

## **Aula 00**

*TCE-SE (Analista TI - Desenvolvimento)*

*Governança*

Autor:

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

02 de Fevereiro de 2023

# 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.

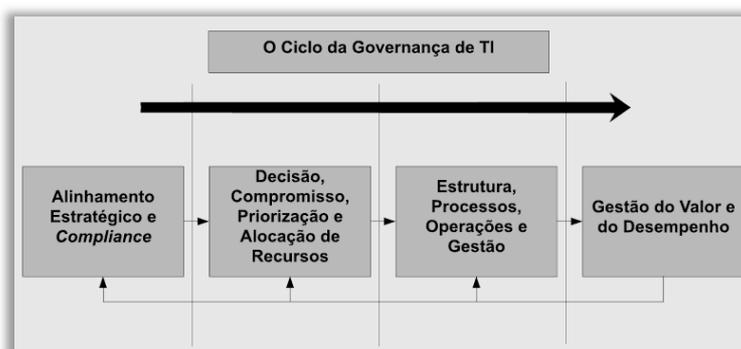
Outros afirmam que ela consiste em um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e responsabilidade, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI. Já outros acreditam que se trata de um sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. **Significa avaliar 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).

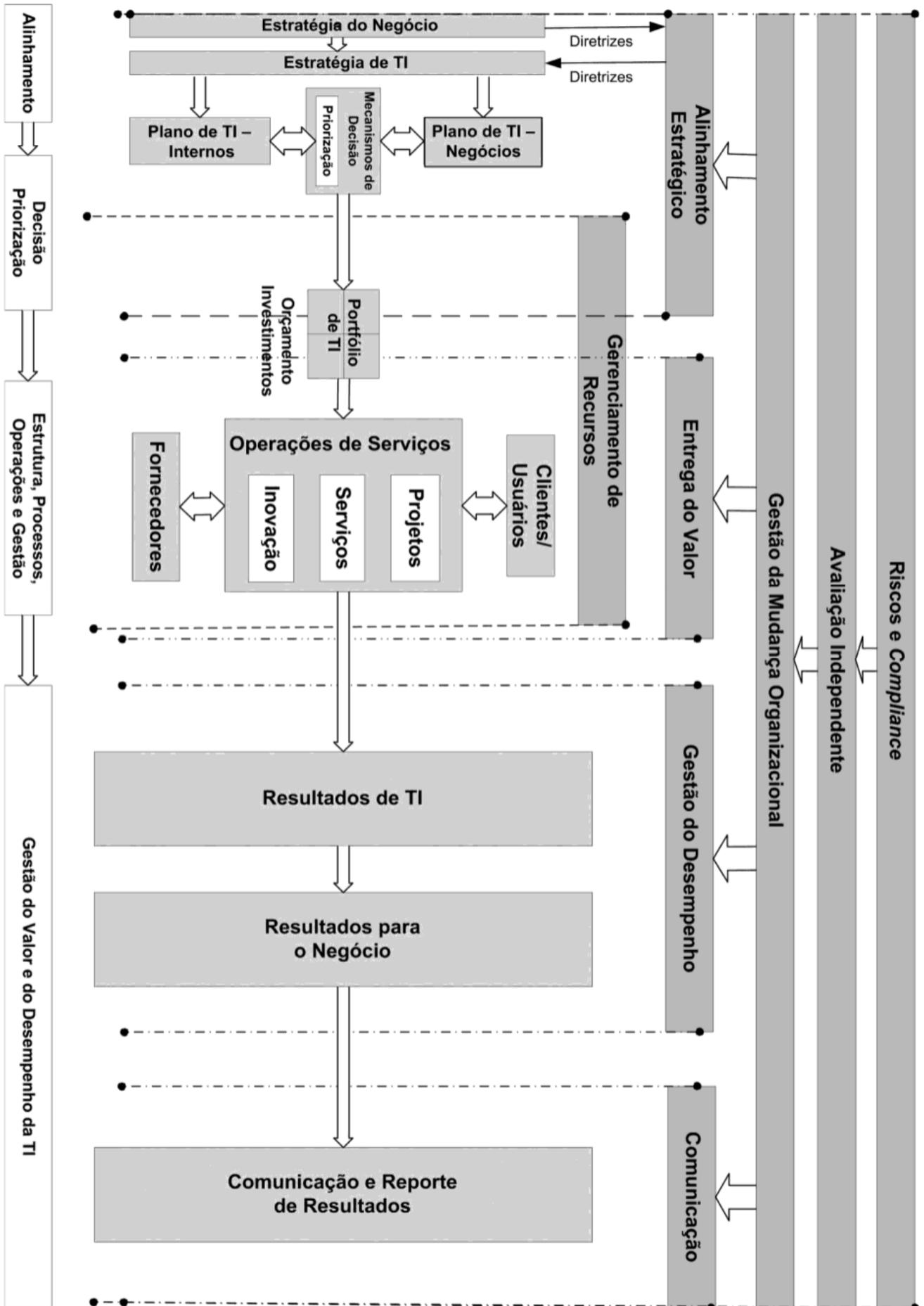


De acordo com Aragon, um ponto importante da ideia de apresentar um modelo genérico de Governança de Tecnologia da Informação é que ele pode ser adaptado para qualquer tipo de organização, sendo que seus componentes podem ser encarados como peças de um "lego", que vão sendo construídas e implantadas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

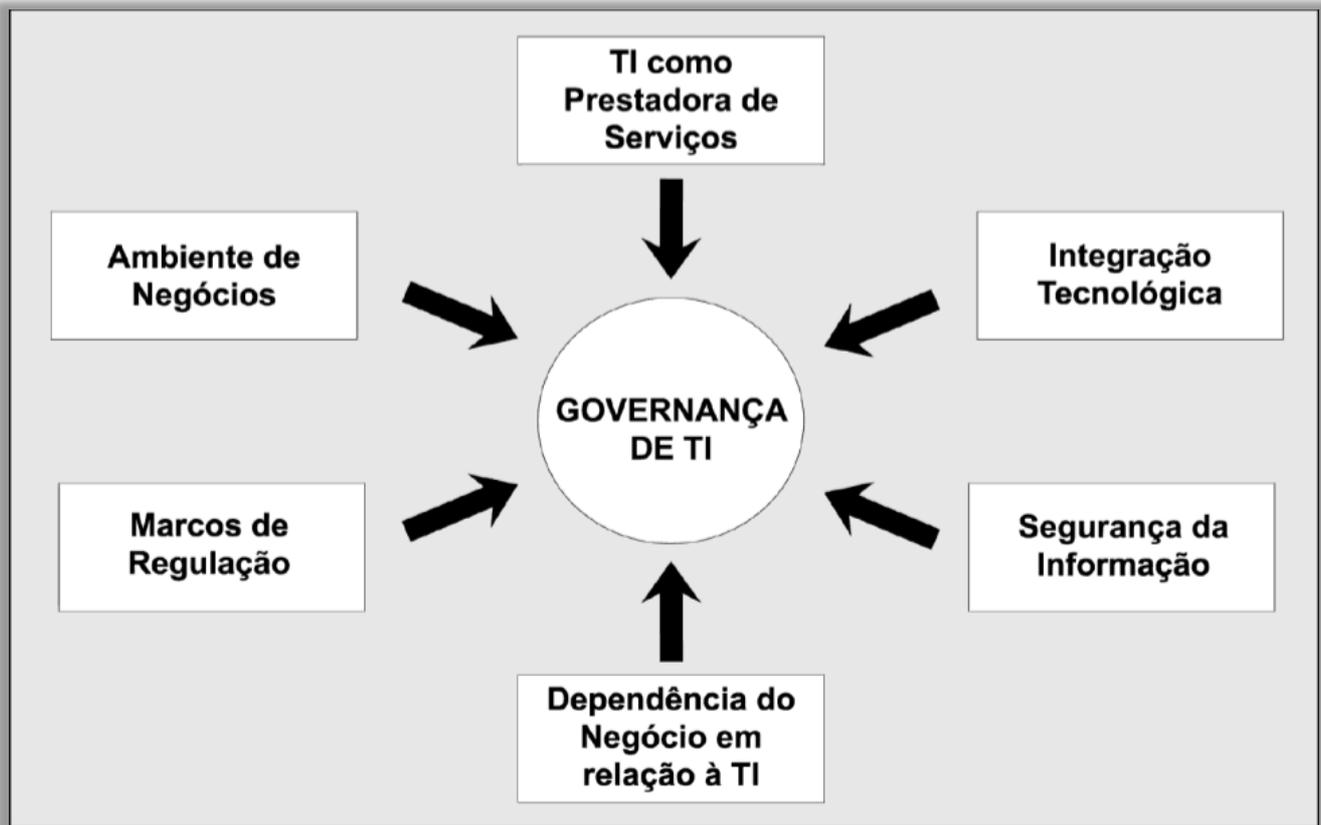
COMPONENTE DE GESTÃO E OPERACIONAIS	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO	Consiste nos direcionamentos estratégicos do negócio, objetivos, planos funcionais de outras áreas da organização, mapa estratégico da organização, além do plano estratégico de médio e longo prazos, que devem ser considerados por TI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



<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>	Consiste na elaboração do plano de TI, que pode ter unia 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.
<b>PLANO DE TI - NEGÓCIOS</b>	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.
<b>PLANO DE TI - INTERNOS</b>	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.
<b>MECANISMOS DE DECISÃO</b>	Consiste no estabelecimento e no apoio a comitês requeridos para tornada 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.
<b>PORTFÓLIO DE TI (ORÇAMENTO E INVESTIMENTOS)</b>	Consiste no estabelecimento do Portfólio de TI aprovado a partir da priorização e nos mecanismos de seu gerenciamento.
<b>CLIENTES/USUÁRIOS</b>	Consiste nos processos de relacionamento da TI com os seus clientes e usuários.
<b>OPERAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	Consiste no gerenciamento e na execução dos projetos, serviços e inovações de TI para o negócio e para a própria TI.
<b>FORNECEDORES</b>	Consiste no gerenciamento de contratos e serviços fornecidos por terceiros.
<b>RESULTADOS DA TI</b>	Consiste nos indicadores de desempenho e de resultados da TI em função da execução de projetos, serviços e inovações.
<b>RESULTADOS PARA O NEGÓCIO</b>	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.**

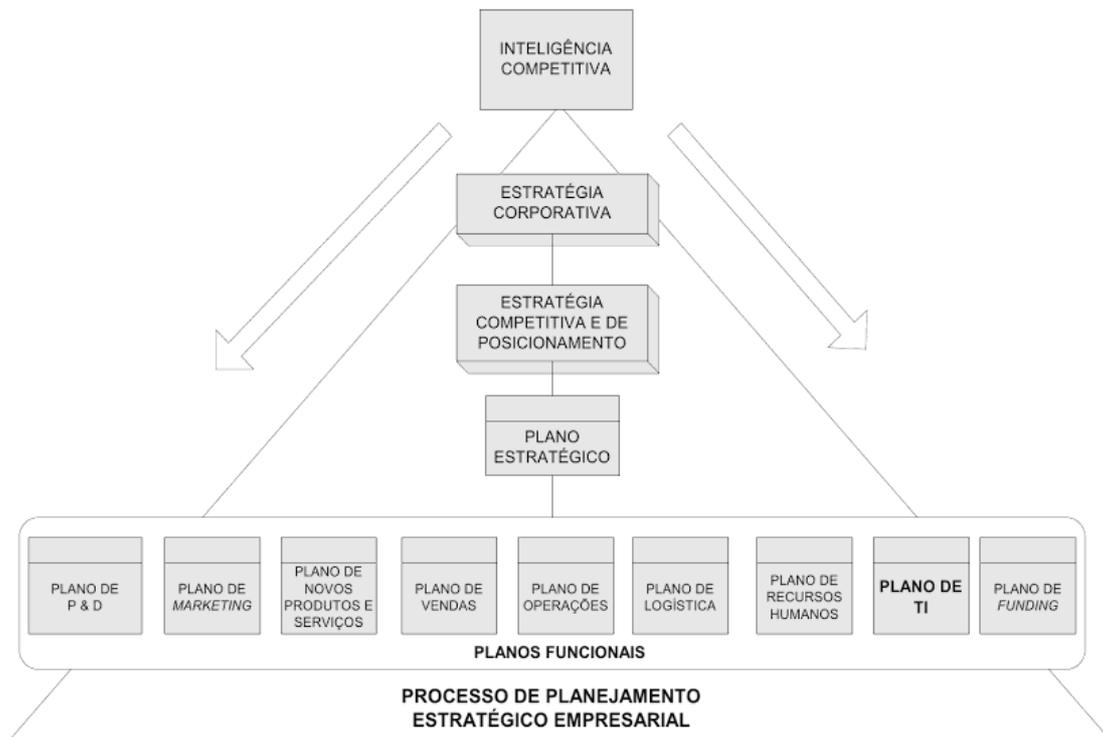
**Esta visão da estratégia de negócio versus a estratégia de TI é fundamental para o alinhamento estratégico.** O alinhamento estratégico ocorre em vários momentos na vida da empresa. Um momento acontece quando o *board* da organização se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazos 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:

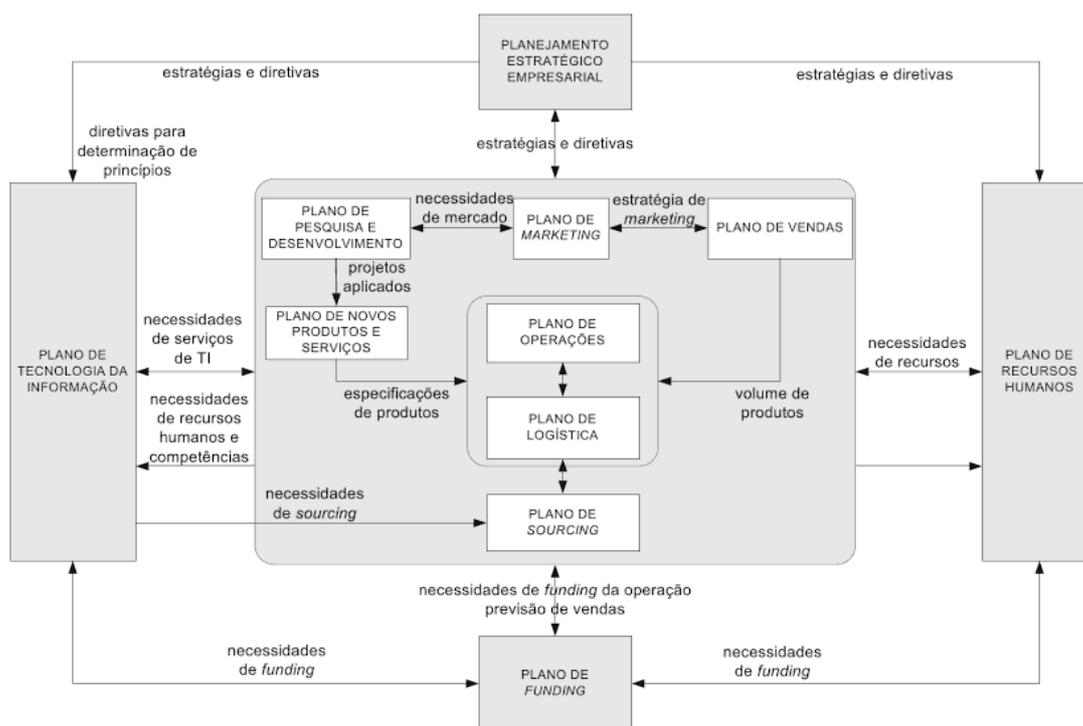


O Plano de Tecnologia da Informação pode ser visto como um dos planos funcionais, cujos projetos e serviços são derivados, e estão em linha com a estratégia empresarial e competitiva e com os demais planos funcionais da organização. **Ele se preocupa em fazer com que a composição do processo de planejamento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

<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b>	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.
<b>ESTRATÉGIA CORPORATIVA</b>	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.
<b>ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DE POSICIONAMENTO</b>	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.
<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	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.
<b>PLANOS FUNCIONAIS</b>	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.

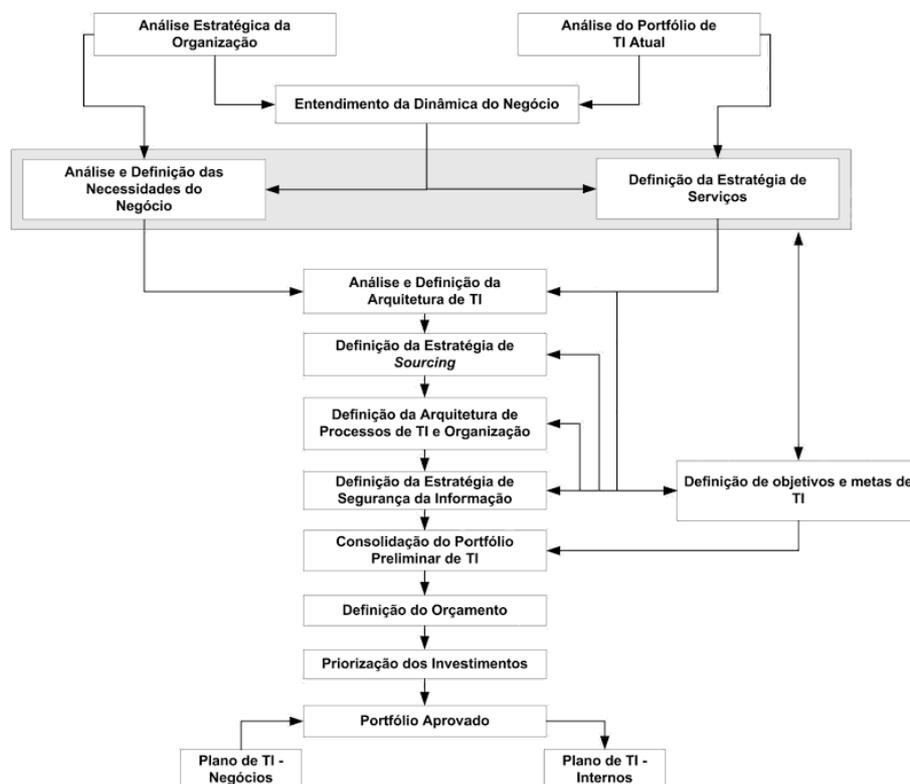
Galera, essa parte da priorização é importantíssima! Imagine que você trabalha em um órgão que tem diversas finalidades diferentes. Se você perguntar para cada diretor de departamento, ele dirá que a área dele é mais prioritária. *Quem decide isso é a TI? Não, quem decide é o próprio negócio.* Sentam-se 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 unia 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 tornada 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.



<b>RESULTADOS DA TI</b>	Consiste nos indicadores de desempenho e de resultados da TI em função da execução de projetos, serviços e inovações.
<b>RESULTADOS PARA O NEGÓCIO</b>	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, 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.

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.