

Aula 00

*TCE-SE (Analista TI - Desenvolvimento)
Governança - 2022 (Pré-Edital)*

Autor:

**Equipe Informática e TI, Fernando
Pedrosa Lopes**

27 de Dezembro de 2021

Índice

1) PETI - Teoria	3
2) PETI - Questões Comentadas	22
3) PETI - Lista de Questões	29



GOVERNANÇA DE TI

Conceitos Básicos

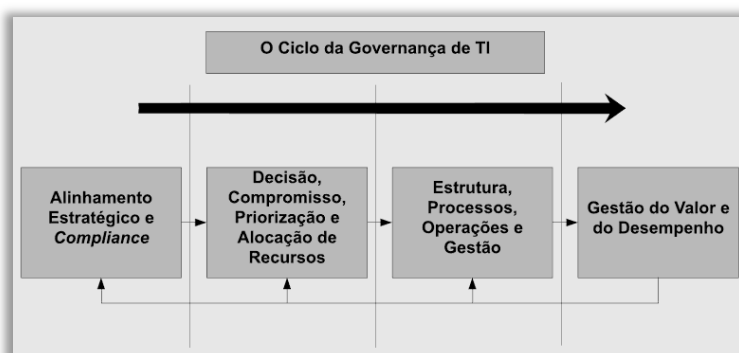
Vamos iniciar nossa aula falando um pouco sobre Governança de TI! De acordo com o IT Governance Institute (ITGI), **a governança de tecnologia da informação é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos** que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e os objetivos da organização.

Outros afirmam que ela consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI. Já outros acreditam que se trata de um sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. **Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos – incluindo a estratégia e as políticas de uso da TI em organizações.**

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

- o alinhamento da TI ao negócio (suas estratégias e objetivos), tanto no que diz respeito a aplicações como à infraestrutura de serviços de TI;
- a implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções e falhas (manter e gerir aplicações e a infraestrutura de serviços);
- o alinhamento da TI a marcos de regulação externos em conjunto com as áreas de controle interno, *compliance* e gestão de riscos.

A Governança de Tecnologia da Informação vai além dessas definições e pode ser representada pelo chamado Ciclo de Governança de TI apresentado abaixo:



- **Alinhamento Estratégico e Compliance:** refere-se ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, que leva em consideração as estratégias da empresa para seus vários produtos e segmentos de atuação, assim como os requisitos de *compliance* externos, como o Acordo de Basileia.
- **Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos:** refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI em termos de: arquitetura de TI, serviços de infraestrutura, investimentos, necessidades de aplicações, etc, assim como à definição dos mecanismos de decisão, ou seja, em que fóruns da empresa são tomadas essas decisões.
- **Estrutura, Processos, Operações e Gestão:** refere-se à estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI, alinhados com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa. São definidas ou redefinidas operações de sistemas, infraestrutura, suporte técnico, entre outros.
- **Gestão do Valor e do Desempenho da TI:** refere-se à determinação, coleta e geração de indicadores de resultados dos processos, produtos e serviços de TI, à sua contribuição para as estratégias e os objetivos do negócio e à demonstração do valor da tecnologia da informação para o negócio.

(CVM – 2010) O ciclo da Governança de TI engloba:

- a) Negócio Estratégico e Compliance. Decisão, Ação, Priorização e Alocação de Pessoas. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Planejamento do Desempenho.
- b) Alinhamento Tático e Estratégico. Informação, Decisão e Ação. Estrutura, Procedimentos, Operações e Monitoramento. Medição do Desempenho.
- c) Alinhamento Estratégico e Compiling. Decisão, Compromisso, Programação e Alocação de Recursos. Planos, Programas, Processos e Gestão. Medição da Aceitação.
- d) Alinhamento Estratégico e Compliance. Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos. Estrutura, Processos, Operações e Gestão. Medição do Desempenho.
- e) Estratégias Alinhadas e Pipelining. Decisão, Compromisso, Priorização e Busca de Resultados. Estrutura, Processos, Planilhas e Operação. Desempenho Organizacional.

Comentários: trata-se do Alinhamento Estratégico e Compliance; Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos; Estrutura, Processos, Operações e Gestão; e Medição do Desempenho (Letra D).

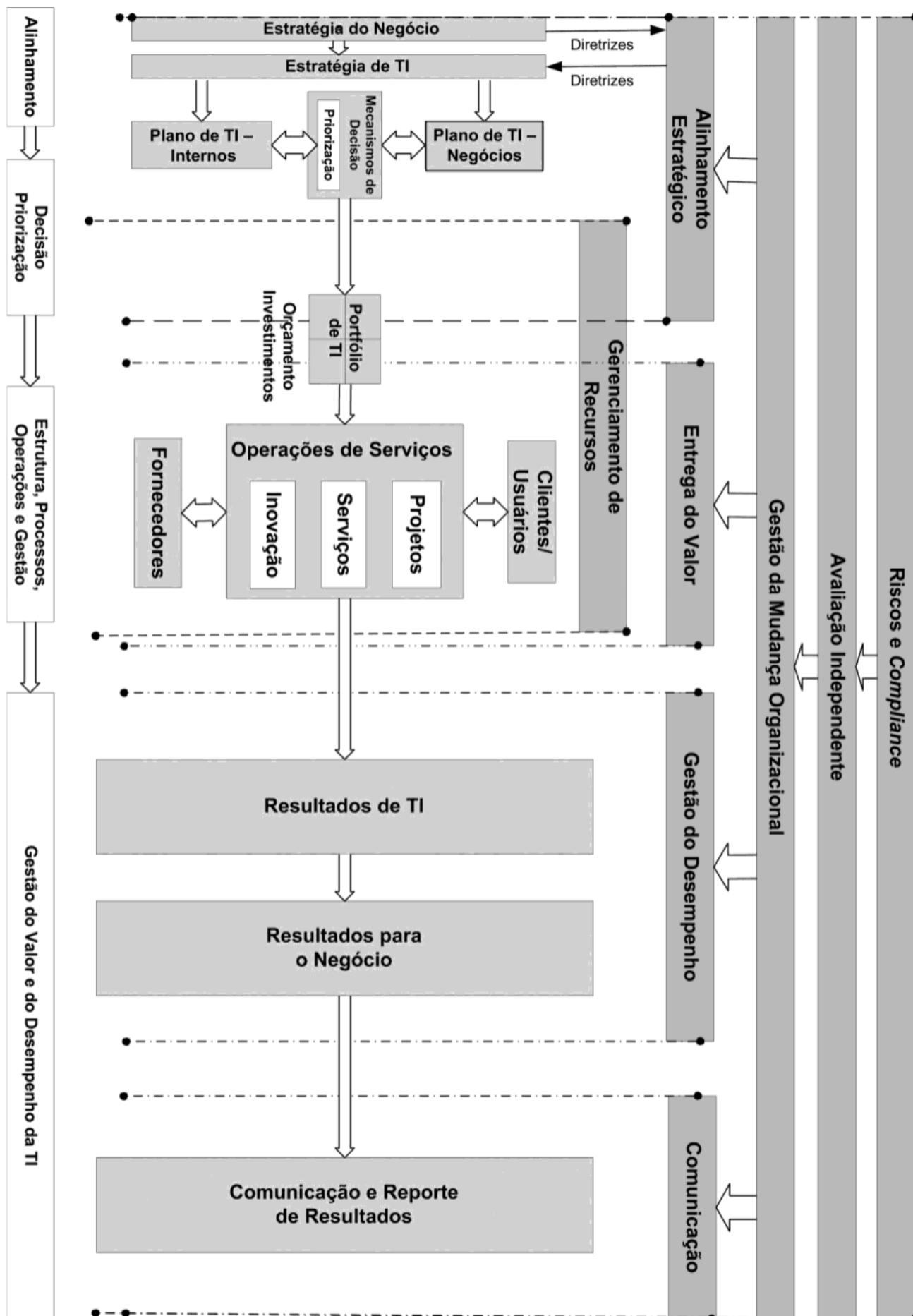


De acordo com Aragon, um ponto importante da ideia de apresentar um modelo genérico de Governança de Tecnologia da Informação é que ele pode ser adaptado para qualquer tipo de organização, sendo que seus componentes podem ser encarados como peças de um "lego", que vão sendo construídas e implantadas de acordo com as prioridades, necessidades e disponibilidades da organização.

No entanto, nunca podemos esquecer que um dos maiores desafios que uma área de TI tem é o de promover o seu alinhamento com o negócio, o que exige grandes doses de negociação e educação dos dirigentes das áreas de negócio e, obviamente, grande capacidade do CIO para fazê-lo acontecer. De acordo com o autor, poderíamos até utilizar alguns slogans para essa nova era de flexibilidade para o negócio:

SLOGANS	
TI não é mais assunto somente da TI;	O CIO deve liderar a mudança;
TI deve ser flexível para lidar com as mudanças do negócio;	Implantar governança de TI depende de marketing interno;
Implantar governança de TI implica em mudanças de cultura, de todos da organização;	A Tecnologia da Informação deve ser gerenciada como um negócio.
Prioridades de TI devem ser prioridades do negócio e não de pessoas, para isso mecanismos de gestão de portfólio devem ser corporativos;	Os itens que representam elementos de custeio de TI devem ser constantemente reavaliados quanto à sua permanência ou não;
Os resultados de investimentos em TI devem ser medidos pela criação de valor ao negócio e pela diminuição da exposição do negócio a riscos operacionais;	





Na página anterior, apresentamos um modelo genérico de Governança de TI! Vamos falar de cada um de seus componentes típicos de governança e seus componentes de gestão e operacionais.

COMPONENTE DE GOVERNANÇA	DESCRIÇÃO
RISCOS E COMPLIANCE	Consiste na definição da tolerância de riscos da organização e na avaliação conjunto dos riscos com o negócio, assim como na garantia de que a TI está aderente com requisitos de compliance externos e internos (através dos controles internos aplicáveis).
AVALIAÇÃO INDEPENDENTE	Consiste na promoção de avaliações (auditorias) independentes para verificar a conformidade da TI com requisitos de compliance externos e com os controles internos aos quais está submetida.
GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	Consiste no processo de avaliar a prontidão para a mudança das áreas de TI, em função da implantação de inovações em processos de gestão e operacional, do planejamento da mudança, do estabelecimento de mecanismos de recompensas para a mudança e do gerenciamento da implantação da mudança.
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Consiste na interação entre a TI e a alta administração no sentido de estabelecer os mecanismos de direitos decisórios, assim como a obtenção dos direcionadores estratégicos e objetivos de negócio que irão afetar a TI, bem como a sua contribuição para a operação e objetivos do negócio.
ENTREGA DE VALOR	Consiste no gerenciamento dos programas e projetos, na avaliação do valor entregue e no gerenciamento disciplinado do portfólio de TI.
GESTÃO DO DESEMPENHO	Consiste na definição de indicadores, mecanismos de coleta e análise de indicadores de resultado (metas) e de desempenho da TI.
COMUNICAÇÃO	Consiste na comunicação do valor entregue pela TI ao negócio e em relação ao seu desempenho no atendimento dos níveis de serviços e das metas estabelecidas pelo planejamento estratégico.
GERENCIAMENTO DE RECURSOS	Consiste na supervisão do investimento, do uso e da alocação dos recursos de TI por meio de avaliações periódicas das iniciativas e operações de TI, visando assegurar a existência de recursos suficientes e o alinhamento com objetivos estratégicos e necessidades de negócio atuais e futuras.

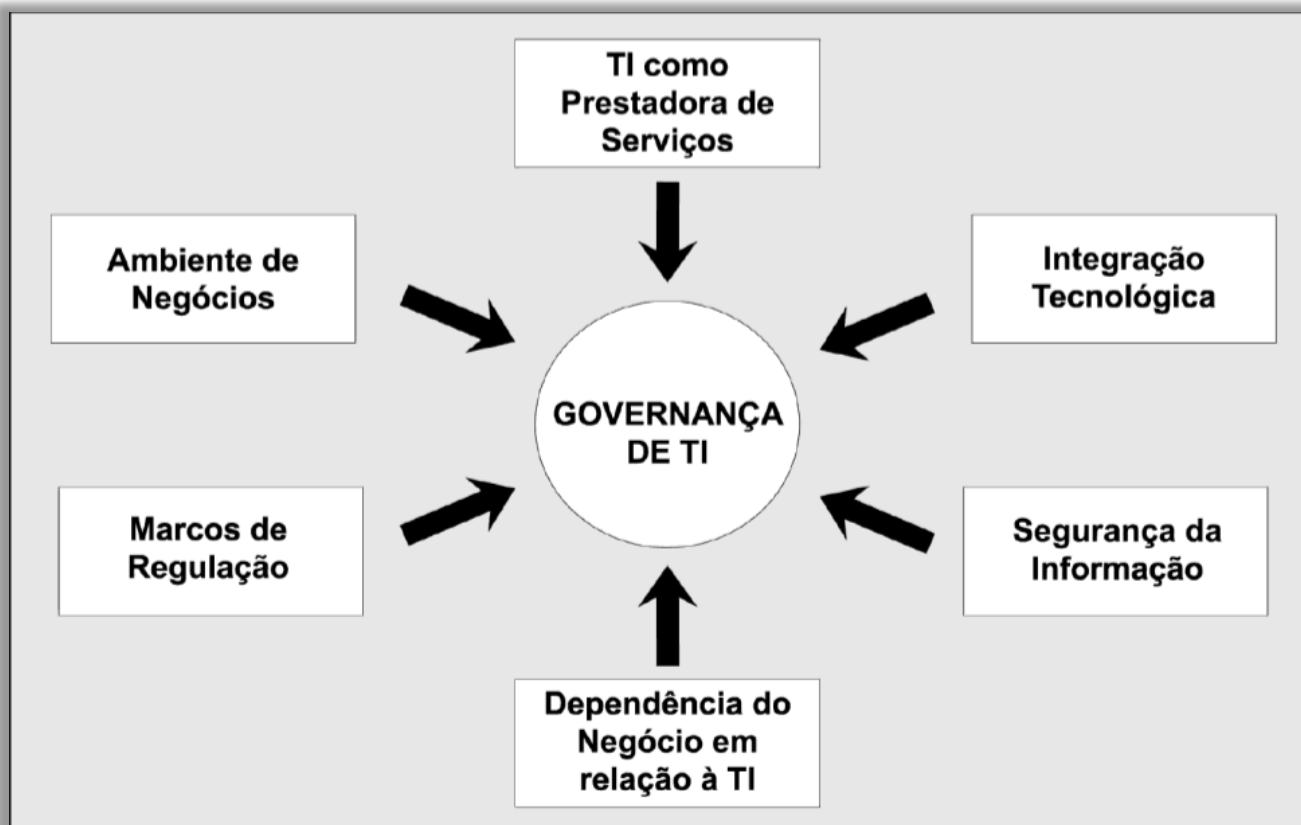
COMPONENTE DE GESTÃO E OPERACIONAIS	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Consiste nos direcionamentos estratégicos do negócio, objetivos, planos funcionais de outras áreas da organização, mapa estratégico da organização, além do plano estratégico de médio e longo prazos, que devem ser considerados por TI para o desenvolvimento de sua estratégia de serviços.



ESTRATÉGIA DE TI	Consiste na elaboração do plano de TI, que pode ter uma visão externa, para os projetos, serviços e inovações para o negócio e uma visão interna, composta dos projetos e inovações que a TI deve implantar para poder atender aos seus clientes e usuários na organização. Este plano pode conter o Mapa Estratégico e o BSC da TI.
PLANO DE TI - NEGÓCIOS	Consiste em projetos, serviços e inovações da TI para o negócio, como implantação de novas aplicações, manutenções de aplicações, implantação de sistemas integrados de gestão, de serviços de TI e de projetos de infraestrutura para apoiar os processos de negócio da organização.
PLANO DE TI - INTERNOS	Consiste nos projetos e inovações que a TI tem que implantar para atender ao Plano de TI - negócios, tais como a implantação de processos operacionais e gerenciais, desenvolvimento de recursos humanos, capacitação de pessoal, estratégia de sourcing, segurança da informação, arquitetura da informação, arquitetura tecnológica, organização, estabelecimento de objetivos de desempenho, etc.
MECANISMOS DE DECISÃO	Consiste no estabelecimento e no apoio a comitês requeridos para tomada de decisões sobre a TI (que são os mecanismos de direitos decisórios), os critérios de priorização e a priorização dos investimentos em TI, visando estabelecer o portfólio de TI.
PORTFÓLIO DE TI (ORÇAMENTO E INVESTIMENTOS)	Consiste no estabelecimento do Portfólio de TI aprovado a partir da priorização e nos mecanismos de seu gerenciamento.
CLIENTES/USUÁRIOS	Consiste nos processos de relacionamento da TI com os seus clientes e usuários.
OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	Consiste no gerenciamento e na execução dos projetos, serviços e inovações de TI para o negócio e para a própria TI.
FORNECEDORES	Consiste no gerenciamento de contratos e serviços fornecidos por terceiros.
RESULTADOS DA TI	Consiste nos indicadores de desempenho e de resultados da TI em função da execução de projetos, serviços e inovações.
RESULTADOS PARA O NEGÓCIO	Consiste nos resultados da TI para o negócio, em termos de apoio ao aumento da rentabilidade, à redução de custo, ao lançamento de novos produtos, ao aumento de participação no mercado, à expansão física do negócio etc.

De acordo com Aragon, a Governança de Tecnologia da Informação é motivada por vários fatores apresentados na imagem seguinte, tais como:





▪ Ambiente de Negócios

Uma das coisas que motiva a implantação de uma governança de tecnologia da informação é o ambiente de negócios brasileiro, que vem sendo caracterizado por: intensa competição de novos entrantes no mercado; surgimento de produtos e serviços substitutos; novos concorrentes globais e de baixo custo; barganha crescente de fornecedores e clientes; ciclo de vida cada vez mais curto para os produtos e serviços; novas ameaças devido à maior internacionalização da economia; clientes mais conscientes e exigentes; exigência de maior transparência nos negócios; diversidade dos acionistas; maior dinamismo dos requerimentos do negócio para TI; "Custo Brasil" ainda muito alto; crescimento econômico do Brasil; surgimento de uma nova classe média.

▪ Integração Tecnológica

Outra motivação é a integração tecnológica, que são caracterizadas por: (1) integração das cadeias de suprimento, através de aplicações de *supply-chain* e da infraestrutura de comunicação e Internet; (2) integração entre a gestão da empresa e o seu chão de fábrica, através de aplicações de Enterprise Resource Planning (ERP) e de Manufacturing Execution System (MES);

(3) integração entre as funções administrativas e padronização dos aplicativos de back-office no contexto da empresa, de suas divisões e filiais através de ERP; (4) integração de redes de distribuição, tanto em termos de aplicativos como da infraestrutura de comunicação de dados; (5)



integração dos processos de desenvolvimento de produtos com os processos de manufatura, através de aplicações de Product Life Cycle Management e de Product Data Management;

(6) processos de gestão de clientes altamente sofisticados, através de aplicativos de Customer Resource Management (CRM); (7) utilização de aplicações de BPM (Business Process Management) e ECM (Enterprise Content Management) como mecanismos de automação de processos de negócio, integrando em seus fluxos de trabalho todos os sistemas e áreas funcionais da organização, tendo como perspectiva os processos de negócio transversais e a cadeia de valor;

(8) integração da gestão estratégica com a gestão tática e operacional das empresas, através de aplicações de Data Warehouse, Data Mining e de inteligência organizacional; (9) utilização e análise de grandes volumes de dados não necessariamente estruturados, provenientes de várias fontes, visando gerar informações úteis para a tomada de decisões estratégicas. Devemos nos lembrar que as ilhas de sistemas de informação estão terminando.

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 do negócio seja altamente visível. É óbvio que tal risco deve ser mitigado e contingenciado de uma forma sem precedentes e não imaginada até então.

Lembramos que grande parte das melhores práticas aplicáveis à TI já está disponível há vários anos e somente a partir de 2005 os administradores "acordaram" para a necessidade da boa gestão das atividades de TI. Até o mais desavisado dos administradores (aquele que não entende a TI da sua empresa) já percebeu o risco que é para o seu negócio uma TI mal gerenciada, pois provavelmente já precisou lidar com um incidente de indisponibilidade ou perda de dados de aplicações críticas.

▪ Segurança da Informação

A segurança da informação também é um dos motivadores para a implantação de uma governança de tecnologia da informação, dados que ela impacta a integridade do negócio de diversas maneiras diferentes: no mundo interligado da Internet, a gestão de TI também ficou mais complexa e a infraestrutura de TI sofre riscos diários de intrusão visando o "roubo" de dados e a disseminação de códigos maliciosos e vírus, o que pode afetar, sobremaneira, a operação da empresa.

Conforme o nível de acesso dos vários pontos da empresa à "grande rede", maior é a necessidade de envolver todos os níveis da organização na questão da gestão da TI e, em especial, na gestão da segurança da informação. Tem sido cada vez mais frequente a necessidade de acesso a recursos de computação compartilhados, de rápido provisionamento e liberação, dentro do paradigma da computação em nuvem, gerando novos requisitos de segurança.

A explosão da utilização das mídias sociais tem gerado novas possibilidades de comunicação entre empresas e seus clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, exigindo maior flexibilidade e, ao mesmo tempo, controles mais efetivos em suas políticas de segurança. Cada vez mais as



empresas estão facilitando o uso de dispositivos móveis próprios por parte de seus colaboradores, requerendo controles mais robustos de acesso a informações, e-mails e aplicações corporativas.

▪ Dependência do Negócio em relação à TI

A dependência do Negócio em relação à TI é caracterizada por: quanto mais as operações diárias e as estratégias corporativas chaves dependem da TI, maior é o papel estratégico da TI para a empresa. Para entender isso melhor, vamos analisar a imagem a seguir! Note que temos quatro quadrantes: (1) Quando a TI tem alto impacto nas operações chaves (presente) e alto impacto nas estratégias chaves (futuro), diz-se que a TI é estratégica para o negócio.

(2) Quando a TI tem alto impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, tem a conotação de uma Fábrica para o negócio, ou seja, o dia a dia do negócio depende da TI, mas o seu futuro não; (3) Quando a TI tem baixo impacto nas operações chave e baixo impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está executando apenas tarefas de suporte, não sendo, do ponto de vista dos dirigentes, essencial para o negócio;

(4) Quando a TI tem baixo impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está exercendo um papel de mudança, ou seja, está apoiando fortemente o direcionamento futuro da organização.



▪ Marcos de Regulação (Compliance)

O *Sarbanes-Oxley Act* determina que os relatórios financeiros e controles associados tenham fidedignidade e responsabiliza conjuntamente diretores e o responsável pela área de finanças por atos lesivos aos acionistas e ao mercado. Isso significa, para a área de TI, que os aplicativos



transacionais da empresa, geradores de fatos contábeis e financeiros, devem: ter disponibilidade para acesso e emissão de relatórios de resultados financeiros e contábeis; armazenar os dados e as informações de forma adequada e com segurança; ter a possibilidade de implementar trilhas de auditoria e verificação de processos; ter os seus riscos (assim como os pertinentes à infraestrutura conhecidos e gerenciados).

O Acordo da Basileia II obriga os bancos a desenvolverem metodologias para a gestão de riscos operacionais e de crédito, a gerenciarem esses riscos e a publicarem essas metodologias em seus relatórios de resultados. Quanto melhores essas metodologias, menor é a necessidade de reserva quanto a perdas e, portanto, maior é a lucratividade do negócio.

Especialmente em bancos que apresentam um alto grau de integração e sofisticação tecnológica (como no caso dos bancos brasileiros), a TI é um dos principais elementos de riscos operacionais; portanto, o gerenciamento de riscos é uma necessidade que deve estar presente na pauta do dia a dia dos Executivos de Negócio e dos CIOs dessas instituições.

▪ TI como Prestadora de Serviços

O que os usuários esperam da TI? Projetos dentro do prazo e orçamento, atendimento aos requisitos do negócio, disponibilidade das aplicações, disponibilidade da infraestrutura, capacidade para expandir o negócio, rápida resolução de incidentes e de serviços. Tudo isso requer postura e organização orientadas à prestação de serviços.

Em grandes organizações brasileiras e multinacionais, está surgindo com bastante força a ideia de "centros de serviços compartilhados", cujo objetivo é centralizar determinadas operações de TI (e também de algumas áreas de negócio), de forma a ganhar escala e prover serviços de TI para várias unidades ou divisões da mesma empresa ou empresas do mesmo grupo.

O mesmo está ocorrendo com os chamados *captive centers*, que são centros de serviços focados que atendem a regiões inteiras, como por exemplo América Latina, Américas etc. Para que conceitos como os de "centros de serviços compartilhados" e de *captive centers* funcionem de forma adequada, são necessários processos de TI eficazes e eficientes. Nesse contexto, justifica-se a implantação de um Programa de Governança de TI.



Objetivos

Galera, Aragon afirma que o principal objetivo da Governança de Tecnologia da Informação é alinhar a TI aos requisitos do negócio, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como a garantia da continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI. Desdobrando este objetivo principal, podemos identificar outros objetivos da Governança de TI apresentados a seguir:

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

(CGU – 2012) O principal objetivo da governança de TI é garantir o alinhamento:

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

Comentários: o principal objetivo é garantir o alinhamento da TI ao negócio (Letra B).



Alinhamento da TI ao Negócio

Galera, um dos maiores desafios que uma área de tecnologia da informação tem é o de promover o seu alinhamento com o negócio. *Como assim, Diego?* **Muitas organizações tomam decisões sem nenhuma comunicação com a área de TI.** fPessoal, alguma empresa sobrevive hoje sem uma área de TI? Dificilmente! *Então, é importante que a área de tecnologia da informação esteja alinhada com os objetivos da organização?* Evidentemente! *Isso acontece?* Raramente! Infelizmente...



Uma organização funciona como uma equipe de remo: todos devem estar harmonicamente alinhados para alcançar de forma eficiente os objetivos de negócio. Infelizmente algumas organizações acham que a TI é apenas um departamento para apagar incêndios. Eu vou contar uma história interessante para vocês...

Eu recentemente mudei de apartamento. Como ele era alugado, eu tive que desligar a energia antes de entregá-lo ao proprietário. Eu fui até a empresa de energia e fiquei quase uma hora esperando na fila. **Quando chegou a minha vez, a funcionária me avisou que o sistema tinha acabado de cair e que, quando isso ocorria, demorava em média umas três horas para retornar a funcionar.** Eu xinguei (mentalmente) até a última geração do desenvolvedor desse sistema!

Galera, qual é o objetivo de uma empresa distribuidora de energia? Para responder a essa pergunta, eu fui lá na página web dessa empresa e encontrei a sua missão institucional:

*"Agregar valor ao processo de desenvolvimento regional, por meio de **soluções de energia e serviços correlatos** diferenciados pelo **profissionalismo e pela excelência na prestação de serviços**".*

Não satisfeito, eu busquei também qual era a visão da empresa, isto é, como essa empresa gostaria de ser vista, seus desejos, aspirações, metas e objetivos. Ei-lo:

*"A Visão Ampliada do Negócio extrapola a abordagem restrita de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Contempla, de forma abrangente, a razão de ser da Empresa, à luz de sua responsabilidade social e de seu papel de liderança na indução do processo de desenvolvimento regional, **sem perder de vista o foco de privilegiar o usuário, e seu direito a um atendimento isonômico caracterizado pela melhor qualidade**".*

Pessoal, o objetivo estratégico dessa empresa é ser vista como uma empresa que privilegia o usuário e o seu direito a um atendimento isonômico caracterizado pela melhor qualidade. *Eu tive um atendimento de qualidade?* Definitivamente esperar por uma hora na fila e não ser atendido porque o sistema saiu do ar não é o que eu chamo de atendimento de qualidade. Pronto, já dei meu ~~chique~~ depoimento, agora vamos entender porque esse tipo de coisa acontece...

Claramente há um desalinhamento entre a área de tecnologia da informação e o negócio. *Professor, o que você quer dizer com negócio?* Trata-se da finalidade da empresa! O negócio da Coca-

Cola é vender refrigerante; o negócio da Ferrari é vender carro esportivo; o negócio da Jack Daniel's é fazer whiskey; o negócio do Mengão é vencer todos os campeonatos; e o negócio de uma empresa de energia é distribuir energia.

É claro que todas essas empresas possuem um setor de tecnologia, um setor de logística, um de recursos humanos, entre outros – mas essas áreas não são a finalidade da empresa. Isso significa que nós podemos deixar essas áreas trabalharem isoladamente desalinhadas dos objetivos estratégicos da organização? Não! Quando isso ocorre, pode acontecer de um sistema sair do ar e um cliente ficar insatisfeito porque não conseguiu ser atendido.

Vocês compreendem agora a importância de a área de tecnologia da informação estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização? **Não conseguir alcançar este objetivo é responsável pela demissão de muitos gestores de TI, pois o objetivo de qualquer negócio é gerar resultado e o objetivo do setor de TI é dar suporte a todos os setores da empresa para que o negócio tenha o resultado esperado.**

Diego, por que ocorre esse desalinhamento? **Em geral, isso ocorre porque profissionais de tecnologia e profissionais de negócio não conseguem se comunicar por causa das diferenças de objetivos, cultura, incentivo, investimentos, entre outros.** *Pessoal, adianta o diretor do setor de tecnologia estar alinhado com o diretor de distribuição de energia, mas não estar alinhado com o presidente da empresa?* Não, tem que ser um alinhamento com a alta direção!

Então, resumindo: alinhar a tecnologia da informação ao negócio nada mais é que usar a TI de forma eficiente para atingir os objetivos de negócio da organização – geralmente um melhor desempenho financeiro ou competitividade de mercado. *Diego, de quem é a culpa nessa história?* Tanto da área de negócio quanto da TI. Imaginemos um exemplo desse desalinhamento: o presidente diz que os sistemas de atendimento ao usuário não podem sair do ar com frequência.

O diretor de tecnologia fala para o presidente que a única maneira de resolver esse problema é comprando equipamentos melhores. O presidente fala que o dinheiro de investimento está curto e que vai utilizá-lo em outras áreas. *Vocês percebem o desalinhamento?* O diretor de tecnologia não consegue melhorar os sistemas com os equipamentos que ele possui atualmente, logo o atendimento ao cliente – que é parte da visão da empresa – será comprometido.

Professor, você está puxando sardinha porque você é da área de tecnologia! Não, senhor... muitas vezes a culpa é a da área de TI! O presidente envia uma verba para investimento na troca do parque tecnológico da empresa e o diretor de TI o utiliza para fazer um projeto que não é prioritário para os objetivos de negócio da empresa. **Notem, portanto, que é muito comum que essas áreas não se comuniquem muito bem.**

O alinhamento da TI com o negócio exige grandes doses de negociação e educação dos dirigentes das áreas de negócio. **O alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal.** Não adianta a empresa ter somente um conjunto de metas de



vendas ou de lucratividade sem ter o detalhe sobre como atingir as metas e a lucratividade pretendida.

Para quem se encontra numa situação dessas, é fundamental tentar entender os movimentos competitivos que a diretoria da empresa faz, assim como entender profundamente o negócio, em termos dos fatores críticos de sucesso. **Formalmente, o alinhamento estratégico é definido como o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.**

O mercado de cada empresa define a estrutura do negócio e é o campo de batalha competitivo. Neste sentido, cria elementos competitivos que têm impacto na forma como a empresa vislumbra novas oportunidades de negócio, desenvolve produtos e serviços, realiza as suas vendas e aquisições de insumos e recursos, transforma-os em produtos e serviços, usa a tecnologia de produtos e assim sucessivamente.

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

Atualmente, o alinhamento estratégico é bidirecional: da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa. A TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o seu auxílio. Vejam o esquema a seguir, onde a estratégia de TI influencia e é influenciada pela estratégia de negócio e interage bidirecionalmente com a infraestrutura e os processos de TI e com a infraestrutura e os processos organizacionais.



Várias estratégias simultâneas podem requerer processos de negócio distintos, tanto do ponto de vista operacional como da gestão. Para a TI, isto significa um forte impacto quando se define a Arquitetura de TI, visando obter o máximo de compartilhamento de recursos. Vide o caso dos bancos de varejo no Brasil, que atendem tanto clientes de baixo poder aquisitivo como de classe média e classe média alta.

Para os clientes de classe média alta, esses bancos criaram estruturas, sistemas, atendimento, marketing e processos operacionais diferenciados. Isto requer para a TI a especialização de alguns aplicativos, além de dados mais detalhados sobre as transações dos clientes. **Na realidade, para esse público, a agência virtual ou física torna-se uma verdadeira banca de vendas de serviços e produtos bancários.**

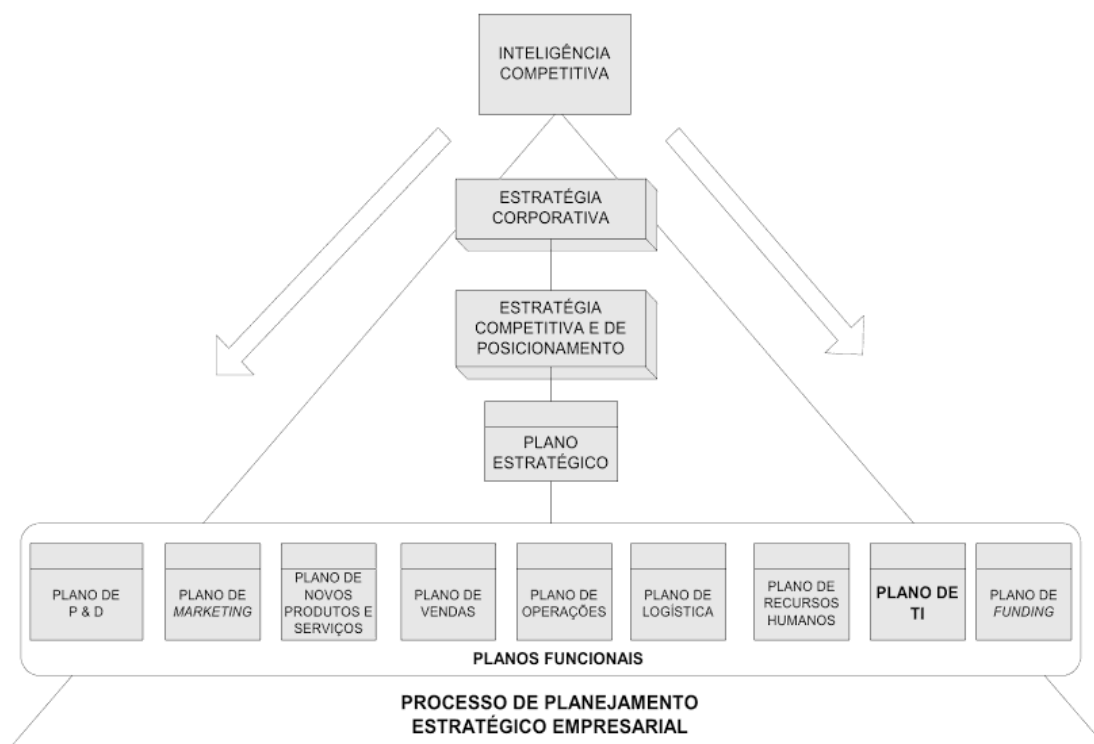
Esta visão da estratégia de negócio versus a estratégia de TI é fundamental para o alinhamento estratégico. O alinhamento estratégico ocorre em vários momentos na vida da empresa. Um momento acontece quando o *board* da organização se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazos e estabelece estratégias para atingir esses objetivos. Geralmente é produzido um plano estratégico, plano de negócios ou algo equivalente.

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



Plano Estratégico de TI

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



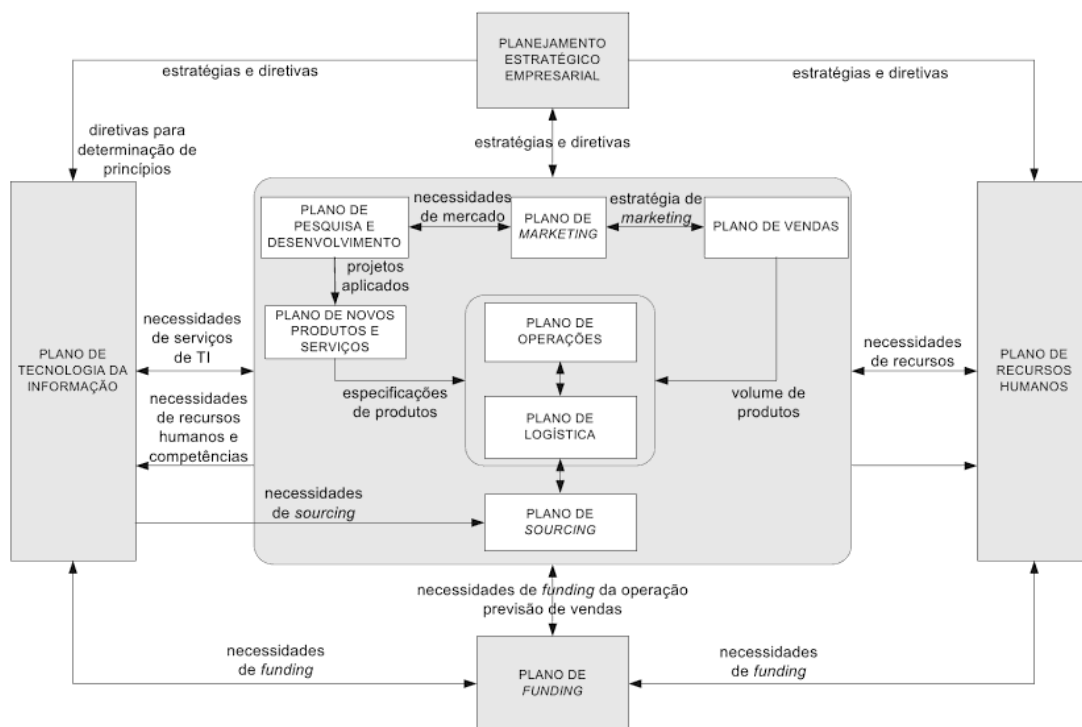
O Plano de Tecnologia da Informação pode ser visto como um dos planos funcionais, cujos projetos e serviços são derivados, e estão em linha com a estratégia empresarial e competitiva e com os demais planos funcionais da organização. **Ele se preocupa em fazer com que a composição do processo de planejamento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

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Refere-se ao tratamento de informações internas e externas acerca de mercado, clientes, concorrentes, fornecedores, de cunho político, legal, social e econômico, assim como à avaliação de oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, que servem de base para a revisão ou elaboração da estratégia corporativa e competitiva.
ESTRATÉGIA CORPORATIVA	Procura responder a questões tais como: em que negócio atuar, diversificar ou focalizar, como alocar recursos a diferentes negócios, que novo negócio ou mercado deve ser desenvolvido etc.
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DE POSICIONAMENTO	Procura responder sobre a missão da empresa, quais os objetivos estratégicos do negócio, qual a estratégia competitiva (liderança em custo, diferenciação, enfoque),



	qual a estratégia de crescimento do negócio ou mesmo qual a estratégia de um novo posicionamento estratégico.
PLANO ESTRATÉGICO	Documenta as intenções da administração sobre como atingir os objetivos estratégicos do negócio. Estabelece as ações necessárias para que os objetivos do negócio sejam atingidos.
PLANOS FUNCIONAIS	Desdobram as estratégias em projetos e serviços que devem ser desenvolvidos para que os objetivos sejam atingidos.

O Plano de Tecnologia da Informação deve apoiar toda a operação, em termos de desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio, da manutenção das soluções, dos aplicativos e dos demais ativos de TI, e da implantação e manutenção de soluções de serviços associados ao uso dos ativos e da infraestrutura. **Neste sentido, também é apoiado por outros planos como o de recursos humanos e de financiamento (funding).**



Lembremos que os princípios de tecnologia da informação orientam as resoluções do Plano Estratégico de TI. Se tais princípios não existirem ou não estiverem claros dentro da empresa, a hora de abordá-los é durante a elaboração do plano. O processo de alinhamento estratégico revelará requisitos do negócio para TI, os quais vão alimentar o estudo da demanda por serviços, recursos e infraestrutura.

Galera, esse é o momento também se as áreas decidirem investir no desenvolvimento de novos sistemas ou na sustentação de sistemas existentes. As necessidades de aplicações poderão ajudar no desenho da arquitetura de TI, se ela ainda não existir; e na definição da infraestrutura de



serviços de TI, que dará suporte para que as necessidades de aplicações, dentro de uma arquitetura de TI, tornem-se realidade.

Todos os requisitos vão exigir uma capacidade adequada de recursos – sejam computacionais, materiais ou humanos – que também deve ser planejada. **Outro aspecto importante no Plano de Tecnologia é decidir sobre qual será a estratégia de contratação.** Mais precisamente, qual o tipo (ou quais os tipos) de contratação a empresa quer, ou seja, relativo ao desenvolvimento de sistemas, à infraestrutura de serviços de TI, suporte a usuários, contratação total, etc.

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

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

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

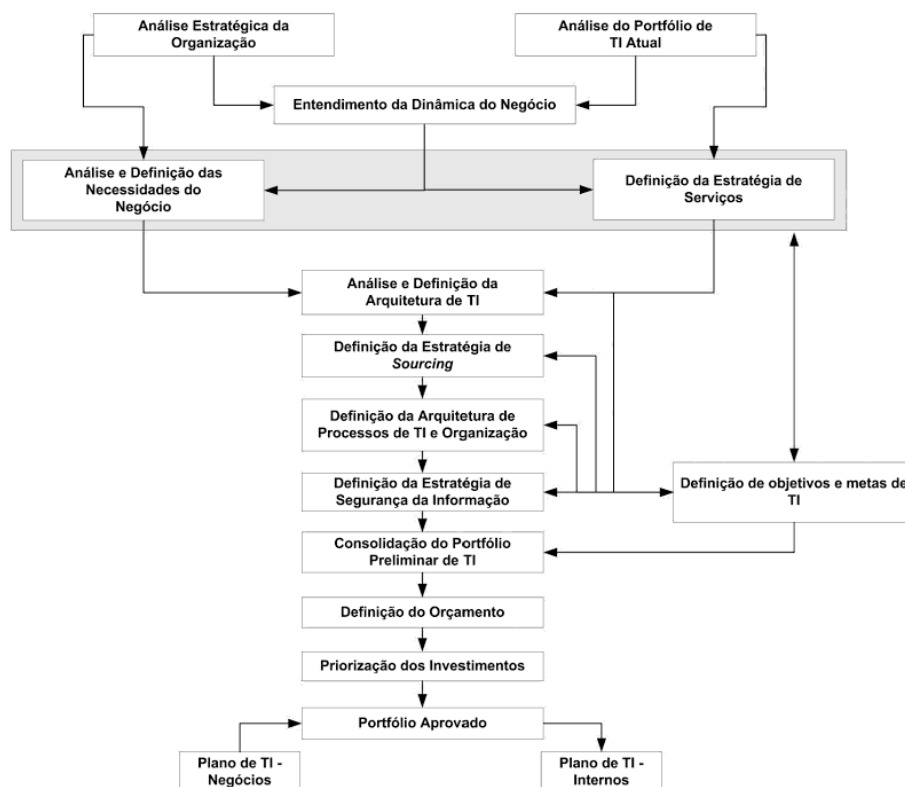
Galera, essa parte da priorização é importantíssima! Imagine que você trabalha em um órgão que tem diversas finalidades diferentes. Se você perguntar para cada diretor de departamento, ele dirá que a área dele é mais prioritária. *Quem decide isso é a TI?* **Não, quem decide é o próprio negócio.** Sentam-se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

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

No primeiro caso, temos como exemplo: manutenção de aplicações existentes, upgrade em sistemas de gestão integrados, desenvolvimento de soluções de BI, implantação de sistemas de relacionamento com clientes, automação de chão de fábrica, etc). **No segundo caso, temos: implantação de segurança da informação, metodologia de gestão de projetos, processo de gerenciamento de outsourcing, processo de gestão de mudanças, inovações tecnológicas, etc).**



O resultado da combinação dessas duas peças é o **Portfólio de TI aprovado**, que deverá ser executado uma vez que as prioridades sejam estabelecidas pelos comitês específicos para tal. A imagem a seguir mostra os passos para a elaboração do Plano de Tecnologia da Informação. Galera, essa é uma ideia genérica de construção de PETI, mas cada empresa ou órgão pode adotar seus passos específicos.



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

No nível tático, nós temos o PDTI (ou PDTIC). **Ele descreve como uma organização pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações.** Ele deve definir indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e conter o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI.

O PDTIC é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período. **Dessa forma, nós temos o Plano Estratégico Institucional, abaixo nós temos o Plano Estratégico de TIC, depois temos o Plano Diretor de TIC e, por fim, nós temos as metas e ações em si.**



QUESTÕES COMENTADAS – DIVERSAS BANCAS

1. (FADESP / SEFA-PA – 2022) Sobre alinhamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) no contexto da implementação de governança de TI, analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. O alinhamento estratégico exige um plano estratégico de negócios formal para a sua realização.

II. O alinhamento estratégico acontece em diferentes momentos da vida de uma empresa, desde quando são definidos os objetivos de negócio de médio e longo prazo, até no dia a dia, quando os clientes demandam novas soluções que mudam os requisitos iniciais.

III. Alinhamento estático é a derivação da estratégia de TI de acordo com o plano estratégico ou de negócios da empresa. Alinhamento dinâmico é a mudança da estratégia de TI em decorrência de mudanças aleatórias da estratégia de negócios da empresa.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:

- a) I - V; II - V; III - V.
- b) I - F; II - V; III - F.
- c) I - V; II - F; III - V.
- d) I - F; II - V; III - V.
- e) I - V; II - F; III - F.

Comentários:

(I) Errado, o alinhamento estratégico pode ser realizado com ou sem um plano estratégico de negócios formal; (II) Correto, o alinhamento estratégico ocorre em vários momentos na vida de uma empresa. Um momento acontece quando o board da organização se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazos e estabelece estratégias para atingir esses objetivos. Geralmente é produzido um plano estratégico, plano de negócios ou algo equivalente. A partir desse ponto, objetivos e estratégias funcionais são desdobrados e sincronizados para marketing e vendas, operações, logística, recursos humanos, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, etc; (III) Correto, alinhamento estático é a derivação da estratégia de TI a partir do Plano Estratégico ou Negócios da empresa. Há também o alinhamento dinâmico, que é aquele que altera a estratégia de TI em função da mudança aleatória da estratégia de negócios da empresa.

Gabarito: Letra D

2. (FADESP / SEFA-PA – 2022) Sobre os componentes de gestão e componentes operacionais no contexto da implementação de governança de Tecnologia da Informação (TI), analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).



I. A estratégia do negócio consiste na elaboração do plano de TI, que pode ter uma visão externa, para os projetos, serviços e inovações para o negócio, e uma visão interna, composta dos projetos e das inovações que a TI deve implantar para poder atender aos seus clientes e usuários na organização.

II. Os mecanismos de decisão consistem em estabelecer e apoiar os comitês necessários para a tomada de decisão sobre a TI, bem como estabelecer os critérios de priorização dos investimentos em TI.

III. Os resultados para o negócio consistem nos indicadores de desempenho e de resultados da TI decorrentes da execução de projetos, serviços e inovações.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:

- a) I - V; II - F; III - V.
- b) I - F; II - V; III - V.
- c) I - F; II - V; III - F.
- d) I - V; II - F; III - F.
- e) I - V; II - V; III - F.

Comentários:

Essa questão foi retirada na literalidade do clássico livro do Aragon (Implantando a Governança de TI). Vamos analisar:

(I) Errado, esse não é o componente Estratégia do Negócio e, sim, o componente Estratégia de TI;
(II) Correto; (III) Errado, esse não é componente Resultados para o Negócio e, sim, o componente Resultados da TI.

COMPONENTE DE GESTÃO E OPERACIONAIS	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Consiste nos direcionamentos estratégicos do negócio, objetivos, planos funcionais de outras áreas da organização, mapa estratégico da organização, além do plano estratégico de médio e longo prazos, que devem ser considerados por TI para o desenvolvimento de sua estratégia de serviços.
ESTRATÉGIA DE TI	Consiste na elaboração do plano de TI, que pode ter uma visão externa, para os projetos, serviços e inovações para o negócio e uma visão interna, composta dos projetos e inovações que a TI deve implantar para poder atender aos seus clientes e usuários na organização. Este plano pode conter o Mapa Estratégico e o BSC da TI.
MECANISMOS DE DECISÃO	Consiste no estabelecimento e no apoio a comitês requeridos para tomada de decisões sobre a TI (que são os mecanismos de direitos decisórios), os critérios de priorização e a priorização dos investimentos em TI, visando estabelecer o portfólio de TI.



RESULTADOS DA TI	Consiste nos indicadores de desempenho e de resultados da TI em função da execução de projetos, serviços e inovações.
RESULTADOS PARA O NEGÓCIO	Consiste nos resultados da TI para o negócio, em termos de apoio ao aumento da rentabilidade, à redução de custo, ao lançamento de novos produtos, ao aumento de participação no mercado, à expansão física do negócio etc.

Gabarito: Letra C

3. (FADESP / SEFA-PA – 2022) Sobre os componentes de alinhamento estratégico e compliance no contexto da implementação de governança de Tecnologia da Informação (TI), julgue verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das afirmativas a seguir.

I. O processo de alinhamento estratégico da TI consiste em determinar o alinhamento no que diz respeito a arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades atuais e futuras do negócio.

II. A gestão de demanda consiste em analisar a dinâmica do negócio, indicativos de necessidade de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de aumento de capacidade em sistemas e infraestrutura.

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

A sequência correta é:

- a) I - F; II - V; III - V.
- b) I - V; II - V; III - V.
- c) I - V; II - F; III - V.
- d) I - F; II - F; III - F.
- e) I - V; II - V; III - F.

Comentários:

Questão retirada do livro do Aragon: Implantando a Governança de TI. Vamos analisar:

(I) Correto. Retirado do livro: "O processo de alinhamento estratégico da TI consiste em determinar o alinhamento no que diz respeito a arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades atuais e futuras do negócio. Esse processo é executado no contexto do Plano de Tecnologia da Informação";



(II) Correto. Retirado do livro: “A gestão de demanda consiste em analisar a dinâmica do negócio, indicativos de necessidade de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de aumento de capacidade em sistemas e infraestrutura, necessidades de inovação em negócios e tecnologia e assim sucessivamente”;

(III) Correto. Retirado do livro: “Competências são as habilidades e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento e a implantação das iniciativas de TI e que estarão presentes na estrutura organizacional e nos processos de serviços de TI”.

Gabarito: Letra B

4. (FCC / TRT6 – 2018) 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:

O plano que define indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e contém o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Gabarito: Letra C

5. (CESPE / IPHAN – 2018) O plano diretor de TI é a decomposição dos objetivos estratégicos do plano estratégico de TI: abrange o diagnóstico, o planejamento, a gestão dos recursos e os processos de TI que deverão ser desenvolvidos durante determinado período na organização.

Comentários:

Mais uma questão idêntica! O PDTI é elaborado com base no Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI). Ele define indicadores, em conformidade com os objetivos estratégicos da TI, e contém o planejamento de investimentos necessários, quantitativo e capacitação de pessoas e identificação e tratamento de riscos relacionados à TI é o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).



Gabarito: Correto

6. (CESPE / IPHAN – 2018) Para que uma empresa como a COPERGÁS prime pela melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, torna-se essencial a realização de um bom planejamento, usualmente realizado em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. O plano considerado um 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, e o nível de planejamento em que esse plano normalmente se enquadra são, respectivamente,
- a) PETI e Tático.
 - b) PDTI e Tático.
 - c) PDTI e Estratégico.
 - d) PETI e Operacional.
 - e) PDTI e Operacional.

Comentários:

Mais uma questão cobrando a mesma definição de... PDTI! Assim como o PETI está no nível estratégico, o PDTI está no nível tático.

Gabarito: Letra B

7. (CESPE / TCE-PA – 2016) 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: da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa. A TI pode potencializar estratégias de negócio que seriam impossíveis de serem implantadas sem o seu auxílio.

Gabarito: Correto

8. (CESPE/ TJ-SE – 2014) O PETI compreende o planejamento de projeto com uma visão inicial do cronograma e dos recursos necessários para projetos específicos de sistemas de informação.

Comentários:

O plano estratégico, para ser efetivo, deve contar necessariamente com o planejamento das ações de realização do projeto, sobretudo sobre a ótica de "quanto vai custar" e "quanto tempo vai



demorar". O tempo e o custo do projeto são, normalmente, o maior entrave de qualquer negócio. Então, o plano estratégico tem a missão de assegurar as metas nesses quesitos.

Gabarito: Correto

9. (CESPE/ TJ-SE – 2014) No PETI, além de ser definida a metodologia de desenvolvimento a ser adotada pela empresa e serem formalizados os resultados específicos a serem alcançados por cada área funcional, são escolhidos os procedimentos e processos relevantes para os setores da organização.

Comentários:

O PETI não especifica, em seu conteúdo, a metodologia de desenvolvimento a ser adotada. Isso ficará a cargo da empresa e seus profissionais. Além disso, tampouco estabelece metas claras e resultados concisos para a instituição. Portanto, o objetivo do PETI não é chegar em uma meta X, mas nortear a TI para que suas metas estejam conectadas com as metas da organização.

Gabarito: Errado

10. (FCC / SERGAS – 2010) A principal diferença entre o PETI e o PDTI reside no maior enfoque do PETI:

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

Comentários:

O PDTI se foca nos aspectos tecnológicos da tecnologia da informação (recursos, hardware, software, telecomunicações, entre outros). O foco do PETI é nas informações e nos conhecimentos de toda a organização. Notem que um se dá em um nível mais alto (estratégico) e o outro em um nível mais baixo (tático).

Gabarito: Letra B

11. (CESPE / TRT-10 – 2013) O PETI é um instrumento de planejamento de nível estratégico, enquanto o PDTI é um instrumento de planejamento de nível tático, o que explica estar o PDTI alinhado ao PETI, que, por sua vez, deriva do PEI.

Comentários:



O PETI é realmente um instrumento de planejamento de nível estratégico e o PDTI de nível tático. Eles, de fato, estão alinhados e ambos são derivados do Plano Estratégico Institucional (PEI > PETI > PDTI).

Gabarito: Correto

12. (CESPE / TRT-10 – 2013) Não se identificam no PETI as ações necessárias à consecução dos objetivos e metas para a TI corporativa nele definidos.

Comentários:

Segundo o Guia de Elaboração de PDTI, Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI) é um documento, situado no nível estratégico, que complementa o Planejamento Estratégico Institucional, por meio do planejamento de sistemas de informação, conhecimentos e informática, possibilitando a definição de objetivos específicos para a área de TI. Ele estabelece as diretrizes e as metas que orientam a construção do Planejamento de TI do órgão.

Gabarito: Errado

13. (CESPE / MPOG – 2013) Considere que uma organização se componha dos seguintes níveis decisórios para gestão: estratégico, tático e operacional. Nessa situação, o planejamento estratégico de tecnologia da informação (PETI) e o plano diretor de tecnologia da informação (PDTI) situam-se, nessa organização, nos níveis tático e operacional, respectivamente.

Comentários:

Opaaaaa... eles estão no nível estratégico e tático, respectivamente.

Gabarito: Errado



LISTA DE QUESTÕES – DIVERSAS BANCAS

1. (FADESP / SEFA-PA – 2022) Sobre alinhamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) no contexto da implementação de governança de TI, analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. O alinhamento estratégico exige um plano estratégico de negócios formal para a sua realização.

II. O alinhamento estratégico acontece em diferentes momentos da vida de uma empresa, desde quando são definidos os objetivos de negócio de médio e longo prazo, até no dia a dia, quando os clientes demandam novas soluções que mudam os requisitos iniciais.

III. Alinhamento estático é a derivação da estratégia de TI de acordo com o plano estratégico ou de negócios da empresa. Alinhamento dinâmico é a mudança da estratégia de TI em decorrência de mudanças aleatórias da estratégia de negócios da empresa.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:

- a) I - V; II - V; III - V.
- b) I - F; II - V; III - F.
- c) I - V; II - F; III - V.
- d) I - F; II - V; III - V.
- e) I - V; II - F; III - F.

2. (FADESP / SEFA-PA – 2022) Sobre os componentes de gestão e componentes operacionais no contexto da implementação de governança de Tecnologia da Informação (TI), analise as afirmativas a seguir, julgando-as verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. A estratégia do negócio consiste na elaboração do plano de TI, que pode ter uma visão externa, para os projetos, serviços e inovações para o negócio, e uma visão interna, composta dos projetos e das inovações que a TI deve implantar para poder atender aos seus clientes e usuários na organização.

II. Os mecanismos de decisão consistem em estabelecer e apoiar os comitês necessários para a tomada de decisão sobre a TI, bem como estabelecer os critérios de priorização dos investimentos em TI.

III. Os resultados para o negócio consistem nos indicadores de desempenho e de resultados da TI decorrentes da execução de projetos, serviços e inovações.

A sequência que expressa corretamente o julgamento das afirmativas é:



- a) I - V; II - F; III - V.
- b) I - F; II - V; III - V.
- c) I - F; II - V; III - F.
- d) I - V; II - F; III - F.
- e) I - V; II - V; III - F.

3. **(FADESP / SEFA-PA – 2022)** Sobre os componentes de alinhamento estratégico e compliance no contexto da implementação de governança de Tecnologia da Informação (TI), julgue verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das afirmativas a seguir.

I. O processo de alinhamento estratégico da TI consiste em determinar o alinhamento no que diz respeito a arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades atuais e futuras do negócio.

II. A gestão de demanda consiste em analisar a dinâmica do negócio, indicadores de necessidade de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de aumento de capacidade em sistemas e infraestrutura.

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

A sequência correta é:

- a) I - F; II - V; III - V.
- b) I - V; II - V; III - V.
- c) I - V; II - F; III - V.
- d) I - F; II - F; III - F.
- e) I - V; II - V; III - F.

4. **(FCC / TRT6 – 2018)** 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.



5. **(CESPE / IPHAN – 2018)** O plano diretor de TI é a decomposição dos objetivos estratégicos do plano estratégico de TI: abrange o diagnóstico, o planejamento, a gestão dos recursos e os processos de TI que deverão ser desenvolvidos durante determinado período na organização.
6. **(CESPE / IPHAN – 2018)** Para que uma empresa como a COPERGÁS prime pela melhor gestão dos recursos e maior qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, torna-se essencial a realização de um bom planejamento, usualmente realizado em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. O plano considerado um 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, e o nível de planejamento em que esse plano normalmente se enquadra são, respectivamente,
- a) PETI e Tático.
 - b) PDTI e Tático.
 - c) PDTI e Estratégico.
 - d) PETI e Operacional.
 - e) PDTI e Operacional.
7. **(CESPE / TCE-PA – 2016)** 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.
8. **(CESPE/ TJ-SE – 2014)** O PETI compreende o planejamento de projeto com uma visão inicial do cronograma e dos recursos necessários para projetos específicos de sistemas de informação.
9. **(CESPE/ TJ-SE – 2014)** No PETI, além de ser definida a metodologia de desenvolvimento a ser adotada pela empresa e serem formalizados os resultados específicos a serem alcançados por cada área funcional, são escolhidos os procedimentos e processos relevantes para os setores da organização.
10. **(FCC / SERGAS – 2010)** A principal diferença entre o PETI e o PDTI reside no maior enfoque do PETI:
- a) aos recursos tecnológicos de TI.
 - b) às informações e aos conhecimentos de toda a organização.
 - c) à tecnologia da informação e seus respectivos recursos.
 - d) às configurações de hardware e de software.
 - e) às configurações de software e das telecomunicações.
11. **(CESPE / TRT-10 – 2013)** O PETI é um instrumento de planejamento de nível estratégico, enquanto o PDTI é um instrumento de planejamento de nível tático, o que explica estar o PDTI alinhado ao PETI, que, por sua vez, deriva do PEI.



- 12. (CESPE / TRT-10 – 2013)** Não se identificam no PETI as ações necessárias à consecução dos objetivos e metas para a TI corporativa nele definidos.
- 13. (CESPE / MPOG – 2013)** Considere que uma organização se componha dos seguintes níveis decisórios para gestão: estratégico, tático e operacional. Nessa situação, o planejamento estratégico de tecnologia da informação (PETI) e o plano diretor de tecnologia da informação (PDTI) situam- se, nessa organização, nos níveis tático e operacional, respectivamente.



GABARITO – DIVERSAS BANCAS

1. LETRA D
2. LETRA C
3. LETRA B
4. LETRA C
5. CORRETO
6. LETRA B
7. CORRETO
8. CORRETO
9. ERRADO
10. LETRA B
11. CORRETO
12. ERRADO
13. ERRADO



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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