

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Gestão e Governança de TI (W/PC-PP) (Perto Criminal - Área 9) Com Videoaulas - 2019

Professor: Fábio Alves

1 – Introdução	2
2 – Práticas de Gestão de TI	2
3 – Terceirização de TI	12
4 – Papéis e Responsabilidades da TI	20
<i>Segregação das Funções de TI</i>	<i>22</i>
5 – Planejamento Estratégico de TI - PETI	23
6 – O ciclo do planejamento em organizações (PDCA)	33
7 – Balanced Scorecard	35
<i>BSC Corporativo</i>	<i>35</i>
<i>BSC de TI</i>	<i>41</i>
8 – Negócio, Missão, Visão e Valores	42
9 – Análise de ambiente interno e externo – Análise SWOT	45
10 – Gestão de Mudanças Organizacionais	49
<i>Gestão de Mudanças</i>	<i>51</i>
11 - Gestão de riscos	58
<i>Processo de gestão de riscos</i>	<i>62</i>
12 – Hora de Praticar	73
<i>Lista de Questões</i>	<i>73</i>
<i>Questões Comentadas</i>	<i>86</i>
<i>Gabarito</i>	<i>112</i>



1 – INTRODUÇÃO

Hoje vamos falar de Práticas de Gestão de TI e necessariamente de Governança de TI... nosso edital cobra Planejamento Estratégico de TI e o alinhamento entre a área de TI e o Negócio. Sendo assim, teremos necessariamente de Governança de TI em “sentido amplo”.

Além disso, vamos estudar o Balanced Score Card – BSC (corporativo e de TI) e também veremos algumas outras ferramentas que “ajudam” na elaboração de um Plano Estratégico, seja ele de TI ou corporativo!

Com esta aula, tenho certeza que conseguiremos resolver qualquer questão de prova sobre o assunto... e não me fiquem chateados comigo... “pecarei por excesso”, mas é pelo bem de vocês!

Além disso, deixei uma seção de “Gestão de Riscos”... esta fica de brinde pra vocês! **Não precisam estudar-la agora!**

Vamos lá! *“Venham comigo que no caminho eu explico”!*

2 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE TI

As práticas de gestão de TI começam pelo alinhamento estratégico de TI com o restante da organização. Este alinhamento, de acordo com a literatura, é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

Atualmente, temos um alinhamento estratégico “bidirecional”, ou seja, da estratégia do negócio para a estratégia de TI e vice-versa. Isto acontece porque a TI pode de fato potencializar as estratégias de negócio. Na verdade, sabemos que nos dias atuais é impossível implantar qualquer estratégia de negócio nem a ajuda da Tecnologia da Informação.

Segundo Aragon (2014), o alinhamento estratégico pode acontecer em vários momentos diferentes, durante todo o ciclo de vida de uma organização. Um desses momentos (e o mais clássico) é quando a empresa “resolve” fazer elaborar um Planejamento Estratégico Institucional e deste derivam os demais Planejamentos Estratégicos (PETI, por exemplo) e Táticos (PDTI, por exemplo) da organização. Outros momentos de alinhamentos ocorrem sempre que há a redefinição de algum objetivo em função de alterações no cenário no qual a negócio da organização está inserido. Além



destes já citados, outros alinhamentos ocorrem no dia a dia da organização quando clientes de TI demandam novas soluções que mudam requisitos de negócios e que estavam previstos nos planos da TI. Visando considerar todas estas possibilidades, a literatura define que há dois tipos de alinhamentos, conforme figura a seguir:

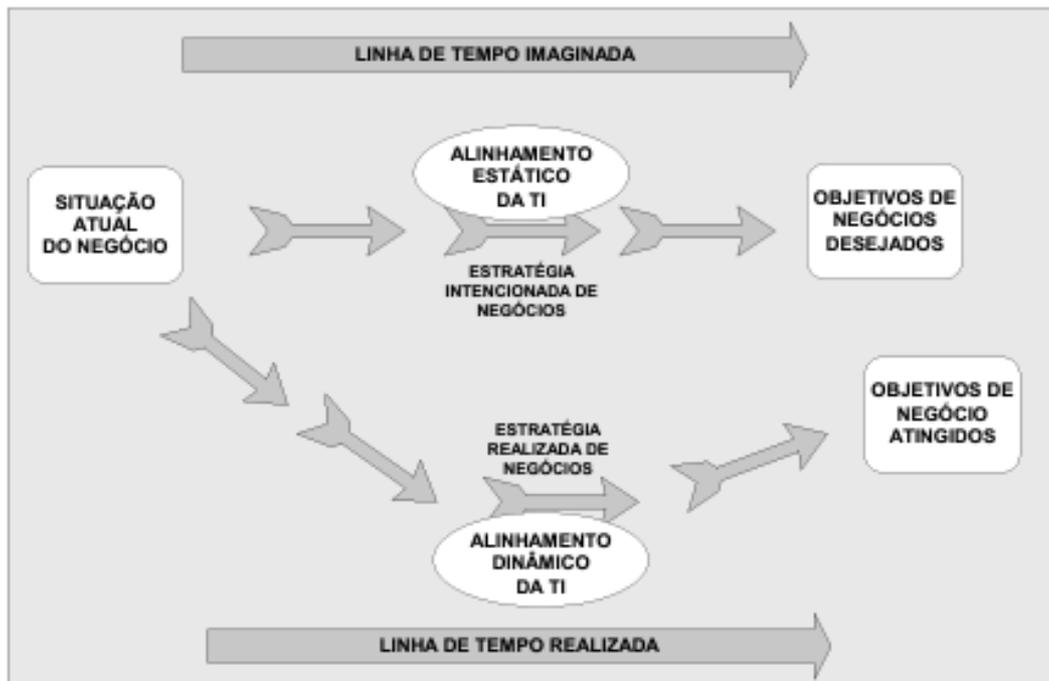


Figura 1 - Alinhamento Estratégico e comportamento da estratégia de negócio - Aragon (2014)

Percebam que há um alinhamento denominado “estático” que acontece quando há a “derivação” do plano estratégico institucional para o planejamento de TI. Há também um outro tipo de alinhamento chamado de “dinâmico” que acontece “em tempo de execução” (termo utilizado na área de TI), ou seja, enquanto a estratégia é executada acontece novos alinhamentos em função de ajustes de rota necessários no percurso.

Disso tudo o que falamos, o mais importante para a nossa prova é que o Plano de Tecnologia da Informação é o principal produto deste alinhamento. Todo este processo, revelará requisitos do negócio para a TI e estes irão servir de insumos para a definição dos **serviços, dos recursos e da infraestrutura de TI** necessários para que haja o efetivo apoio aos objetivos institucionais. Estes insumos irão definir também se deverá haver terceirização de serviços de TI e se houver esta

necessidade, qual será a estratégia a ser adotada para esta terceirização (falaremos mais sobre terceirização ainda nesta aula).

Pessoal, não se trata simplesmente de “ler” os objetivos estratégicos institucionais e a partir daí estabelecer os objetivos de TI. Para que este alinhamento de fato ocorra a partir dos planos estabelecidos, é necessário que seja realizada uma análise **estratégica da organização**. Neste ponto a área de TI deve obter **o entendimento da estrutura do negócio e dos seus objetivos**. Deve buscar entender também os **fatores críticos de sucesso do negócio** para, por fim, **estabelecer os requisitos de TI**.

Além de todo este entendimento, os princípios de TI também devem ser considerados para o estabelecimento da estratégia. Segundo Weill & Ross (2004), os princípios de TI tratam de:

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

Os princípios irão “nortear” a definição da estratégia de TI e servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso de TI.

Bom, a partir da identificação dos requisitos para a área de TI, observados os princípios de TI, é necessário **analisar o portfólio atual da TI, entender a dinâmica do negócio** e aí sim **definir a estratégia de serviços de TI**. Na análise do portfólio atual são verificados, por exemplo, o backlog atual, os projetos e serviços que estão em execução e as melhorias requeridas e já registradas. A



análise destes e outros pontos irá definir o que deve permanecer, o que deve ser melhorado ou substituído e o que deve ser retirado, suspenso ou incluído.

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

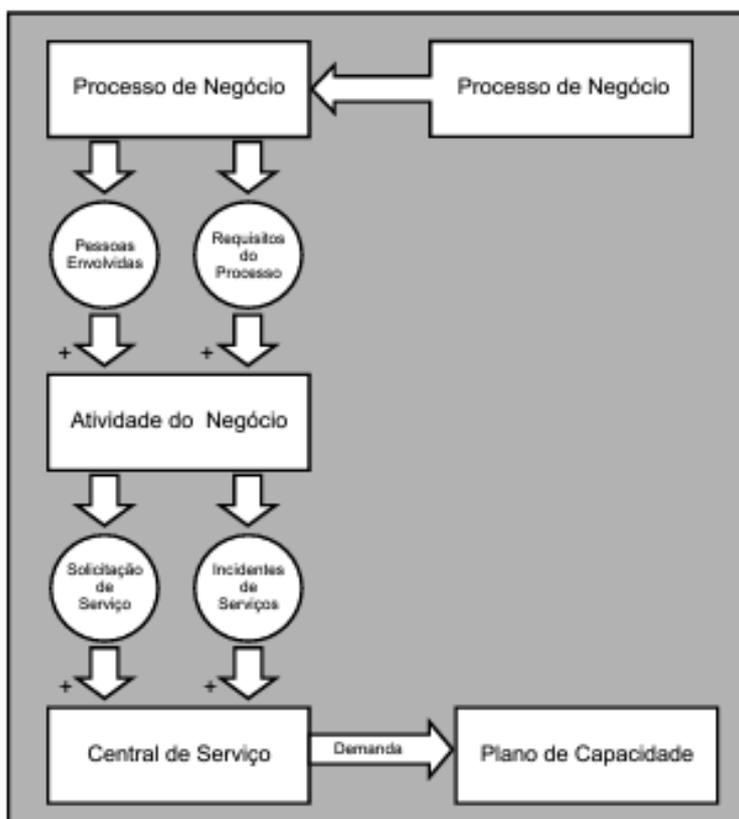


Figura 2 - Dinâmica do Negócio X Demanda de Serviços (Aragon 2014)

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

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

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

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

Para que a TI de fato agregue valor à organização, esse portfólio precisa de gerenciado e aí que entram mais fortemente as práticas de gestão de TI. Portfólio, de acordo com o PMI¹ é uma *“coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão efetiva do trabalho para atender os objetivos estratégicos do negócio”*.

Gerenciar o portfólio significa:

- Monitorar e gerenciar as mudanças no portfólio de TI;
- Garantir que os projetos, serviços e inovações que estão sendo desenvolvidos ou fornecidos seja, derivados do portfólio;
- Garantir o uso adequado dos recursos entre as demandas;
- Avaliar se os objetivos estão sendo atingidos;

¹ Project Management Institute

- Monitorar a consecução dos projetos, serviços, inovações e manutenções de recursos de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos;
- Avaliar o impacto das mudanças do portfólio sobre a demanda de serviços.

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

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

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

- Os usuários precisam saber quais serviços de TI estão disponíveis e quais não estão;
- As demandas de manutenções emergenciais devem ser atendidas sempre através da central de serviços (ponto único de contato);
- As demandas por projetos e por manutenções programadas devem ser encaminhadas, considerando critérios de priorização;
- A TI e os usuários devem avaliar, periodicamente, a eficácia do relacionamento e propor melhorias no processo;
- Os usuários devem ser avisados, sempre com antecedência, sobre os eventos de manutenção;

- Os usuários devem ter facilidade no acesso às informações sobre suas demandas;
- Os usuários precisam estar cientes dos processos de gestão de mudanças.

Outro ponto crucial na gestão de TI é o **relacionamento com os fornecedores**. Neste sentido deve ser estabelecido um modelo de relacionamento com fornecedores de serviços, derivado da estratégia de terceirização definida. As premissas para o referido modelo são:

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

Ainda falando de práticas de gestão de TI, temos a **gestão de recursos** que tem por objetivo assegurar que os recursos necessários para projetos, serviços e inovações estejam presentes. Supervisionar e avaliar os investimentos e o uso de aplicação dos recursos são práticas de gestão de TI que também visam o atendimento das necessidades do negócio.

Outro ponto importante é a **gestão do desempenho dos resultados da TI**. Esta gestão de desempenho pode ser tratada com medições e indicadores voltados para os resultados da TI e para os resultados para o negócio.

Os **resultados da TI** compreendem medições e indicadores para:

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

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

- O estabelecimento de metas de melhoria para os processos e serviços;
- Saber quão longe ou perto está de suas metas ou dos níveis de serviços;
- Identificar as causas de variações no desempenho de pessoas e serviços;
- Comunicar o desempenho da TI para a administração;
- Gerenciar projetos de TI;
- Garantir o desempenho das funções gerenciais;
- Garantir que os riscos de TI para o negócio estejam gerenciados;
- Garantir que a área de TI está “compliance” (em conformidade) com os regulamentos vigentes;
- Verificar tendências e tomar ações preventivas;
- Verificar se as ações de melhoria ou correções atingiram seus objetivos;

- Verificar se a TI está agregando valor para o negócio;
- Realizar o gerenciamento da TI com base em fatos e dados.

Caros alunos (as), é uma lista relativamente grande. Não considero interessante tentar decorá-la! O importante é vocês perceberem os benefícios e o que é possível fazer quando uma área de TI é gerenciada com a utilização de indicadores e medições. Sei que muito disso vocês já viram nas aulas de ITIL e COBIT do professor Victor Dalton, mas percebam que aqui estamos falando de algo mais amplo.

Já os indicadores voltados para os **resultados para o negócio** devem representar o impacto dos resultados da TI em termos de agregação de valor para o negócio, isto é, são vinculados à demonstração de valor da TI para o negócio. Este é considerado um dos maiores problemas de gestão e comunicação da TI.

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

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

Pessoal, mais um vez não acho pertinente gravarmos esta lista até porque, ela não é exaustiva e vários autores citam aspectos diferentes. O importante é percebermos a linha de raciocínio para conseguirmos resolver as questões de prova!

Aragon, em seu livro “Implantando Governança de TI”, prega que para que seja possível a gestão de desempenho de TI, as organizações devem implementar um **Sistema de Gerenciamento de Desempenho** e este sistema deve considerar:

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

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

Tal monitoramento visa responder perguntas tais como:

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

Já falamos que a gestão da TI compreende a **gestão do desempenho dos processos e serviços**. Neste caso, o objetivo é verificar se o objetivo de TI foi atendido conforme o planejado e entender os



motivos das possíveis variações ocorridas e conhecendo-os (os motivos), deve-se buscar ações corretivas, preventivas ou de melhoria nos processos e posteriormente verificar se estas trouxeram os impactos esperados aos serviços.

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

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

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

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

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

3 – TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Sabemos que a terceirização de serviços na administração pública é uma ação incentivada em determinados casos. A decisão de contratar um serviço ou realiza-lo com servidores de carreira deve ser estratégica. Isto mesmo, a terceirização é uma decisão que deve ser tomada em nível



estratégico dentro de qualquer organização (e aqui já não estamos falando só das organizações públicas). Segundo Aragon², as organizações terceirizam por que:

- Têm necessidade de manter o foco no negócio principal;
- A TI está cada vez mais complexa, ou seja, um negócio para especialistas;
- A mudança tecnológica é muito veloz e a organização não tem a capacidade de investimento para se atualizar, portanto, procura um fornecedor cujos recursos possam ser compartilhados com outras organizações de forma muito rápida;
- O custo interno da TI é muito alto e precisa ser reduzido;
- Como os investimentos em TI têm um risco muito alto, é preferível transferi-los.

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

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

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

² ARAGON, Aguinaldo. Implantando a Governança de TI.

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

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

Quanto à terceirização de TI na Administração Pública Federal, temos que a ideia é que a esta recorra, sempre que possível, à execução indireta para a realização material das tarefas. O objetivo é que a Administração (seus servidores) se preocupe com as atividades de planejamento, controle, coordenação e supervisão.

Tudo isso está previsto no DL 200/67, aplicável à Administração Pública Federal, mas de certo modo, extensível a todas as esferas e tem sido o entendimento de diversas cortes de contas.

A execução indireta (terceirização de serviços) deverá ser realizada mediante contrato. É o exemplo de serviços de desenvolvimento de SW por empresa contratada para este fim. Mas observem que as atividades de gestão, controle, coordenação e supervisão não podem ser terceirizadas.



Além disso, de acordo com as boas práticas e vasta jurisprudência, não podem ser objetos de contratação:

- Mais de uma Solução de Tecnologia da Informação em um único contrato; e
- Gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação.



O **suporte técnico** aos processos de planejamento e avaliação da qualidade das Soluções de Tecnologia da Informação **poderá ser objeto de contratação**, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade.

Outro ponto importante sobre a contratação de serviços é o fato que a administração deve se abster de contratar “postos de trabalho”, conforme transcrição abaixo, extraída do Acórdão 265/2010-TCU:

*“**Abstenha-se de contratar por postos de trabalho, evitando a mera alocação de mão de obra e o pagamento por hora trabalhada ou por posto de serviço, dando preferência ao modelo de contratação de execução indireta de serviço baseado na prestação e na remuneração de serviços mensuradas por resultados sempre que a prestação do serviço puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado ou por nível de serviço alcançado...**”*

O que a legislação e boas práticas “mandam” é que as contratações remunerem o fornecedor somente após a entrega dos resultados esperados, seja lá qual for o modelo de remuneração (remuneração por esforço (homem hora) ou remuneração por produto)

Pessoal, há muito tempo (nem tanto assim vai...) a administração está impedida de contratar por postos de trabalho, fazendo com que seja cada mais raro o pagamento por hora trabalhada (homem hora) ou por posto de trabalho ocupado.

A legislação atual obriga que a administração remunere seus contratados pelos resultados que forem obtidos e/ou por determina unidade quantitativa que de serviço prestado, como por exemplo, a remuneração de serviços de desenvolvimento de sistemas baseada em Pontos de Função (PF).

Agora observem como, em um único contrato, podemos “amarrar” a remuneração em tamanho mensurável (quantitativamente), produtos entregues (remuneração por produto) e níveis de serviço (TNS – Terceirização por Níveis de Serviço). No exemplo dos serviços de desenvolvimento de sistemas, a administração somente pagará o que for medido em pontos de função (unidade quantitativa). Além disso, um processo de desenvolvimento de SW gera alguns produtos ao longo do caminho, como por exemplo, especificações, códigos, manuais, etc. Se no contrato estiver estabelecido que a administração pagará, uma quantidade X de pontos de função por produto (ou conjunto de produtos) entregues e aprovados, estamos falando de pagamentos a serem realizados com base em unidades quantitativas (pontos de função) e por resultados alcançados (produtos entregues). Agora, não satisfeita, a administração pode (e deve) estabelece níveis mínimos de serviço. Digamos que, no exemplo em voga, a contratada deverá “entregar” Y pontos de função em determinado prazo (ou com determinada qualidade), caso não o faça, haverá uma redução de 10% no valor do ponto de função para o pagamento da demanda em atraso.

Esse é o melhor dos mundos. Há uma mensuração quantitativa do serviço prestado, os pagamentos são realizados em contrapartida a produtos entregues e os níveis de serviço são aplicados e influenciam no valor pago.



Mas observem que, de acordo com o final do trecho transcrito, permite-se também que a remuneração do contrato seja realizada tão somente nos níveis mínimos de serviço contratuais. É a terceirização por níveis de serviço. Isto começa a ocorrer em alguns Ministérios aqui em Brasília, principalmente em serviços voltados à infraestrutura e a operações de TI. Nestes casos, estabelece-se um nível mínimo de disponibilidade de um link, por exemplo. Caso este nível seja mantido pela contratada em determinado mês, o valor mensal previsto em contrato será pago sem nenhuma redução, caso contrário (nível de serviço não atingido) haverá redução (em geral progressivo = quanto menor o nível de serviço atingido, maior o desconto) do valor a ser pago.



Ainda sobre a terceirização por níveis de serviço, trago um trecho de um artigo³ publicado pelo SERPRO – Serviço Federal de Processo de Dados. Este entendimento já foi cobrado pela FC, portanto considero importante sua leitura.

“Temos no Brasil uma singular experiência no setor público, onde a prática da terceirização desvirtuou-se a tal ponto que alcançamos uma quase-unanimidade a seu respeito: como está não atende aos propósitos do Estado. Declarações recentes de líderes do Ministério do Planejamento e do Tribunal de Contas da União indicam claramente a insatisfação e os riscos envolvidos com o modelo atual. A forma encontrada até hoje para suprir a necessidade de serviços, pela contratação de mão-de-obra terceirizada constitui uma ameaça à boa gestão pública, tanto pela ausência de garantias de qualidade dos serviços, quanto pela baixa eficiência dos métodos de contratação de empregados. Hoje, terceirização no setor público brasileiro é sinônimo de contratação de "cabeças" e homens-hora, modalidades que não proporcionam ao administrador público a melhor gestão dos serviços executados.

(...)

³ <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/173/materia12.htm>



Duas alternativas devem ser consideradas: a Terceirização por Níveis de Serviço - TNS e a Parceria Público-Privada - PPP.

Estas formas de terceirização – TNS e PPP – poderão proporcionar ao Estado brasileiro avanços significativos em qualidade e eficiência de serviços, de forma extremamente transparente. Tomando como exemplo as operações de Tecnologia de Informação, que possuem inúmeros casos de sucesso em TNS no setor governamental no Brasil e ao redor do mundo, observamos as seguintes razões para a terceirização por níveis de serviço:

Em primeiro lugar, pela urgência; o ritmo ditado pela economia digital demanda respostas muito mais rápidas do que outrora e os órgãos públicos não podem manter níveis de sobre-capacidade (ineficiência) em suas estruturas de TI para atender a estas situações;

Em segundo lugar pela complexidade e diversidade tecnológica; embora seja mais acessível, a tecnologia de informação atual demanda um conjunto crescente de peças efêmeras e de complexo acoplamento exigindo um contínuo e variado desenvolvimento de capacitações internas, sempre lento e difícil;

Em terceiro lugar pela escassez de recursos humanos qualificados; especificamente para a área de tecnologia, contamos com um déficit estrutural de pessoal qualificado em um setor cujo mercado de trabalho é bastante competitivo;

Em quarto lugar pela cobrança social; os cidadãos estão cada vez mais conscientes da relação impostos versus ofertas de serviços públicos, tornando-se mais exigentes pela qualidade dos serviços prestados pelo governo, não importando se estes serviços são prestados diretamente pelo Estado ou através de uma empresa contratada para tal, desde que estas empresas produzam resultados concretos e facilitem as suas vidas.”



Se temos uma regra, temos uma exceção. A prestação de serviços baseada em postos de trabalho é autorizada **excepcionalmente**, desde que seja plenamente justificado e remunerado por resultados. Do contrário, configura terceirização ilegal. Peço atenção ainda para a terceirização por níveis de serviço (TNS) que parece ser uma tendência atual as áreas de TI com maior nível de maturidade (governança). Nestes casos, resumidamente, temos um contrato, em geral de operações de serviços de TI, cuja remuneração contratual é baseada nos níveis de serviço atingidos. Simploriamente falando, neste tipo de contrato há um valor de remuneração mensal previsto para a prestação do serviço. Caso os níveis de serviços contratuais não sejam atingidos pelo contratado em determinado período, o valor a ser pago será menor.

Vedações previstas no Manual de Licitações e Contratos do TCU:

- 1) indexação de preços contratados por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos em contratos com duração inferior a um ano;
- 2) caracterização do objeto exclusivamente como fornecimento de mão-de-obra;
- 3) previsão de reembolso de salários pelo contratante;
- 4) subordinação dos empregados do contratado à Administração.

Sendo assim, um termo de referência (ou projeto básico como está no nosso edital) para contratações de serviços (inclusive serviços de TI) não pode conter previsão de indexação de preços em contratos inferiores a um ano, não deve caracterizar a contratação pura de mão-de-obra como objeto do contrato. Além disto, não pode prever reembolso de salários a ser realizado pela contratante e é vedada também a subordinação direta dos empregados terceirizados junto à administração.



Não importam as características dos serviços contratados ou das métricas utilizadas para o cálculo do valor a ser pago, a remuneração do fornecedor deverá estar **sempre vinculada aos resultados previstos no edital**, seja sob a forma de produtos a serem entregues ou sobre o esforço.

4 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA TI

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

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

Estes mesmo autores defendem que os “direitos decisórios” são listados em 06 arquétipos conforme segue:

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



Bom... a fim de estabelecer uma relação entre os princípios de TI e as responsabilidades pela tomada de decisão Weill & Ross utilizaram uma matriz. Esta matriz de arranjos organiza o processo decisório. Contudo, para que este processo o seja otimizado e monitorado, é necessária a formulação e a implementação de mecanismos de governança, tais como processos formais, desenhos descritivos funcionais e estabelecimento de grupos ou comitês para assessoramento e apoio à decisão.

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

Figura 3 - Matriz Weill & Ross

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

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

Os arranjos de governança de TI são implementados por meio de mecanismos que facilitem a continuidade harmônica do processo decisório. Um exemplo é estabelecer a participação do Chief

Information Officer (CIO) no comitê executivo, bem como a participação de CIOs das unidades de negócio no comitê central de tecnologia.

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

SEGREGAÇÃO DAS FUNÇÕES DE TI

A segregação de funções é um dos controles gerais e pode ser aplicado em qualquer área. No mundo de TI é considerado um controle geral e, de acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU tem como objetivo evitar que um indivíduo venha a controlar todas as etapas críticas de um processo (por exemplo, um programador com permissão para independentemente escrever, testar e aprovar alterações de programa).

A segregação de funções é alcançada pela divisão de responsabilidades entre dois ou mais grupos organizacionais e verificação da separação dos ambientes de desenvolvimento, teste produção, por exemplo. Trata-se de um controle organizacional e de operação da área de TI muito importante.

De acordo com a norma ISO 27002 as funções conflitantes e áreas de responsabilidade devem segregadas para reduzir as oportunidades de modificação não autorizada ou não intencional, ou uso indevido dos ativos da organização.

Deve-se impedir que uma única pessoa possa acessar, modificar ou usar ativos sem a devida autorização ou detecção. Recomenda-se que o início de um evento seja separado de sua autorização. A possibilidade de existência de conluios seja considerada no projeto dos controles.

Desta maneira pessoal, a segregação de funções é um método para reduzir o risco de mau uso, acidental ou deliberado, dos ativos de uma organização. A norma faz ainda uma ressalva em relação às pequenas organizações afirmando que estas podem encontrar dificuldades em aplicar a segregação de função, mas o princípio deve ser aplicável, tão logo seja possível e praticável. Apesar da dificuldade em segregar, convém considerar outros controles, como, monitoração de atividades, trilhas de auditoria e gerenciamento da supervisão.

Para finalizar... vocês vão lembrar que no tópico anterior, falamos de mecanismos de decisão. Pois é... ao estabelecer os mecanismos de decisão é mais adequado separar as pessoas que formulam a alternativa de solução das pessoas que, efetivamente, escolhem a alternativa mais adequada. Geralmente, as empresas usam mecanismos tais como Comitês de Projeto para decidir sobre prioridades de desenvolvimento ou implantação de aplicações e a Diretoria Executiva para decidir sobre investimentos e priorização de aplicações estratégicas.

5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI - PETI

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

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

- Posicionamento – a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de atividades.
- Opções excludentes (trade-off) – a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito.
- Sinergia – a estratégia implica em criar uma sinergia entre as atividades da organização.

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



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

No **planejamento de longo prazo**, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. A alta administração tipicamente supõe que o desempenho futuro possa e deva ser melhor do que o passado, e negocia metas correspondentemente mais elevadas com os executivos de níveis inferiores. O processo tipicamente produz metas otimistas que não condizem completamente com a realidade. Em empresas bem administradas, os resultados ficam acima da projeção, mas sofrem o efeito típico da variação irregular. Em empresas mal administradas, o desempenho efetivo também sofre esse efeito, mas fica abaixo da projeção.

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

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

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

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



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

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

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

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

Na **implementação da estratégia ocorre a operacionalização da estratégia pelo cascadeamento dos objetivos estratégicos e globais em objetivos táticos e operacionais, governança corporativa e liderança estratégica e monitoração do desempenho organizacional.** É importante que haja a participação de todos os envolvidos, principalmente da alta cúpula e das lideranças para que o processo consiga alcançar sua plenitude. A governança corporativa significa o relacionamento entre os investidores utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações. Possui o objetivo de garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível estejam alinhados com os dos acionistas da empresa.

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





(CESPE/STM - 2018) Julgue os item seguinte, relativo a gestão e estrutura de organizações.

Planejamentos estratégicos consideram a relação da organização com o ambiente em que ela atua, enquanto planejamentos operacionais se concentram em metas intraorganizacionais.

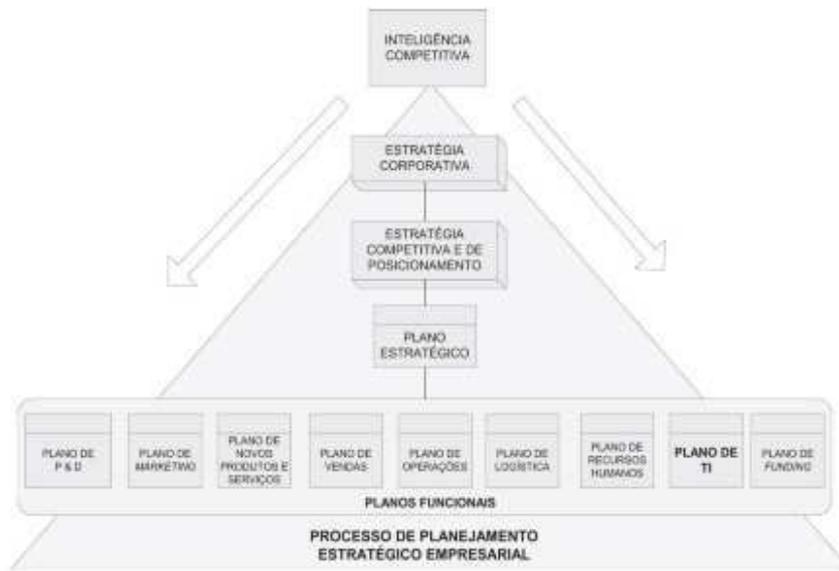
Comentários: É isso mesmo pessoal! O planejamento estratégico é voltado para a elaboração de objetivos e metas que considerem a relação da organização com seu ambiente externo. Já o planejamento operacional é formado com os planos de ação, isto é, o plano operacional da organização para o atingimento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

Gabarito: Certa

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

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





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



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

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

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

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



TOME NOTA!

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

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

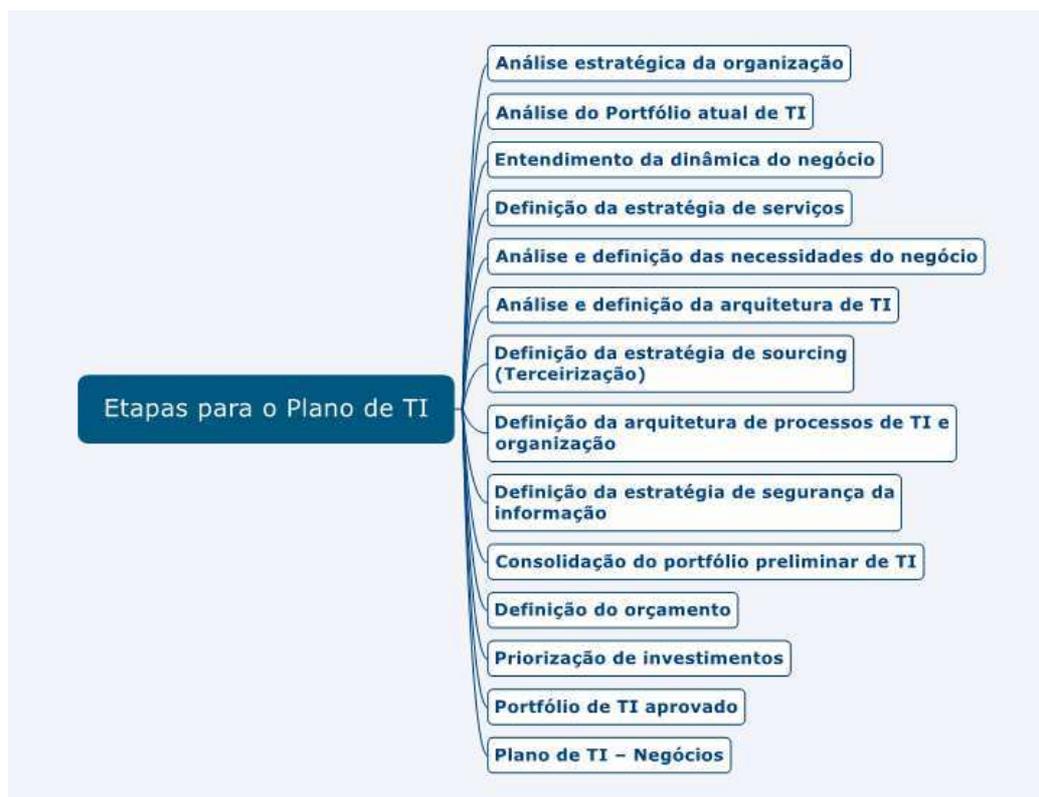
Beleza... vamos em frente! O Plano de Tecnologia da Informação é o principal produto da fase de alinhamento estratégico e geralmente, é feito para períodos não superiores a três anos, com maior detalhe no primeiro ano e com revisões anuais.

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

Segundo Aragon (2014), o Plano de TI pode ser dividido em duas peças, uma delas voltada para as necessidades do negócio, em termos de aplicações de apoio aos processos gerenciais e operacionais (por exemplo: manutenção de aplicações existentes e desenvolvimento de novas soluções) e outra orientada especificamente para a capacitação da TI em atender aos serviços, projetos e inovações que serão implantadas no negócio (por exemplo: projetos de processos de TI, tais como implantação de segurança da informação, metodologia de gestão de projetos, processos de gerenciamento de outsourcing, etc.).

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

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



A **análise estratégica da organização** tem por objetivo o entendimento dos requisitos do negócio que impactam TI e compreende entendimento da estrutura do negócio e dos objetivos estratégicos

do negócio, visando o desdobramento desses objetivos para TI. Busca entender também os fatores críticos de sucesso do negócio e identificar os requisitos para TI.

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

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

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

- Entender o que gera valor (utilidade e garantia) para os clientes e usuários.
- Desenvolver as ofertas de serviços.
- Desenvolver os ativos estratégicos.

Já a **análise e definição das necessidades do negócio** passa pela definição de:

- Novas aplicações de TI.
- Melhorias em aplicações já existentes.
- Reestruturação de aplicações existentes.
- Substituição de aplicações existentes.
- Descarte de aplicações existentes.

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

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

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

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

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

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

- A instituição de um Sistema de Gestão da Segurança da Informação ou Information Security Management System que contemple a organização, a liderança, o planejamento, o apoio, a operação, o desempenho, a melhoria contínua e a conformidade com requisitos legais e infralegais.
- A constituição de uma Política de Segurança da Informação documentada.
- A organização da segurança da informação.
- Segurança em recursos humanos.
- Gestão de ativos.
- Controle de acesso.
- Criptografia.



- Segurança física e ambiental.
- Segurança das operações.
- Segurança das comunicações.
- Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas.
- Relacionamento com fornecedores.
- Gestão de incidentes de segurança da informação.
- Aspectos de segurança da informação da gestão da continuidade do negócio.
- Conformidade.

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

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

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

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

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

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

- Projetos de desenvolvimento e implantação de sistemas, soluções de ERP, CRM, Contact Center etc.
- Projetos de soluções específicas e inovadoras de segurança da informação, como identificação biométrica, sistemas de vigilância etc.
- Projetos de adoção de novos paradigmas tecnológicos (por exemplo cloud computing, Big Data, BYOD etc.).
- Projetos de melhorias em sistemas existentes.
- Projetos de Business Intelligence e sistemas gerenciais.
- Sistemas e soluções que deverão ser mantidas e as que irão ser descartadas.

Esses projetos geralmente fazem parte do orçamento da área demandante do projeto ou da solução.

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

6 – O CICLO DO PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES (PDCA)

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

Vamos aos 04 passos do ciclo PDCA:

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



- **Do (Fazer)** – Nesta etapa deve-se cuidar para que não ocorram desvios. Do contrário, ou seja, caso não seja possível executar aquilo que foi planejado, será preciso retornar à primeira fase e analisar os motivos que levaram aos desvios. Por isso, a segunda fase do PDCA é vista também como um teste, pois esta é a hora de verificar o que está funcionando e o que precisa ser mudado.
- **Check (Checar)** – Na terceira etapa ocorre um monitoramento de cada atividade do plano de ação, onde é possível comparar o previsto com o realizado, identificar gaps a serem sanados e oportunidades de melhoria e avaliar a metodologia de trabalho adotada.
- **Act (Agir)** – Nesta etapa deve-se atuar corretivamente sobre a diferença identificada (caso houver). A quarta etapa representa fim e começo simultaneamente, pois após uma minuciosa avaliação dos problemas e erros anteriores o ciclo PDCA reinicia seguindo novas diretrizes. Por isso, é sempre importante lembrar que ao encerrar o ciclo (fim das ações corretivas) um novo planejamento deve iniciar.

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



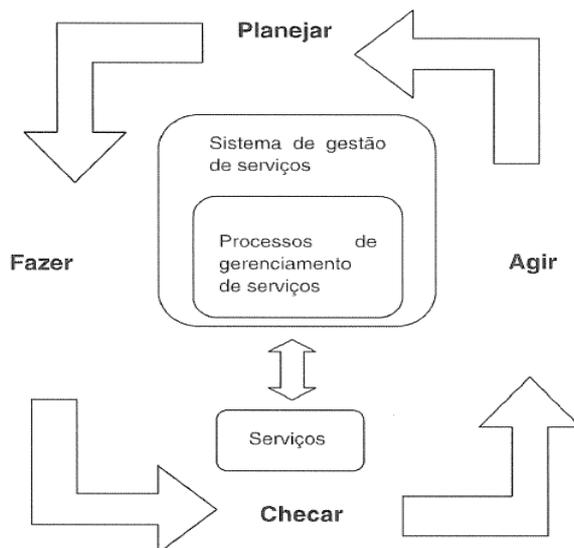


Figura 5 - Ciclo PDCA aplicado ao SGS

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

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

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

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

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

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

7 – BALANCED SCORECARD

BSC CORPORATIVO

Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que desdobra objetivos estratégicos em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico. O BSC permite integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos empresariais no sentido de obter sinergia. Ou seja, é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de

desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O Balanced Scorecard tem por objetivos:

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

As etapas para construir um BSC são:

- Estabelecer a visão da empresa sobre o futuro que ela deseja atingir.
- Perspectivas: a visão é decomposta nas perspectivas financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento ou outras, a critério da empresa.
- Objetivos estratégicos: a visão é expressa em objetivos estratégicos que, uma vez atingidos, permitem à empresa chegar ao futuro desejado (são estabelecidos objetivos estratégicos para cada perspectiva estabelecida).
- Determinação das medições estratégicas: definir tanto os indicadores de resultado (lagging indicators) como os indicadores de desempenho (performance indicators) para cada objetivo estratégico, considerando cada uma das perspectivas.
- Determinar relações de causa e efeito, descrevendo como os objetivos se relacionam entre si.
- Estabelecer o scorecard: representação dos objetivos por perspectiva e pelas relações de causa e efeito.
- Desdobrar o scorecard, relacionando-o às unidades organizacionais da empresa, até o nível mais baixo.

- Determinar metas quantitativas para cada um dos indicadores de resultado e de desempenho.
- Determinar as iniciativas: projetos, ações e serviços que possibilitarão a realização dos objetivos estratégicos (na realidade, são planos de ação).
- Implantar o BSC: comunicar e disseminar por toda a organização.
- Manter o esforço: manter e evoluir continuamente o sistema de gestão estratégico.

Agora imagine dirigir um veículo e só ter à disposição o velocímetro. Você consegue ver qual a velocidade que está dirigindo, mas não sabe se seu tanque está cheio, quantos quilômetros já rodou, ou se a água do radiador está dentro dos limites ou não. Desta forma, terá uma grande chance de não chegar ao seu destino, não é mesmo? Portanto, você precisa ter a sua disposição, em seu veículo, uma série de indicadores que te possibilitem entender como seu carro está se comportando. O mesmo ocorre com as organizações que precisam de diversos indicadores que demonstrem se elas estão no caminho certo ou não.

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



- **Financeira** - analisa o negócio do ponto de vista financeiro. Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade, como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros;
- **Clientes** - neste ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Esta perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que possibilitarão atingir resultados superiores no futuro;

- **Processos internos** - identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização. Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro;
- **Aprendizado e crescimento** – identifica as medidas que a empresa deve tomar para se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Desta forma, as empresas devem treinar e desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.



Figura 6 - Perspectivas BSC



(CESPE/EBSERH - 2018) A respeito de gestão estratégica, julgue os próximos itens.

O BSC (balanced scorecard) mantém uma visão integrada e balanceada da organização; entre as suas quatro perspectivas, uma delas, denominada processos externos, tem a visão externa da organização.

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

Gabarito: Errado

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

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

Mas como isso acontece?

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

⁴ Criadores do BSC

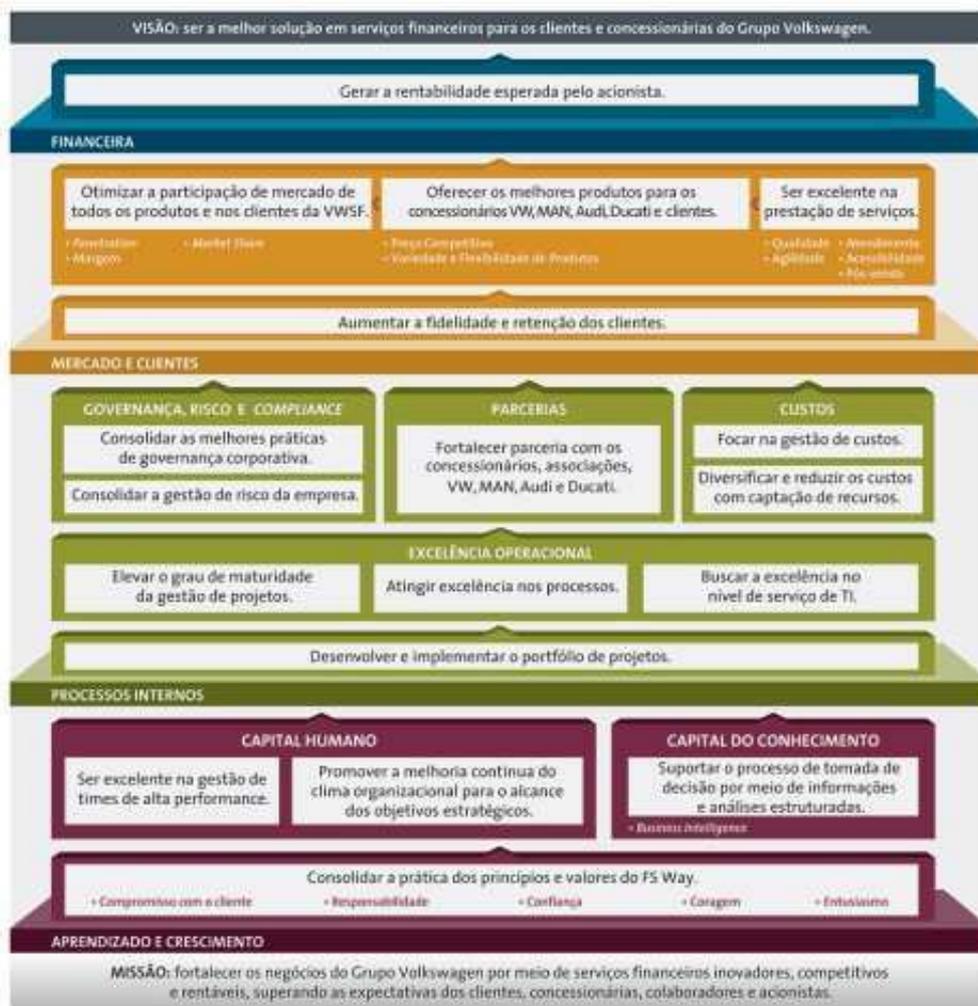


Figura 7 - Exemplo de Mapa Estratégico

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

Mapa Estratégico da Justiça Federal 2010 - 2014

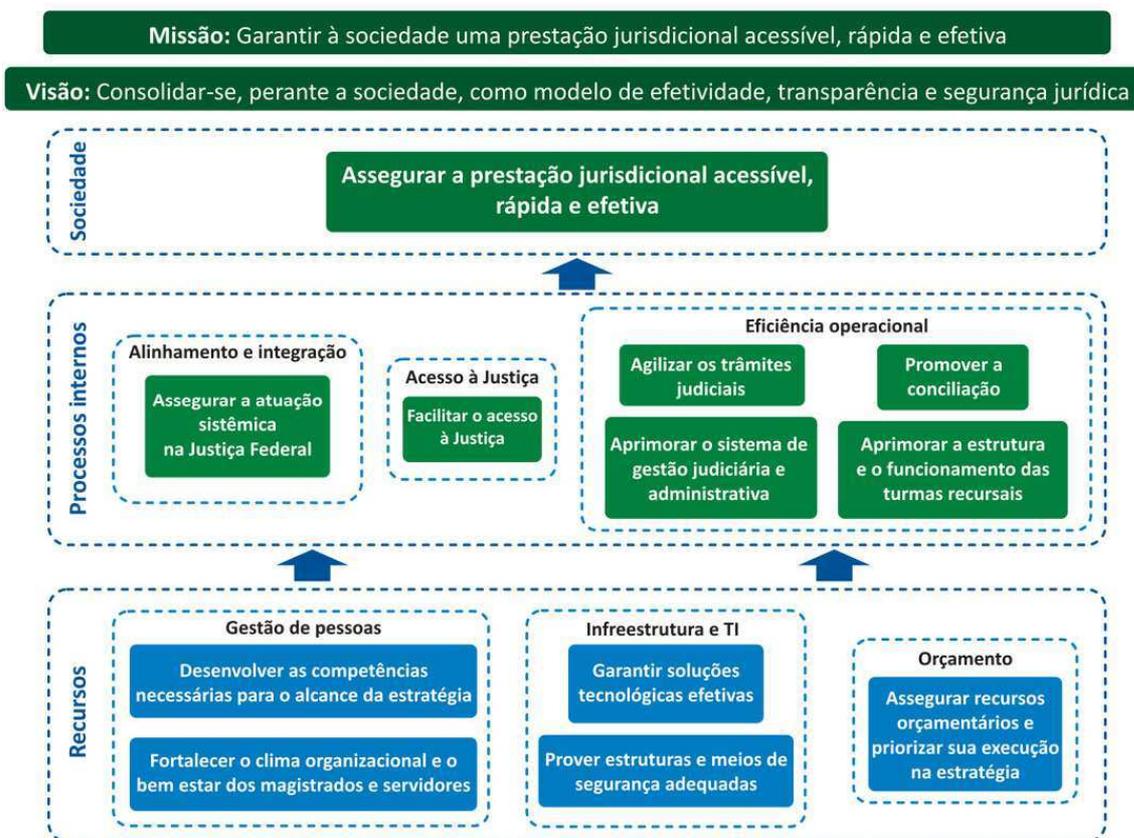


Figura 8 - Exemplo de Mapa Estratégico - Justiça Federal

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

BSC DE TI

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



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

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

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

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

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

8 – NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

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

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

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

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

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

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

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

Enquanto a missão da montadora de automóveis é:

⁵ VALERIANO, DALTON

“Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas preferam comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do **negócio**.”

Seu **negócio** seria: “Produção e comercialização de veículos automotivos”.

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

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

Exemplos de valores da montadora de automóveis que citamos anteriormente:

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

9 – ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – ANÁLISE SWOT

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

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

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



CESPE - Técnico Judiciário (STM)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2018 A respeito de gestão organizacional, julgue o item.

A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

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

Gabarito: Certa

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

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

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Boa imagem• Qualidade do produto• Baixo custo• Parcerias• Distribuição• Liderança de mercado• Competência• Tecnologia própria	<ul style="list-style-type: none">• Falta de direção e estratégia• Pouco investimento em inovação• Linha de produtos muito reduzida• Distribuição limitada• Custos altos• Problemas operacionais internos• Falta de experiência da administração• Falta de formação dos funcionários
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Rápido crescimento de mercado• Abertura aos mercados estrangeiros• Empresa rival enfrenta dificuldade• Encontrados novos usos do produto• Novas tecnologias• Mudanças demográficas• Novos métodos de distribuição• Diminuição da regulamentação	<ul style="list-style-type: none">• Recessão• Nova tecnologia• Mudanças demográficas• Empresas rivais adotam novas estratégias• Barreiras ao comércio exterior• Desempenhos negativos das empresas associadas• Aumento da regulamentação

Figura 9 - Exemplo de Matriz SWOT

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

Ter uma boa imagem no mercado e um baixo custo de produção, por exemplo, podem ser considerados pontos fortes. Já ter problemas operacionais internos seria uma fraqueza. Percebam

e lembrem-se de uma coisa importante: **o ambiente interno envolve aspectos “controláveis” pela organização.**

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

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

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

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

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

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

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

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

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



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

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

Gabarito: Certa

CESPE - Analista Judiciário (STJ)/Administrativa/2018 Acerca do planejamento estratégico, julgue o seguinte item.

O diagnóstico estratégico possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, assim como das fraquezas e das oportunidades das organizações.

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

Gabarito: Certa

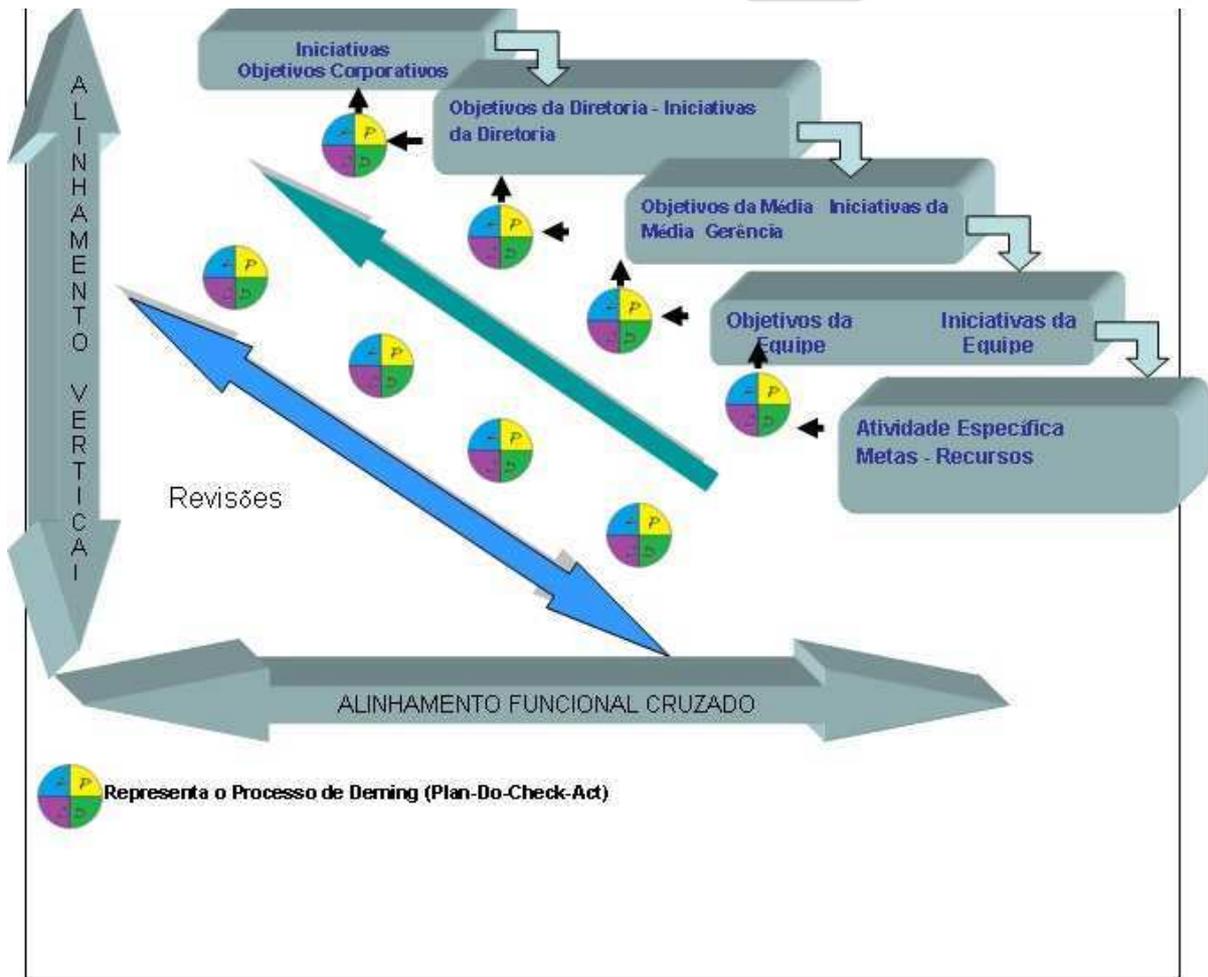
10 – GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

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

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

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





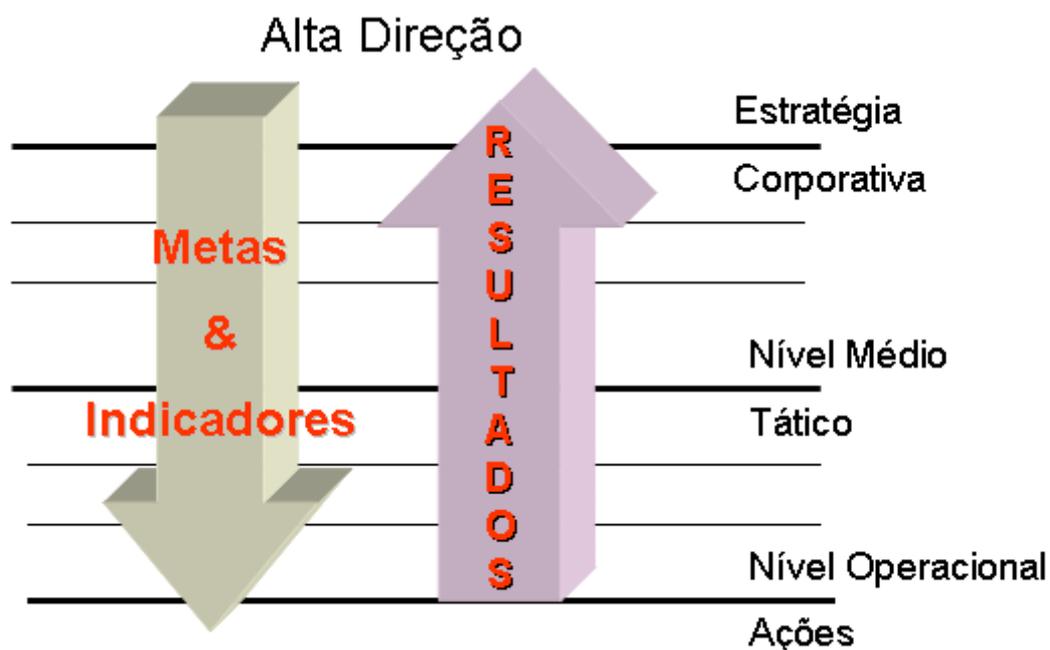
Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, **o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.**

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

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

Já no planejamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas. Neste planejamento os envolvidos são aqueles que

executam as ações que são aplicadas em curto prazo, **geralmente no período de 3 a 6 meses**. Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.



GESTÃO DE MUDANÇAS

As organizações têm sentido a necessidade de mudanças constantes frente às inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica. Não estamos aqui falando de mudanças em um ou outro setor de determinada empresa, mas sim de mudanças organizacionais, que na maioria das vezes causa impacto em toda a organização. Obviamente, para que uma mudança organizacional ocorra sem “grandes traumas”, é necessário que a instituição se prepare para a mudança e isso significa que mudança deve ser gerenciada. De acordo com ALBUQUERQUE (1992), o cenário mencionado força as empresas a uma permanente busca pelas inovações tecnológicas e

gerenciais. Toda organização que tem pretensões de se tornar competitiva no mercado global deve, necessariamente, direcionar especial atenção às novas formas de gestão⁶.

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

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

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

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

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

⁶ RUAS (2001)



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

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

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

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

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



- Níveis hierárquicos reduzidos, pela integração de órgãos, funções e atividades, deixando para trás hierarquias rígidas, burocráticas e verticais onde a informação tem trânsito lento;
- Maior delegação de responsabilidades, motivada pela exigência de respostas mais rápidas as demandas ambientais, os profissionais envolvidos devem estar qualificados, capacitados e comprometidos com resultados, produtividade e qualidade;
- Maior descentralização das decisões e do controle, no propósito de que colaboradores assumam as responsabilidades diretas pelos resultados, tenham acesso às informações e possam decidir pela organização;
- Maior valorização das pessoas envolvidas, isto é, recompensar justamente, e dispor aos colaboradores múltiplas habilidades e conhecimentos para seu crescimento pessoal e profissional, tendo em vista inteligibilidade aos negócios, feedbacks eficientes, e melhorias contínuas aos processos;
- Formar colaboradores multifuncionais, profissionais pensantes, críticos e capazes de julgar, assumir responsabilidades, interpretar dados, e decidir, hábeis em acompanhar concepções de produtos e de intervir imediatamente contra ameaças, ou sinais de desvios nos processos.

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

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

- Reconhecer quem perderá com a mudança;
- Reconhecer a importância das perdas subjetivas;
- Aceitar as reações emocionais;
- Reconhecer as perdas de forma aberta;
- Aceitar sintomas de luto;
- Compensar as perdas;



- Manter as pessoas informadas sobre as mudanças;
- Definir o que acabou e o que não acabou;
- Criar rituais para enfatizar o término;
- Tratar o passado com respeito.

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

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

Para gerenciar a zona neutra é necessário:

- Considerar esta etapa como um período natural;
- Redefinir a zona neutra;
- Criar sistemas temporários;
- Fortalecer conexões intergrupos;
- Estabelecer uma equipe de transição;
- Usar esta etapa de forma criativa.

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

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



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

Histórico de mudanças – Mostra a percepção que os profissionais envolvidos na mudança têm sobre a forma como a organização implementa as mudanças;

Resistência/Prontidão – Mostra o grau de resistência nos três sistemas de mudança (comunicação, aprendizagem e recompensa);

Cultura – Mostra a diferença entre a cultura percebida e a cultura desejada, e se a mudança que está sendo proposta está adequada à cultura atual e futura (valores, crenças e comportamentos).

As razões de falhas nas mudanças, geralmente incluem:

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



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

Descongelamento: fase inicial da mudança na qual as velhas ideias e práticas são desfeitas, abandonadas, e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em

favor de um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento;

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

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

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

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



11 - GESTÃO DE RISCOS

Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis. Isto contribui para a melhoria dos sistemas de gestão. Desta maneira, o gerenciamento de riscos deve fazer parte de todas as atividades associadas com uma organização e inclui interação com as partes interessadas, considerando os contextos externo e interno da organização, incluindo o comportamento humano e os fatores culturais.

De acordo com a ISO 31000, o gerenciamento de riscos baseia-se nos **princípios, estrutura e processos** conforme figura a seguir:

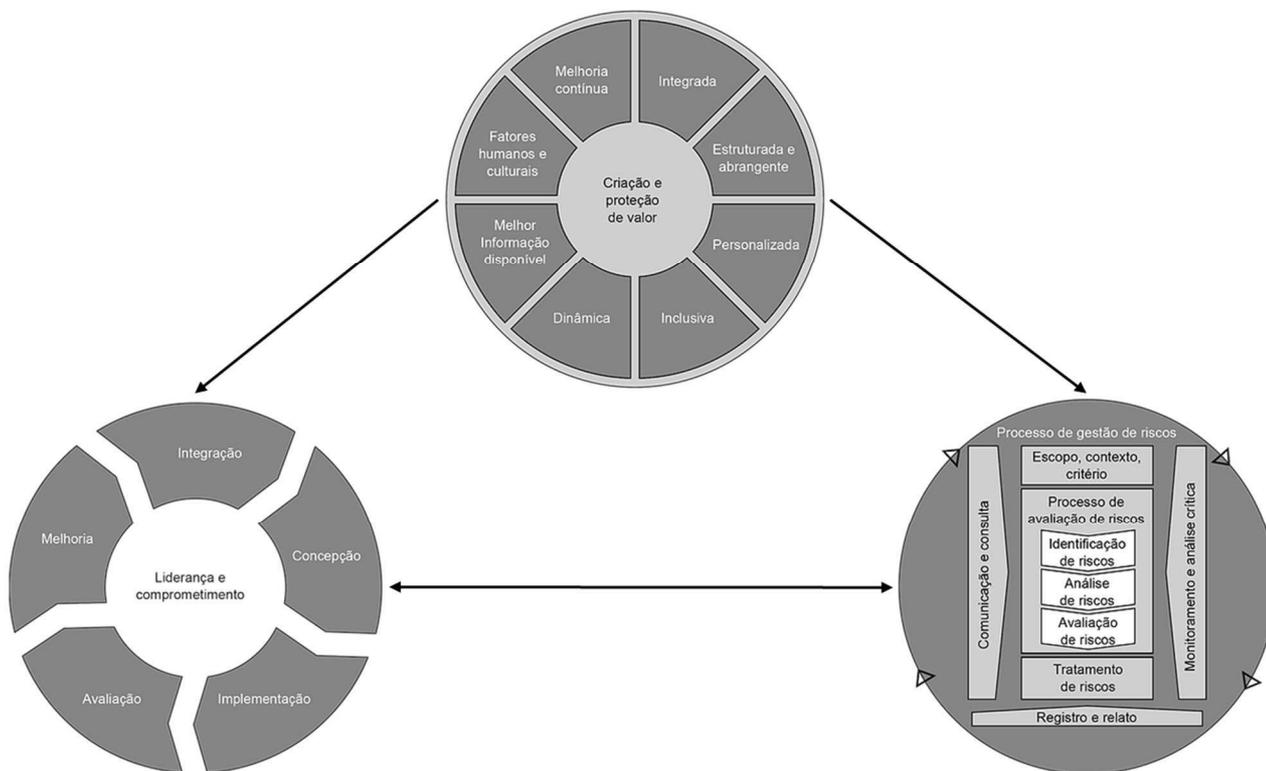


Figura 10 – Princípios, Estrutura e Processos - ISO 31000

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

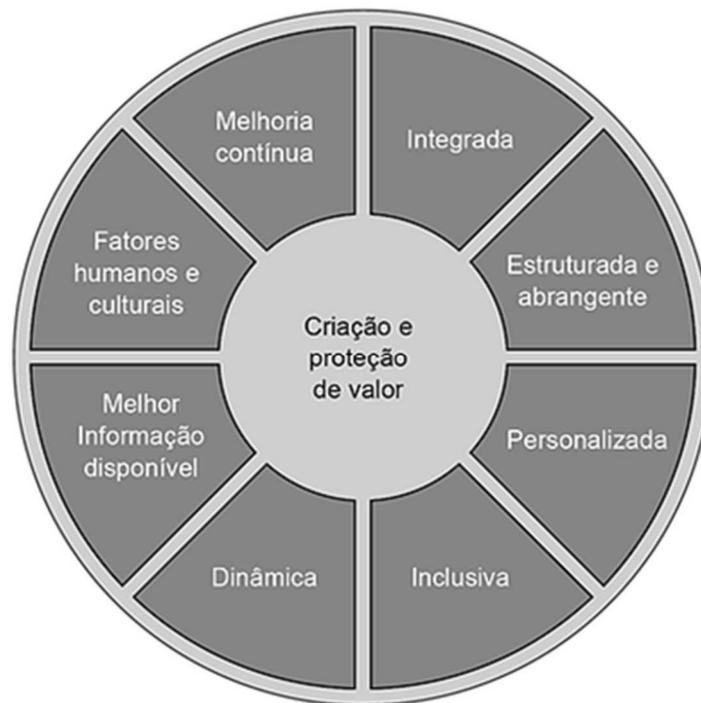


Figura 11 - Princípios da Gestão de Riscos - ISO 31000

- **Integrada** - A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
- **Estruturada e abrangente** - Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- **Personalizada** - A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
- **Inclusiva** - O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.
- **Dinâmica** - Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.

- **Melhor informação disponível** - As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas.
- **Fatores humanos e culturais** - O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
- **Melhoria contínua** - A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências.

Quanto à estrutura, o objetivo é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção.



Figura 12 - Estrutura da Gestão de Riscos - ISO 31000

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

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

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

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

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

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

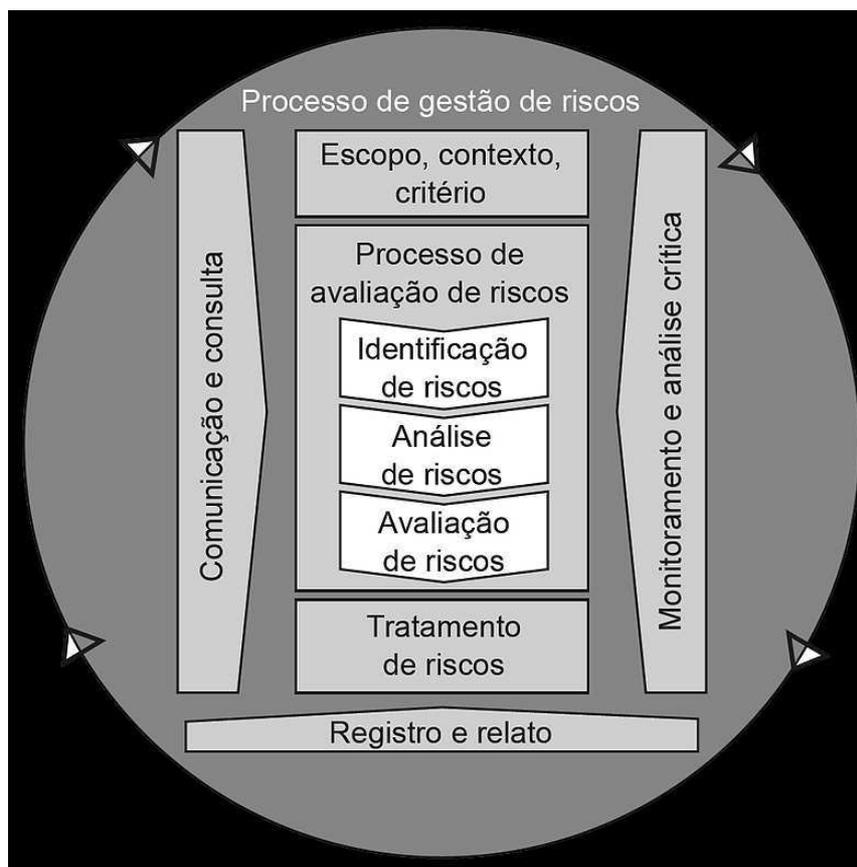
Já a **avaliação** deve ser feita através da mensuração periódica do desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado e da determinação da permanência de adequação da estrutura em relação ao apoio no alcance dos objetivos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



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

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

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



O propósito da **comunicação e consulta** é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão. Desta maneira, deve haver uma coordenação estreita entre para a troca de informações factuais, oportunas, pertinentes, precisas e compreensíveis, levando em consideração **a confidencialidade e integridade da informação**, bem como os direitos de privacidade dos indivíduos.

Comunicação e consulta buscam:

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bom, com os riscos identificados, é hora de fazer a **análise**. Isto é, compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a



consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Lembrem-se que um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

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

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

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

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

Por fim, vale mencionar que a análise de riscos fornece uma entrada para **a avaliação de riscos, para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais**



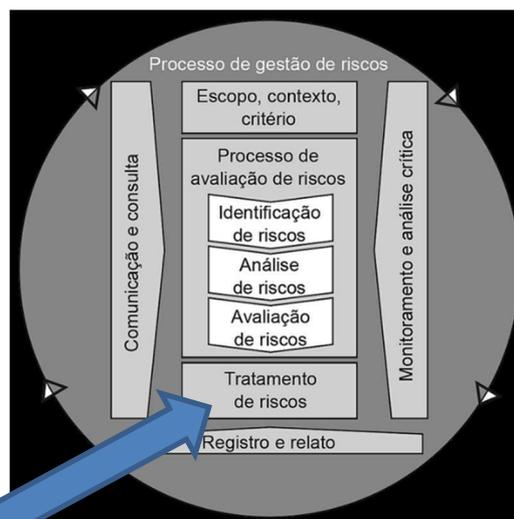
apropriados para o tratamento de riscos. Os resultados propiciam discernimento para decisões, em que escolhas estão sendo feitas e as opções envolvem diferentes tipos e níveis de risco.

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

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

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

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



Estamos aqui!



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

- Formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- Planejar e implementar o tratamento do risco;
- Avaliar a eficácia deste tratamento;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável;
- Se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

Selecionar a opção mais apropriada de tratamento de riscos envolve balancear os benefícios potenciais derivados em relação ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

- Os relatos e monitoramento requeridos;
- Quando se espera que ações sejam tomadas e concluídas.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

⁷ Information Systems Audit and Control Association



Pronto... vamos resolver questões agora!
Abraços e Bons Estudos!!!



12 – HORA DE PRATICAR

LISTA DE QUESTÕES

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

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

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

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

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

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



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

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

Está correto o que se afirma em

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

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

Esta definição se refere a

- a) Gerenciamento de Serviços.
- b) ITIL v3.
- c) Governança de TI.
- d) Business Intelligence (Inteligência nos Negócios).
- e) Gerenciamento de Projetos.

5. **(FCC – 2010 – MPE-RN – Analista em TI)** O principal objetivo da Governança de TI é
- a) Entender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura.
 - b) Alinhar TI aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externos.
 - c) Implantar os projetos e serviços planejados e priorizados.
 - d) Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa.
 - e) Prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.
6. **(ESAF – 2012 – CGU – AFC)** A responsabilidade pela governança de TI é do (a)
- a) Diretor de TI (CIO).
 - b) Presidente da empresa.
 - c) Alta administração.
 - d) Diretor Financeiro e de TI.
 - e) Auditoria.
7. **(ESAF – 2012 – CGU – AFC)** O principal objetivo da governança de TI é garantir o alinhamento
- a) do negócio à TI.
 - b) da TI ao negócio.
 - c) do negócio ao regulatório.
 - d) da gestão de demandas à TI.
 - e) da TI à gestão de demandas.

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

- a) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar o desempenho dos equipamentos.
- b) O objetivo principal da Governança de TI é gerenciar outsourcing.
- c) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar os negócios internos dos fornecedores ou prestadores de serviços.
- d) O objetivo principal da Governança de TI é escolher a melhor alternativa de programação.
- e) O objetivo principal da Governança de TI é alinhar TI aos requisitos do negócio.

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

- a) a dependência do negócio em relação à TI.
- b) o ambiente de trabalho.
- c) a integração organizacional.
- d) a TI como consumidora de serviços.
- e) o valor da informação.

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

- a) garantir o posicionamento da TI como norteador das estratégias do negócio.
- b) alinhar as estratégias da organização aos objetivos e à infraestrutura da TI no negócio.
- c) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços de TI.



- d) garantir o planejamento da TI em conformidade com as diretrizes dos fornecedores relativas aos sistemas de informações.
- e) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito aos provedores como à infraestrutura de serviços da concorrência.

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

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

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

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



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

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

O ciclo de Governança de TI contém as seguintes etapas:

- a) Alinhamento estratégico e complexo. Avaliação. Estrutura e relacionamentos. Medição de qualidade.
- b) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Estrutura e processos. Medição do desempenho da TI.
- c) Planejamento estratégico e setorial. Decisão. Processos de compliance. Medição do desempenho da TI.
- d) Alinhamentos de insurance e compliance. Seleção de diretrizes. Estrutura e approaches. Medição do desempenho da estratégia.
- e) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Orientação à estrutura. Otimização do desempenho da TI.



14. CESPE - Analista do Ministério Público da União/Informática/Banco de Dados/2010 (e mais 2 concursos) Acerca de conceitos relacionados à governança de tecnologia da informação (TI), julgue o item a seguir.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

- A) balanced scorecard.
- B) alinhamento estratégico.
- C) arquitetura de TI.
- D) requisitos de compliance.
- E) infraestrutura de TI.

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

- a) identificação de riscos.
- b) análise de riscos.
- c) monitoramento e análise crítica.



- d) avaliação de riscos.
- e) estabelecimento do contexto interno.

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

- a) Análise de riscos.
- b) Avaliação de riscos.
- c) Tratamento de riscos.
- d) Identificação de riscos.

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

- a) a pessoa designada para gerenciar todo o processo de risco de uma organização deve possuir experiência mínima de três anos em gestão de risco e ser do corpo gerencial da organização.
- b) a organização deve identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciá-los.



- c) a publicação de uma política de gestão de risco é obrigatória, sendo que a mesma deve ser assinada pela maior autoridade da organização.
- d) os estudos de riscos serão coordenados pela organização e deles deverão participar dois representantes da comunidade, caso a comunidade vizinha possa ser afetada pelos riscos gerados pela organização.
- e) os planos de ação para a eliminação e controle dos riscos devem ser reavaliados, obrigatoriamente a cada dois anos.

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

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

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Incorreta

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



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

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

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



QUESTÕES COMENTADAS

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

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

Comentários:

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

Gabarito: E

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

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



Comentários:

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

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

Gabarito: E

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em



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

Comentários:

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

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

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

Gabarito: B

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

Esta definição se refere a

- a) Gerenciamento de Serviços.



- b) ITIL v3.
- c) Governança de TI.
- d) Business Intelligence (Inteligência nos Negócios).
- e) Gerenciamento de Projetos.

Comentários:

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

Gabarito: C

5. (FCC – 2010 – MPE-RN – Analista em TI) O principal objetivo da Governança de TI é
- a) Entender as estratégias do negócio e traduzi-las em planos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura.
 - b) Alinhar TI aos requisitos do negócio. Este alinhamento tem como base a continuidade do negócio, o atendimento às estratégias do negócio e o atendimento a marcos de regulação externos.
 - c) Implantar os projetos e serviços planejados e priorizados.
 - d) Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco para a continuidade operacional da empresa.
 - e) Prover regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.

Comentários:



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

Gabarito: B

6. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) A responsabilidade pela governança de TI é do (a)
- a) Diretor de TI (CIO).
 - b) Presidente da empresa.
 - c) Alta administração.
 - d) Diretor Financeiro e de TI.
 - e) Auditoria.

Comentários:

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

Gabarito: C

7. (ESAF – 2012 – CGU – AFC) O principal objetivo da governança de TI é garantir o alinhamento
- a) do negócio à TI.
 - b) da TI ao negócio.



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

Comentários:

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

Gabarito: B

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

- a) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar o desempenho dos equipamentos.
- b) O objetivo principal da Governança de TI é gerenciar outsourcing.
- c) A estratégia de outsourcing decide como gerenciar os negócios internos dos fornecedores ou prestadores de serviços.
- d) O objetivo principal da Governança de TI é escolher a melhor alternativa de programação.
- e) O objetivo principal da Governança de TI é alinhar TI aos requisitos do negócio.

Comentários:

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

Gabarito: E



9. (ESAF – 2010 – SUSEP – Analista Técnico - Adaptada) Um dos fatores motivadores da Governança de TI é
- a) a dependência do negócio em relação à TI.
 - b) o ambiente de trabalho.
 - c) a integração organizacional.
 - d) a TI como consumidora de serviços.
 - e) o valor da informação.

Comentários:

Novamente precisamos lembrar daquela figura que vimos na aula!

Os fatores motivadores do uso da governança de TI são:

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

Gabarito: A

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

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



- b) alinhar as estratégias da organização aos objetivos e à infraestrutura da TI no negócio.
- c) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito às aplicações como à infraestrutura de serviços de TI.
- d) garantir o planejamento da TI em conformidade com as diretrizes dos fornecedores relativas aos sistemas de informações.
- e) garantir o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito aos provedores como à infraestrutura de serviços da concorrência.

Comentários:

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

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

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

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

Gabarito: C

- 11. CESPE - Auditor Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Tecnologia da Informação/2009** Atualmente, existe a tendência de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças que ocorrem no mercado globalizado, o qual se torna cada vez mais competitivo. Isso gera necessidade de mudança mais ágil também nas estratégias das empresas, a fim de se adequarem à nova realidade. No caso das organizações públicas, a



situação não é diferente. Várias delas adotam novas tecnologias e processos de trabalho, especialmente nas áreas de interface com a tecnologia da informação (TI), em aderência a modelos consagrados nos mercados privado e público internacionais. Entretanto, o ritmo de mudança em uma empresa privada, normalmente, é maior que nas públicas. A TI desempenha importante papel nessa mudança e precisa, cada vez mais, se alinhar com a estratégia organizacional.

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errada

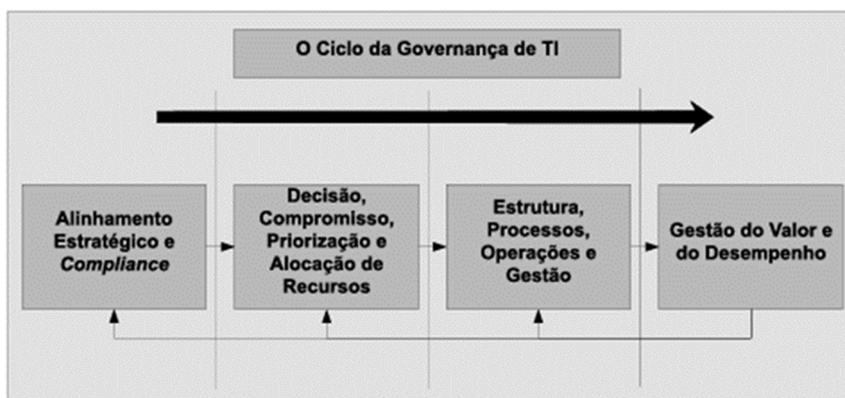


12. (ESAF - Analista da Comissão de Valores Mobiliários/Sistemas/2010) O ciclo da Governança de TI engloba

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

Comentários:

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



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

Gabarito: D

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

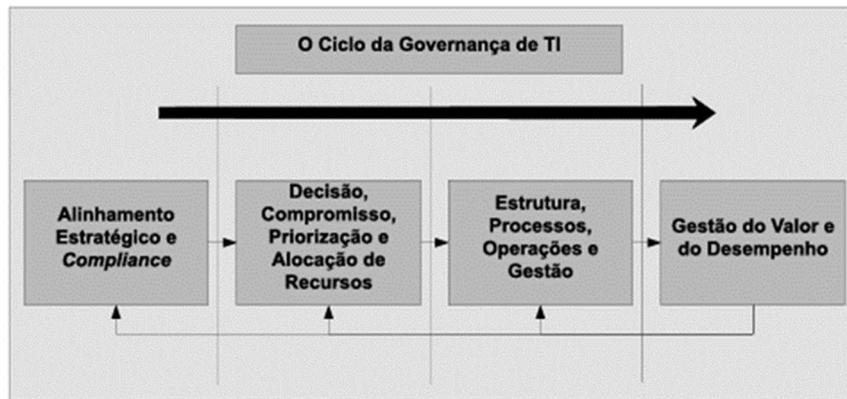
O ciclo de Governança de TI contém as seguintes etapas:

- a) Alinhamento estratégico e complexo. Avaliação. Estrutura e relacionamentos. Medição de qualidade.
- b) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Estrutura e processos. Medição do desempenho da TI.
- c) Planejamento estratégico e setorial. Decisão. Processos de compliance. Medição do desempenho da TI.
- d) Alinhamentos de insurance e compliance. Seleção de diretrizes. Estrutura e approaches. Medição do desempenho da estratégia.
- e) Alinhamento estratégico e compliance. Decisão. Orientação à estrutura. Otimização do desempenho da TI.

Comentários:

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





Gabarito: B

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

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

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

Comentários:

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



Objetivos da Governança

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.

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 TI com a estratégia do negócio

Promoção do alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio

Estabelecimento de uma estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e compliance para a continuidade operacional da empresa

Promoção do emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa

Gabarito: Certo

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

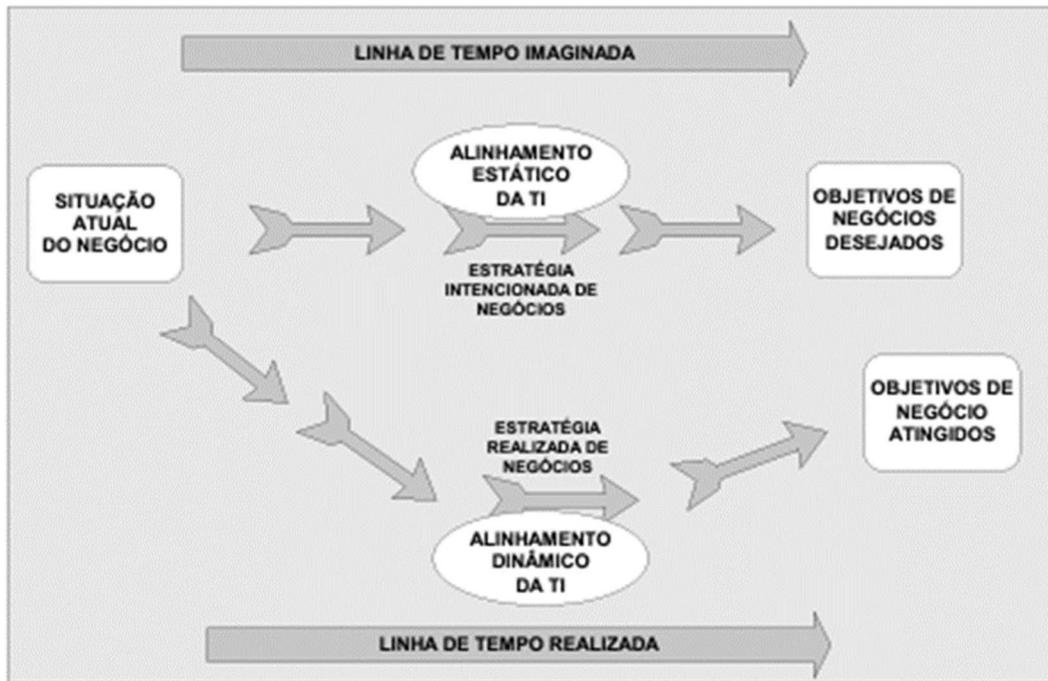
No que diz respeito ao alinhamento estratégico entre as áreas de TI e de negócios, julgue o item subsequente.

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

Comentários:

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





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

Gabarito: Certa

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Errado

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

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

Comentários:

Isso pessoal. Tenho certeza que essa vocês acertaram!

Os resultados da TI compreendem medições e indicadores para:

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

Gabarito: Certa



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

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Certa

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

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

Comentários:

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

- *Necessidade de focar o negócio principal.*



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

Gabarito: Correta

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

Comentários:

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

Gabarito: Incorreta

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



Comentários:

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

Gabarito: Incorreta

22. (CESPE - TRT 10ª 2013 - ANALISTA JUDICIÁRIO - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO).

Considerando a tabela a seguir, que apresenta uma matriz de responsabilidades decisórias em TI de uma organização típica, julgue os itens que se seguem.

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

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

Comentários:



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

Gabarito: Correta

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

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

Comentários:

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

Gabarito: B

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

- a) um sistema de controle gerencial.
- b) um conjunto de indicadores financeiros.



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

Comentários:

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

Gabarito: C

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

- A) balanced scorecard.
- B) alinhamento estratégico.
- C) arquitetura de TI.
- D) requisitos de compliance.
- E) infraestrutura de TI.

Comentários:



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

Gabarito: B

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

- a) identificação de riscos.
- b) análise de riscos.
- c) monitoramento e análise crítica.
- d) avaliação de riscos.
- e) estabelecimento do contexto interno.

Comentários:

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

Gabarito: B

27. (CONSULPLAN – TRF 2ª REGIÃO - 2017) A Norma Brasileira ABNT NBR ISO/IEC 31000 é responsável pela Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Uma vez que todas as atividades, de qualquer organização, estão sujeitas a riscos, e mesmo que esses riscos possam ser gerenciados de alguma forma, esta norma visa estabelecer um número de princípios que



devem ser atendidos, para que a gestão de riscos seja mais eficaz. Como definição de risco, a Norma 31.000 apresenta como “efeito da incerteza nos objetivos”. Nesta norma estão relacionados os princípios da gestão de riscos, a estrutura e os respectivos processos. Tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, alteração da probabilidade e alteração das consequências são ações/atividades de um desses Processos. Assinale a alternativa correta que apresenta corretamente o respectivo processo:

- a) Análise de riscos.
- b) Avaliação de riscos.
- c) Tratamento de riscos.
- d) Identificação de riscos.

Comentários:

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

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

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



- *Reter o risco por decisão fundamentada.*

Gabarito: C

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

- a) a pessoa designada para gerenciar todo o processo de risco de uma organização deve possuir experiência mínima de três anos em gestão de risco e ser do corpo gerencial da organização.
- b) a organização deve identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciá-los.
- c) a publicação de uma política de gestão de risco é obrigatória, sendo que a mesma deve ser assinada pela maior autoridade da organização.
- d) os estudos de riscos serão coordenados pela organização e deles deverão participar dois representantes da comunidade, caso a comunidade vizinha possa ser afetada pelos riscos gerados pela organização.
- e) os planos de ação para a eliminação e controle dos riscos devem ser reavaliados, obrigatoriamente a cada dois anos.

Comentários:

*A organização deve assegurar que haja responsabilização, autoridade e competência apropriadas para gerenciar riscos, incluindo implementar e manter o processo de gestão de riscos, e assegurar a suficiência, a eficácia e a eficiência de quaisquer controles. Isto pode ser facilitado por: **identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciar riscos; identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura para gerenciar riscos; identificar outras responsabilidades das pessoas, em todos os níveis da organização***



no processo de gestão de riscos; estabelecer medição de desempenho e processos de reporte internos ou externos e relação com os devidos escalões; e assegurar níveis apropriados de reconhecimento.

Gabarito: B

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: Correta



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

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

Comentários:

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

Gabarito: Incorreta

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

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

Comentários:

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

- *Aumento da ansiedade;*
- *Diminuição da motivação;*
- *Aumento do absenteísmo;*
- *Retorno de antigas fragilidades;*
- *Excessos de responsabilidades;*



- *Fragilidades da organização;*
- *Choque entre conservadores e futuristas.*

Gabarito: Correta

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

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

Comentários:

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

Gabarito: Incorreta



GABARITO

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



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.