.

Gabarito: Certo

41- **(Quadrix - 2020 - CFO-DF - Administrador)** A respeito do processo de planejamento, julgue o item.

Na matriz GUT, a urgência define o impacto que o negócio pode sofrer se o problema não for solucionado.

Comentários:

O impacto que o negócio pode sofrer é definido pela gravidade e não pela urgência.

Os elementos da GUT são:

Gravidade: representa o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação. Considera a intensidade ou impacto que algum dos problemas em análise pode ocasionar caso venha a ocorrer.

Urgência: representa a questão de tempo que existe para resolver um problema ou uma situação. Esse aspecto é analisado pela pressão que o tempo impõe, levando em consideração os prazos para a resolução do problema.

Tendência: representa o potencial crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar maior com o passar do tempo.

Gabarito: Errado

42- **(VUNESP - 2020 - EBSERH - Analista de Tecnologia da Informação)** O Balanced Scorecard (BSC) tem como objetivo avaliar a estratégia de uma empresa, por meio de indicadores, nas seguintes perspectivas:

a) analistas, processos externos, processos internos e cliente.

b) cliente, financeira, processos internos e inovação/ aprendizado

c) gerência, produtos, inovação/aprendizado e maturidade.

d) investidores, maturidade, concorrentes e lucratividade.

e) programadores, localização, maturidade e financeira.

Comentários:

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes (mercado), processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento).

Gabarito: Letra B

43- **(FGV - 2019 - DPE-RJ - Técnico Superior Especializado - Tecnologia da Informação)** O instrumento utilizado pela administração pública para realizar o planejamento de TI no nível tático, contendo um plano de metas e ações, é o:

a) PPA;

b) PDTI;

c) PETI;

d) PEI;

e) EGTIC.

Comentários:

O plano tático é o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação –PDTI** ou **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC**.

Vejamos a que se refere cada uma das siglas:

a) **Incorreto**: O **Plano Plurianual (PPA)** é um plano de médio prazo, que estabelece as **diretrizes, objetivos e metas** a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal ao longo de um período de quatro anos.

b) **Correto**: no **nível tático**, o instrumento mais comumente usado para representar o planejamento de TIC é o **PDTI ou PDTIC**. O **PDTIC** descreve de forma tática como uma organização, no que se refere à TIC, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações. 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.

c) **Incorreto**: Geralmente, o **PETI ou PETIC** está situado no **nível estratégico** e é um documento que complementa o Plano Estratégico Institucional, por meio do planejamento dos recursos de tecnologia da informação e comunicações, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TIC.

d) **Incorreto**: o **Plano Estratégico Institucional - PEI** define as estratégias organizacionais.

e) **Incorreto**: A **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações (EGTIC)** compreende um instrumento de gestão do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), que traça a direção da Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), definindo o plano estratégico que visa promover a melhoria contínua da gestão e governança de TIC, assim como a sustentação da infraestrutura, além de subsidiar os órgãos do Sistema na elaboração dos Planejamentos de Tecnologia da Informação.

Gabarito: Letra B

44- (FGV - 2018 - Banestes - Analista em Tecnologia da Informação - Suporte e Infraestrutura)

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo, e compreende uma sequência de quatro fases.

Sobre o ciclo PDCA, é correto afirmar que:

a) a verificação do grau de cumprimento do que foi planejado é realizada durante a fase denominada Act;

b) na fase inicial, a de planejamento (Plan), são estabelecidos os objetivos do processo e os meios para alcançá-los;

c) durante a fase Check, de monitoramento, são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução;

d) durante a fase Do, identificam-se desvios ocorridos no processo e eventuais ações são realizadas para corrigi-los;

e) existe uma variante do ciclo PDCA, chamada PDSA, onde foi substituída a fase de Check pela fase da Análise de Satisfação.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

a) **Incorreto**: a verificação do grau de cumprimento do que foi planejado é realizada durante a fase denominada ~~Act~~ **Check**;

b) **Correto**: na fase inicial, a de planejamento (Plan), são estabelecidos os objetivos do processo e os meios para alcançá-los;

c) **Incorreto**: durante a fase ~~Check~~ **Act**, de monitoramento, são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução;

d) **Incorreto**: durante a fase ~~Do~~ **Check**, identificam-se desvios ocorridos no processo e **durante a fase Act,** eventuais ações são realizadas para corrigi-los;

e) **Incorreto**: existe uma variante do ciclo PDCA, chamada PDSA, onde foi substituída a fase de Check pela fase da ~~Análise de Satisfação~~ **Study**.

Gabarito: Letra B

45- (IADES - 2019 - CRF-TO - Analista de TI) O planejamento estratégico em TI é composto por três níveis. Quais são eles?

a) Estratégico, tático e operacional.

b) Planejamento, de risco e de manutenção.

c) De risco, tático e de ação.

d) Estratégico, de alteração e de correção.

e) Alimentação, prescrição e atuação.

Comentários:

O **Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI)** é um **processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais**, a TI (e seus recursos) hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de

dados e informações), os sistemas de informação (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

Gabarito: Letra A

46- (IADES - 2019 - CRF-TO - Analista de TI) O Balanced Score Card (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho.

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acesso em: 30 dez. 2018.

Quais são as quatro perspectivas do BSC?

a) De negócios, de objetivos, de processos internos e de revisão.

b) Financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado.

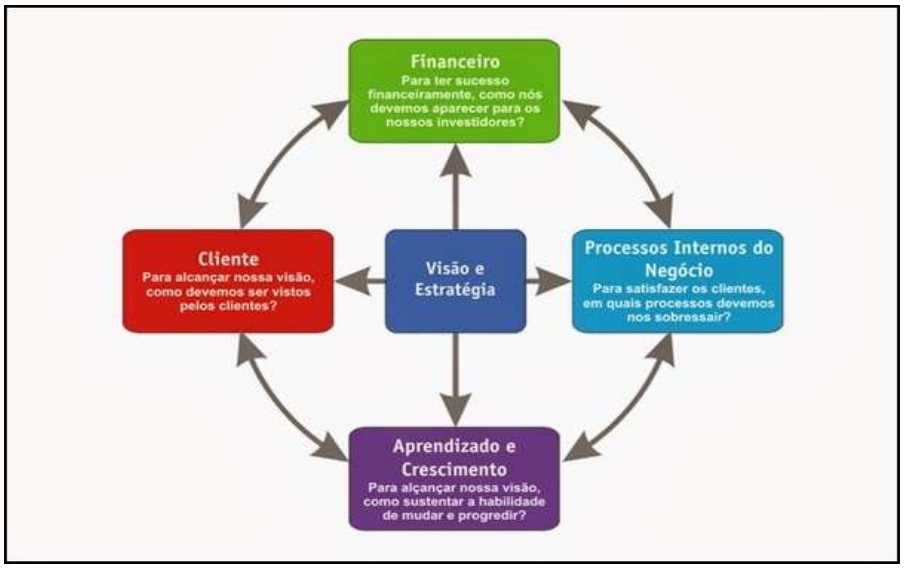
c) Financeira, de objetivos, de processos de revisão e de regulação.

d) De tempo, de atividades, de trabalho e de regulação.

e) Ajustada, aleatória, de riscos e de manutenção.

Comentários:

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes (mercado), processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento). Essas perspectivas podem ser visualizadas na figura a seguir:



Gabarito: Letra B

47- (IADES - 2018 - ARCON-PA - Assistente Técnico em Regulação de Serviços Públicos) Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a alternativa correta.

a) O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão operacional do negócio.

b) O BSC proporciona às organizações um sistema tático de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional.

c) O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho.

d) As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, processos externos e estratégia.

e) Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos colaboradores da organização.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

a) **Incorreto**: O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão ~~operacional~~ **estratégica** do negócio.

b) **Incorreto**: O BSC proporciona às organizações um sistema ~~tático~~ **estratégico** de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional.

c) **Correto**: O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho.

d) **Incorreto**: As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, processos ~~externos~~ **internos** e ~~estratégia~~ **treinamento e crescimento**.

e) **Incorreto**: Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos ~~colaboradores~~ **administradores** da organização.

Gabarito: Letra C

48- (UFMG - 2018 - UFMG - Analista de Tecnologia da Informação - Requisitos e Processos) A Governança de TI (Tecnologia da Informação) compreende vários mecanismos e componentes que podem ser agrupados em quatro grandes domínios ou etapas, que podem ser chamadas de Ciclo da Governança de TI. Com relação a essas etapas, é INCORRETO afirmar que

a) um dos domínios 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.

b) um dos domínios refere-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, que deve levar em consideração os requisitos de conformidade (compliance, em inglês) externos, tais como o Sarbanes-Oxley Act e o Acordo da Basileia.

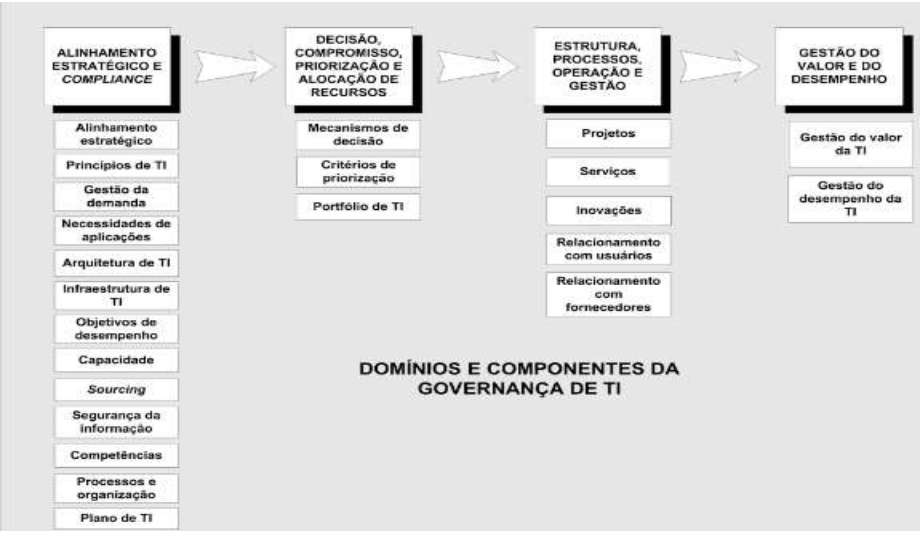
c) um dos domínios refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI, à definição dos mecanismos de decisão da empresa, à obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves na organização, assim como a definição de prioridades de projetos e serviços no contexto de um portfólio de TI.

d) um dos domínios refere-se à segurança da informação, que impacta a integridade do negócio, devendo envolver todos os níveis da organização na questão da gestão da TI e, em especial, na gestão da segurança da informação.

Comentários:

Não existe um domínio chamado segurança da informação, sendo este aspecto tratado no **domínio de alinhamento estratégico e compliance**.

Os **domínios da Governança de TI** são: (1) alinhamento estratégico e compliance; (2) decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos; (3) estrutura, processos, operação e gestão; (4) gestão do valor e do desempenho.



Gabarito: Letra D

49- (FAURGS - 2018 - BANRISUL - Gestão de TI) O principal objetivo da Governança de TI é

a) estimular que as decisões de TI sejam tomadas de forma isolada.

b) evitar o acompanhamento de contratos com prestadores de serviços de TI.

c) alinhar a estratégia de TI com a estratégia do negócio.

d) propiciar que os serviços de TI estratégicos estejam sob o controle de terceiros.

e) evitar que seja explícita a relação entre o aumento nos custos de TI e o aumento no valor da informação.

Comentários:

Vejamos cada um dos itens:

a) **Incorreto**: as decisões de TI não devem ser tomadas de forma isolada, mas sim em conjunto, envolvendo as várias partes interessadas.

b) **Incorreto**: logicamente que não é objetivo evitar acompanhamento de contratos.

c) **Correto**: a Governança está relacionada com a necessidade do alinhamento entre TI e negócio. Esta relação é tão perceptível que o alinhamento, além de estar contido no próprio conceito de governança e definido como seu objetivo principal, é um dos componentes do modelo de Governança de TI.

d) **Incorreto**: os serviços estratégicos devem estar sob o controle da organização e não terceirizado.

e) **Incorreto**: não há objetivo de esconder a relação entre cursos e benefícios.

Gabarito: Letra C

50- (FAURGS - 2018 - TJ-RS - Administrador de Banco de Dados) Considere as seguintes afirmações sobre o Plan-Do Check-Act (PDCA).

I - O ciclo PDCA pode ser usado em todos os estágios do ciclo de vida de um produto ou em qualquer processo para correção de problemas, melhoria de processos e manutenção do nível de desempenho de um processo.

II - O elemento Plan (P) inclui uma fase inicial de treinamento das novas práticas planejadas, seguida da implementação do processo.

III- O elemento Check (C) inclui o estabelecimento de metas e o processo propriamente dito (métodos, rotinas).

Quais estão corretas?

a) Apenas I.

b) Apenas II.

c) Apenas I e III.

d) Apenas II e III.

e) I, II e III.

Comentários:

Vamos analisar cada um dos itens:

I – **Correto**: não há nenhuma restrição para uso do PDCA em qualquer fase de um projeto ou produção.

II – **Incorreto**: Plan (P) não envolve treinamento. As novas práticas são identificadas na fase Act (A) e não na fase Plan (P).

O elemento **Plan (P)** estabelece objetivos, metas e os meios para alcançá-los.

O elemento **Act (A)** identifica eventuais falhas e corrige-as, a fim de melhorar a execução das atividades e os resultados.

III- **Incorreto**: O elemento ~~Check (C)~~ **Plan (P)** inclui o estabelecimento de metas e o processo propriamente dito (métodos, rotinas).

O elemento **Check (C)** monitora/controla a execução e verifica o grau de cumprimento do que foi planejado.

Gabarito: Letra A

LISTA DE QUESTÕES

CEBRASPE/CESPE

1- **(CESPE - 2020 - MPE-CE - Analista Ministerial - Administração)** Com relação a planejamento e avaliação nas políticas públicas, julgue o item subsecutivo.

O planejamento estratégico de organizações governamentais tem foco no curto prazo, em tarefas e em operações cotidianas.

2- **(CESPE - 2020 - MPE-CE - Técnico Ministerial)** A respeito da gestão organizacional, julgue o item subsecutivo.

Por meio da análise SWOT, é possível analisar o ambiente externo à organização mediante a identificação de oportunidades e ameaças.

3- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** Com relação às metodologias para construção de planejamento estratégico, julgue o item seguinte.

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.

4- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** Com relação às metodologias para construção de planejamento estratégico, julgue o item seguinte.

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.

5- **(CESPE - 2018 - IPHAN - Analista I - Área 7)** No que se refere a cenários, metodologias e ferramentas para medição de desempenho organizacional, julgue o item que se segue.

A perspectiva financeira do BSC (balanced scorecard) esclarece como a organização é vista pelos seus clientes e como ela deve atender suas necessidades e seus objetivos financeiros.

6- **(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.

7- **(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.

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

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

9- **(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.

10- **(CESPE - 2018 - EMAP - Analista Portuário - Planejamento e Controle)** A respeito do ciclo PDCA e das ferramentas de gestão da qualidade, julgue o seguinte item.

O ciclo PDCA é um processo cíclico de busca da melhoria composto de quatro etapas ou fases. Nesse ciclo, a definição dos métodos e recursos necessários para o desenvolvimento das ações planejadas ocorre na etapa D.

11- (CESPE - 2017 - TRF - 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - Informática) A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório preparado por uma empresa de consultoria a respeito da governança de tecnologia de informação (TI) de uma organização.

I A organização carece de um processo para transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos sejam apoiados.

II Faz-se necessário elaborar um documento formal, produto da fase de alinhamento estratégico, que esteja alinhado ao modelo de governança proposto pela organização, bem como aos seus objetivos e às suas estratégias.

III Embora o planejamento estratégico da organização disponha que se deve garantir a transparência para as partes interessadas, foi identificada a necessidade de implantar ações que visem atingir esse objetivo.

Considerando essa situação hipotética, julgue o próximo item.

O item I trata essencialmente da falta de um alinhamento estratégico na organização, que pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócio formal.

12- (CESPE - 2017 - TRF - 1ª REGIÃO - Analista Judiciário - Informática) A seguir são apresentados três itens extraídos de um relatório preparado por uma empresa de consultoria a respeito da governança de tecnologia de informação (TI) de uma organização.

I A organização carece de um processo para transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos sejam apoiados.

II Faz-se necessário elaborar um documento formal, produto da fase de alinhamento estratégico, que esteja alinhado ao modelo de governança proposto pela organização, bem como aos seus objetivos e às suas estratégias.

III Embora o planejamento estratégico da organização disponha que se deve garantir a transparência para as partes interessadas, foi identificada a necessidade de implantar ações que visem atingir esse objetivo.

Considerando essa situação hipotética, julgue o próximo item.

O item II trata essencialmente da falta do plano de TI, principal produto da fase de alinhamento estratégico, considerado um dos planos funcionais cujos projetos e serviços são derivados e alinhados à estratégia da organização.

13- (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.

14- (CESPE - 2016 - TCE-PA - Conhecimentos Básicos- Cargos 32 a 36) 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.

15- (CESPE - 2016 - FUNPRESP-JUD - Analista - Tecnologia da Informação) Com relação a planejamento estratégico, julgue o item a seguir.

Na perspectiva da governança de TI, o alinhamento estratégico de TI é considerado um processo que visa determinar quais devem ser a arquitetura, a infraestrutura e as aplicações necessárias para atender às necessidades atuais e futuras da organização.

16- (CESPE - 2014 - TJ-SE - Analista Judiciário - Análise de Sistemas) Com relação ao plano estratégico de tecnologia da informação (PETI) e ao planejamento estratégico de negócio, julgue os itens a seguir. Nesse sentido, considere que a sigla TI, sempre que empregada, se refere à tecnologia da informação.

Considera-se que o ambiente de TI esteja inserido em um ambiente classificado como fábrica, caso sofra baixo impacto da carteira de aplicação em desenvolvimento e alto impacto da funcionalidade das atividades de TI.

FCC

17- (FCC - 2018 - DPE-AM - Analista em Gestão Especializado de Defensoria - Administração) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.

b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.

c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.

d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

18- (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Área Administrativa) Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da "missão" da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

a) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.

b) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.

c) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.

d) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.

e) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

19- (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) Após participar da criação do Planejamento Estratégico de TI (PETI), um Analista especializado em Tecnologia da Informação precisa fracionar as estratégias definidas em macroprojetos indicando os recursos e os métodos para execução desses projetos. Fará em um documento que considera as definições do PETI e seu olhar para as metas organizacionais e os transforma em programas e projetos que irão viabilizar os objetivos corporativos. Esse documento é conhecido como Plano

a) Diretor de Projetos e Serviços de TI.

b) de Gestão de Projetos e Governança Corporativa.

c) Diretor de Tecnologia da Informação.

d) Tático Operacional.

e) Público de Gestão e Implantação de Projetos de TI.

20- (FCC - 2018 - SEFAZ-GO - Auditor-Fiscal da Receita Estadual) O Balanced Scorecard propicia o alinhamento das iniciativas (projetos, ações ou serviços) de TI aos objetivos estratégicos do negócio, considerando quatro perspectivas principais: Financeira, Clientes,

a) Governança e Segurança da informação.

b) Ambiente externo e Gestão de pessoas.

c) Mercado de serviços e Gestão da qualidade.

d) Processos internos e Aprendizado e crescimento.

e) Processos externos e Auditoria externa.

21- (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) 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

a) SWOT.

b) Monte Carlo.

c) GUT.

d) RICE.

e) DELPHI.

22- (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.

23- (FCC - 2018 - SABESP - Analista de Gestão - Publicidade e Propaganda) Considere as proposições abaixo.

I. SWOT é uma matriz de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio.

II. A matriz SWOT faz parte do plano de negócios para criação de uma nova empresa, enquanto a matriz FOFA é a recomendada para o empreendedorismo individual.

III. A análise SWOT pode ser aplicada não só para a constituição de um novo negócio, mas também para definir oportunidades e ameaças para as ações planejadas dentro de uma instituição já em funcionamento.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II.

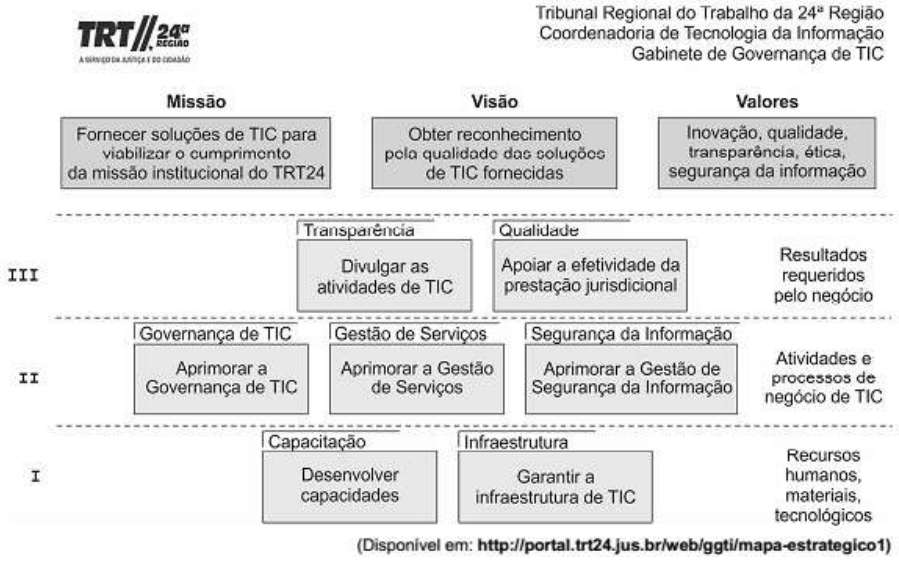
b) I.

c) I e II.

d) III.

e) I e III.

24- **(FCC - 2017 - TRT - 24ª REGIÃO (MS) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação)** O Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região desenvolveu o mapa estratégico do PETI 2015-2020 mostrado na figura abaixo.



e

No mapa estratégico, de acordo com os fundamentos do Balanced Scorecard – BSC,

a) a divisão indicada por II corresponde à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

b) na perspectiva correspondente aos Processos Internos, “Divulgar as atividades de TIC” e “Apoiar a efetividade da prestação jurisdicional” são os objetivos estratégicos.

c) não estão contempladas todas as perspectivas, embora os indicadores estratégicos devam estar diretamente associados aos objetivos estratégicos apresentados no mapa, representando uma relação de causa e efeito.

d) a divisão indicada por I corresponde à perspectiva de Processos Internos.

e) o objetivo estratégico “Garantir a infraestrutura de TIC”, está relacionado à perspectiva Financeira.

25- **(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.

26- (FCC - 2016 - TRT - 20ª REGIÃO (SE) - Analista Judiciário - Administrativa) Objetivando uma significativa mudança em sua forma de atuação tradicional, determinada organização pública decidiu instituir um modelo de gestão estratégica utilizando, como suporte metodológico, o Balanced Scorecard – BSC. Logo na primeira etapa de aplicação, referida organização foi instada a identificar, olhando para o futuro, como pretende ser reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores e pela própria sociedade. De acordo com a visão do BSC, esse aspecto da organização a ser identificado corresponde

a) à missão.

b) a valores.

c) à visão.

d) ao mapa estratégico.

e) à análise externa.

27- (FCC - 2016 - Prefeitura de Teresina - PI - Analista Tecnológico - Analista de Negócios) O Balanced Scorecard compreende 4 perspectivas que visam, cada uma delas, responder uma questão básica. A questão básica a ser respondida pela perspectiva

a) dos Clientes é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

b) de Negócios é que resultados devem ser apresentados aos stakeholders.

c) dos Clientes é como eles veem a empresa.

d) Financeira é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.

e) de Aprendizado e Crescimento é como os clientes veem a empresa.

28- (FCC - 2016 - TRT - 20ª REGIÃO (SE) - Analista Judiciário - Comunicação Social) No planejamento de comunicação, a análise de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou SWOT (do inglês strenghts, weaknesses, opportunities and threats) é uma ferramenta usada para

a) levantar as especificidades de demandas orçamentárias.

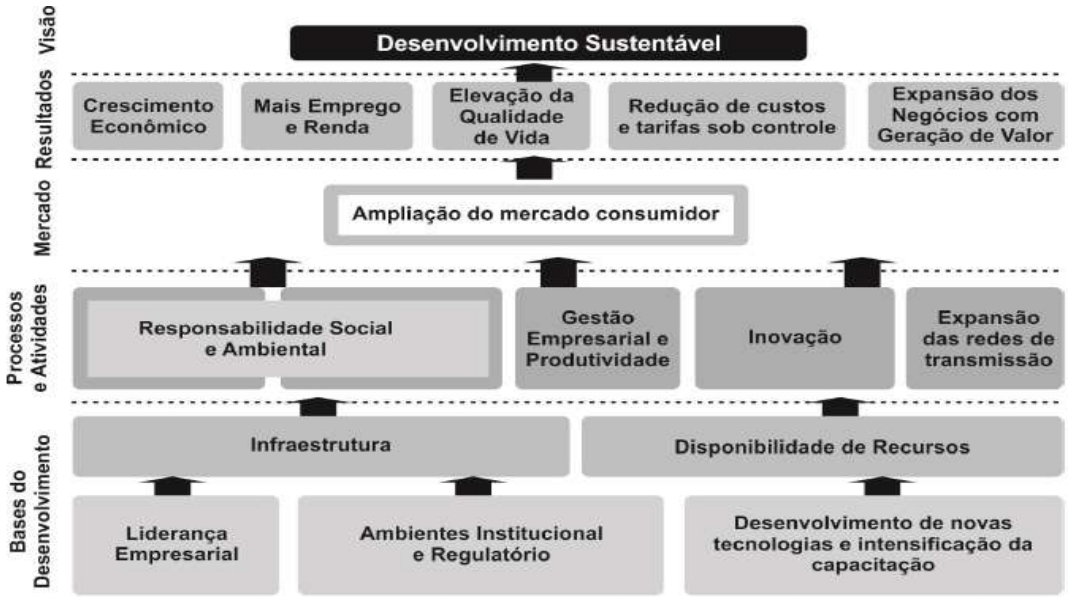
b) mapear o público e/ou partes interessadas.

c) identificar a opinião pública para nela interferir.

d) estabelecer a necessidade de comunicação integrada.

e) compreender o cenário e estabelecer estratégias.

29- (FCC - 2016 - ELETROBRAS-ELETROSUL - Informática) Considere o mapa estratégico gerado como resultado parcial da implantação do BSC – Balanced ScoreCard em uma empresa do setor elétrico:



As 4 dimensões denominadas Bases do Desenvolvimento, Processos e Atividades, Mercado e Resultados, correspondem, correta e respectivamente, às 4 dimensões básicas do BSC:

a) Objetivos estratégicos; Indicadores; Meta; Planos de Ações.

b) Aprendizado e crescimento; Processos internos; Clientes; Finanças.

c) Processos internos; Crescimento; Mercado; Orçamento.

d) Planos de Ações; Metas; Indicador; Objetivos estratégicos.

e) Processos internos; Aprendizado e crescimento; Clientes; Finanças.

30- (FCC - 2016 - TRT - 14ª Região (RO e AC) - Analista Judiciário - Tecnologia da Informação) Considere que uma organização tenha os seguintes objetivos de TI:

I. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.

II. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.

III. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.

IV. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.

Estes objetivos de TI são relacionados, correta e respectivamente, com as dimensões do BSC:

a) Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira.

b) Cliente – Financeira – Treinamento e Crescimento – Interna.

c) Treinamento e Crescimento – Cliente – Financeira – Interna.

d) Financeira – Interna – Treinamento e Crescimento – Cliente.

e) Cliente – Treinamento e Crescimento – Interna – Financeira.

31- (FCC - 2015 - CNMP - Analista do CNMP - Tecnologia de Informação e Comunicação Desenvolvimento de Sistemas) Considerando o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI e o Planejamento Estratégico Empresarial - PEE, é correto afirmar que o

a) PEE contempla uma visão abrangente das prioridades e necessidades da organização e da situação atual do uso e do ambiente da TI, permitindo a definição dos caminhos a serem trilhados para o atendimento a estas necessidades. Seu objetivo é a sincronicidade entre as relações vertical e horizontal da organização. Após ser aprovado pelo Comitê de Agenda, passa a ser instrumento indispensável na definição dos recursos materiais de TI.

b) PETI é um processo dinâmico e interativo que se constitui a partir da relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e sinergética das funções empresariais para estruturar as informações organizacionais e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as operações da organização, porém não inclui as pessoas envolvidas no processo que é uma prerrogativa da política de recursos humanos da organização.

c) alinhamento entre o PETI e o PEE tem por escopo a relação vertical das funções empresariais que promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como

uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modelagem corporativa, rentabilidade e inteligência empresarial

d) PETI é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, a TI e seus recursos, 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.

e) alinhamento entre o PETI e o PEE se constitui de um processo dinâmico e interativo para gerenciar as informações organizacionais, os sistemas de informação estratégicos, gerenciais e operacionais, as pessoas do primeiro escalão corporativo envolvidas, bem como a infraestrutura necessária tendo por escopo o atendimento de todas as operações estratégicas que envolvem os processos da organização.

32- (FCC - 2015 - TCM-GO - Auditor de Controle Externo - Informática) A responsabilidade pelas decisões relativas a TI em uma organização pode seguir modelos de acordo com quem as toma ou influencia estas decisões. O tipo de modelo e os responsáveis pelas decisões, está corretamente descrito em:

a) Monarquia de TI: dirigentes de primeiro escalão, individualmente ou em grupo, com ou sem a participação do CIO.

b) Duopólio: gerentes (ou executivos) de TI, juntamente com pelo menos um outro grupo (dirigentes ou gerentes de negócio).

c) Federativo: gerentes das áreas de negócio, responsáveis por processos ou seus prepostos, individualmente.

d) Monarquia de negócios: gerentes (ou executivos) de TI, individualmente ou em grupo.

e) Feudal: dirigentes de primeiro escalão, juntamente com pelo menos um outro grupo de gerentes (ou executivos) de TI.

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

a) $P = G * U + T$

b) $P = G * U * T$

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

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

e) $P = G + T * U$

34- (FCC - 2014 - TCE-GO - Analista de Controle Externo - Administrativa) Considere a Matriz GUT abaixo:

PROBLEMAS	G	U	T
I	5	5	5
II	2	5	3
III	3	2	5
IV	5	5	4

Sobre a prioridade de resolução de problemas está correto o que consta em

a) I, IV, II e III.

b) I, II, III e IV.

c) II, III, I e IV.

d) III, IV, II e I.

e) II, IV, I e III.

35- (FCC - 2013 - MPE-SE - Analista - Informática - Gestão e Análise de Projeto de Infraestrutura) O planejamento estratégico é um processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. A elaboração do Planejamento Estratégico de TI – PETI envolve algumas etapas, como:

1. Diagnóstico amplo da situação presente da empresa.

2. Estabelecimento da situação desejada para o período de planejamento.

3. Definição das políticas e diretrizes básicas.

4. Estabelecimento dos planos de ação (tácitos).

Em cada etapa são desenvolvidas atividades como as listadas abaixo:

A. Explicitar políticas, diretrizes e restrições organizacionais em relação: ao processamento (centralizado, terceirizado etc.); à terceirização (forma, período, quantidade etc.); às restrições orçamentárias (limites estabelecidos, verbas etc.); às restrições organizacionais (autonomia financeira, administração de filiais etc.).

B. Estabelecer objetivos atuais; Determinar claramente situação atual da empresa; Elencar as dificuldades e potencialidades da empresa atualmente.

C. Estabelecer o conjunto de planos formado por: Plano de informação (Informações); Plano de Sistemas (Software); Plano de Tecnologia (Hardware); Plano de Organização e RH (Estrutura Organizacional); Plano de Capacitação (Pessoas); Plano de Revisão.

D. Definir o que fazer em relação, à missão, às estratégias, aos objetivos e às metas para o horizonte de planejamento e estabelecer de planos de ação; Elencar os objetivos para os próximos anos; Delinear um cenário para a empresa em todos os níveis (administrativo, gerencial, operacional etc.); Definir, para cada objetivo, metas de curto, médio e longo prazo; Dimensionar TI para o futuro.

A associação das etapas do PETI com as atividades está, correta e respectivamente, apresentada em

a) 1C – 2A – 3D – 4B

b) 1D – 2B – 3C – 4A

c) 1A – 2C – 3B – 4D

d) 1B – 2D – 3A – 4C

e) 1A – 2C – 3B – 4D

OUTRAS BANCAS

36- (IBADE - 2020 - IBGE - Agente Censitário Municipal e Agente Censitário Supervisor) O planejamento estratégico interage com três parâmetros: a visão do futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Indique uma característica fundamental do planejamento estratégico:

a) envolve cada departamento de maneira especifica.

b) voltado para o curto prazo.

c) realizado pela gerência intermediária.

d) orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo.

e) conduzido pelos níveis baixos da gerência supervisão.

37- (COMPERVE - 2020 - TJ-RN - Analista de Suporte Pleno - Infraestrutura) Um dos principais desafios de gestores de TI é articular, junto à alta gestão, os processos de Tecnologia da Informação de uma organização. Dessa forma, a diferença entre Gestão de TI e Governança de TI está vinculada à

a) capacidade da alta gestão de se responsabilizar exclusivamente pela Gestão de TI.

b) inclusão, dentro da Governança, de estratégias e políticas para o uso da TI na Instituição.

c) constituição de controles necessários para atingir os objetivos estratégicos, através da Gestão de TI.

d) definição pela forma como o uso atual da TI é dirigido e avaliado, através da Governança de TI.

38- (Quadrix - 2020 - IDURB - Técnico Administrativo - Administrativo) No que se refere à gestão de pessoas, julgue o item.

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo e compreende os recursos e as atividades de uma organização para o alcance de seus objetivos.

39- (Quadrix - 2020 - CREFONO-5° Região - Auxiliar Administrativo) Planejamento é a função administrativa que define objetivos e os recursos necessários para alcançá-los. No que se refere ao planejamento de uma organização, julgue o item.

Nos tempos atuais, em que há grande nível de incerteza sobre o futuro, não é recomendável a realização de planejamento de longo prazo.

40- **(Quadrix - 2020 - CREFONO-5° Região - Auxiliar Administrativo)** Planejamento é a função administrativa que define objetivos e os recursos necessários para alcançá-los. No que se refere ao planejamento de uma organização, julgue o item.

Como decorrência do planejamento, os procedimentos facilitam que a organização alcance seus objetivos e suas metas.

41- **(Quadrix - 2020 - CFO-DF - Administrador)** A respeito do processo de planejamento, julgue o item.

Na matriz GUT, a urgência define o impacto que o negócio pode sofrer se o problema não for solucionado.

42- **(VUNESP - 2020 - EBSERH - Analista de Tecnologia da Informação)** O Balanced Scorecard (BSC) tem como objetivo avaliar a estratégia de uma empresa, por meio de indicadores, nas seguintes perspectivas:

a) analistas, processos externos, processos internos e cliente.

b) cliente, financeira, processos internos e inovação/ aprendizado

c) gerência, produtos, inovação/aprendizado e maturidade.

d) investidores, maturidade, concorrentes e lucratividade.

e) programadores, localização, maturidade e financeira.

43- **(FGV - 2019 - DPE-RJ - Técnico Superior Especializado - Tecnologia da Informação)** O instrumento utilizado pela administração pública para realizar o planejamento de TI no nível tático, contendo um plano de metas e ações, é o:

a) PPA;

b) PDTI;

c) PETI;

d) PEI;

e) EGTIC.

44- (FGV - 2018 - Banestes - Analista em Tecnologia da Informação - Suporte e Infraestrutura) O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma técnica para controlar e melhorar as atividades de um processo, e compreende uma sequência de quatro fases.

Sobre o ciclo PDCA, é correto afirmar que:

a) a verificação do grau de cumprimento do que foi planejado é realizada durante a fase denominada Act;

b) na fase inicial, a de planejamento (Plan), são estabelecidos os objetivos do processo e os meios para alcançá-los;

c) durante a fase Check, de monitoramento, são identificadas as principais falhas e adotadas medidas para melhorar a execução;

d) durante a fase Do, identificam-se desvios ocorridos no processo e eventuais ações são realizadas para corrigi-los;

e) existe uma variante do ciclo PDCA, chamada PDSA, onde foi substituída a fase de Check pela fase da Análise de Satisfação.

45- (IADES - 2019 - CRF-TO - Analista de TI) O planejamento estratégico em TI é composto por três níveis. Quais são eles?

a) Estratégico, tático e operacional.

b) Planejamento, de risco e de manutenção.

c) De risco, tático e de ação.

d) Estratégico, de alteração e de correção.

e) Alimentação, prescrição e atuação.

46- (IADES - 2019 - CRF-TO - Analista de TI) O Balanced Score Card (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho.

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard. Acesso em: 30 dez. 2018.

Quais são as quatro perspectivas do BSC?

a) De negócios, de objetivos, de processos internos e de revisão.

b) Financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado.

c) Financeira, de objetivos, de processos de revisão e de regulação.

d) De tempo, de atividades, de trabalho e de regulação.

e) Ajustada, aleatória, de riscos e de manutenção.

47- (IADES - 2018 - ARCON-PA - Assistente Técnico em Regulação de Serviços Públicos) Com relação ao balanced scorecard (BSC), assinale a alternativa correta.

a) O BSC representa um sistema gerencial focado na gestão operacional do negócio.

b) O BSC proporciona às organizações um sistema tático de gestão, por meio de indicadores e objetivos de caráter operacional.

c) O BSC permite à organização elaborar um plano estratégico, expresso por meio de perspectivas, para atingir objetivos estratégicos, que podem ser medidos por indicadores de desempenho.

d) As perspectivas propostas por Kaplan e Norton para um BSC, na proposta inicial, eram: financeira, cliente, processos externos e estratégia.

e) Em um plano estratégico, a visão e a missão de uma organização devem ser elaboradas com base nas iniciativas dos colaboradores da organização.

48- (UFMG - 2018 - UFMG - Analista de Tecnologia da Informação - Requisitos e Processos) A Governança de TI (Tecnologia da Informação) compreende vários mecanismos e componentes que podem ser agrupados em quatro grandes domínios ou etapas, que podem ser chamadas de Ciclo da Governança de TI. Com relação a essas etapas, é INCORRETO afirmar que

a) um dos domínios 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.

b) um dos domínios refere-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, que deve levar em consideração os requisitos de conformidade (compliance, em inglês) externos, tais como o Sarbanes-Oxley Act e o Acordo da Basileia.

c) um dos domínios refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI, à definição dos mecanismos de decisão da empresa, à obtenção do envolvimento dos tomadores de decisão chaves na organização, assim como a definição de prioridades de projetos e serviços no contexto de um portfólio de TI.

d) um dos domínios refere-se à segurança da informação, que impacta a integridade do negócio, devendo envolver todos os níveis da organização na questão da gestão da TI e, em especial, na gestão da segurança da informação.

49- (FAURGS - 2018 - BANRISUL - Gestão de TI) O principal objetivo da Governança de TI é

a) estimular que as decisões de TI sejam tomadas de forma isolada.

b) evitar o acompanhamento de contratos com prestadores de serviços de TI.

c) alinhar a estratégia de TI com a estratégia do negócio.

d) propiciar que os serviços de TI estratégicos estejam sob o controle de terceiros.

e) evitar que seja explícita a relação entre o aumento nos custos de TI e o aumento no valor da informação.

50- (FAURGS - 2018 - TJ-RS - Administrador de Banco de Dados) Considere as seguintes afirmações sobre o Plan-Do Check-Act (PDCA).

I - O ciclo PDCA pode ser usado em todos os estágios do ciclo de vida de um produto ou em qualquer processo para correção de problemas, melhoria de processos e manutenção do nível de desempenho de um processo.

II - O elemento Plan (P) inclui uma fase inicial de treinamento das novas práticas planejadas, seguida da implementação do processo.

III- O elemento Check (C) inclui o estabelecimento de metas e o processo propriamente dito (métodos, rotinas).

Quais estão corretas?

a) Apenas I.

b) Apenas II.

c) Apenas I e III.

d) Apenas II e III.

e) I, II e III.

GABARITO

CEBRASPE/CESPE

1-	Errado	**5-**	Errado	**9-**	Errado	**13-**	D
2-	Certo	**6-**	Errado	**10-**	Errado	**14-**	Certo
3-	Certo	**7-**	Certo	**11-**	Certo	**15-**	Certo
4-	Errado	**8-**	Certo	**12-**	Certo	**16-**	Certo

FCC

17-	A	**21-**	A	**25-**	A	**29-**	B	**33-**	B
18-	C	**22-**	B	**26-**	C	**30-**	E	**34-**	A
19-	C	**23-**	E	**27-**	C	**31-**	D	**35-**	A
20-	D	**24-**	C	**28-**	E	**32-**	B		

OUTRAS BANCAS

36-	D	**40-**	Certo	**44-**	B	**48-**	D
37-	B	**41-**	Errado	**45-**	A	**49-**	C
38-	Certo	**42-**	B	**46-**	B	**50-**	A
39-	Errado	**43-**	B	**47-**	C		

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.