

Livro Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

RFB

ATRFB 2018



**RECEITA
FEDERAL**

Aula 00

Governança de TI na Receita Federal (Exatidão de Informação) Com Videoaulas - 2019.2

Professor: Equipe Informática e TI, Fábio Alves

***“O SEGREDO DO SUCESSO É
A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO”***

1 – Apresentação / Introdução	2
1 – Governança de TI	3
<i>Objetivos da Governança de TI</i>	<i>6</i>
<i>Componentes da Governança de TI</i>	<i>7</i>
<i>Papéis e Responsabilidades da TI.....</i>	<i>23</i>
<i>Planejamento Estratégico de TI - PETI</i>	<i>26</i>
3 – O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).....	36
4 – Balanced Scorecard	38
<i>BSC Corporativo.....</i>	<i>38</i>
<i>BSC de TI.....</i>	<i>44</i>
5 – Negócio, Missão, Visão e Valores	45
6 – Análise de ambiente interno e externo – Análise SWOT	48
7 – Análise de Cenários	52
8 – Matriz GUT.....	54
9 – Indicadores de Desempenho	55
10 – Gestão de Mudanças Estratégicas	58
11 – Hora de Praticar	68
<i>Lista de Questões</i>	<i>68</i>
<i>Lista de Questões</i>	<i>68</i>
<i>Questões Comentadas</i>	<i>78</i>
<i>Gabarito</i>	<i>98</i>



1 – APRESENTAÇÃO / INTRODUÇÃO

Olá pessoal! Meu nome é Fábio Alves, atualmente sou Auditor de Finanças e Controle na Controladoria Geral da União – CGU, onde ingressei através do concurso de 2012. Antes disso, fui Analista em TI no Ministério do Planejamento, lotado na SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, onde atuei na Coordenação de Gestão e Governança de TI.

Iniciei a vida de concurseiro em 2010, quando consegui a aprovação para o cargo de ATI do Ministério do Planejamento e não parei de estudar até conseguir meu objetivo que era ingressar na CGU. Sei exatamente o que é passar horas trancado num quarto ou numa biblioteca, em busca de algo que parece distante. Mas tenham certeza que cada minuto que passamos focados no nosso objetivo, damos um passo a mais rumo à aprovação.

Acredito mesmo que “O segredo do sucesso é a constância no objetivo”!!

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

Além disso, vamos estudar o Balanced Score Card – BSC (corporativo e de TI) e 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!

Aproveito para informar que os outros dois tópicos que edital do estavam previstos para esta aula, Gestão de Processos de Negócio e Desenvolvimento de Sistemas, serão ministrados pelos professores Thiago Cavalcanti e Diego Carvalho, respectivamente especialistas nestes assuntos!

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

Meus contatos:

professorfabioalves1977@gmail.com

www.facebook.com/fabioalvesprofessor/

IG: [@prof_fabioalves](https://www.instagram.com/prof_fabioalves)



1 – GOVERNANÇA DE TI

Segundo Aragon (2014)¹, há vários fatores que motivam a implantação de governança de TI em uma organização. Entender esses fatores, na minha opinião, é a maneira mais simples de chegarmos ao conceito de governança de TI.

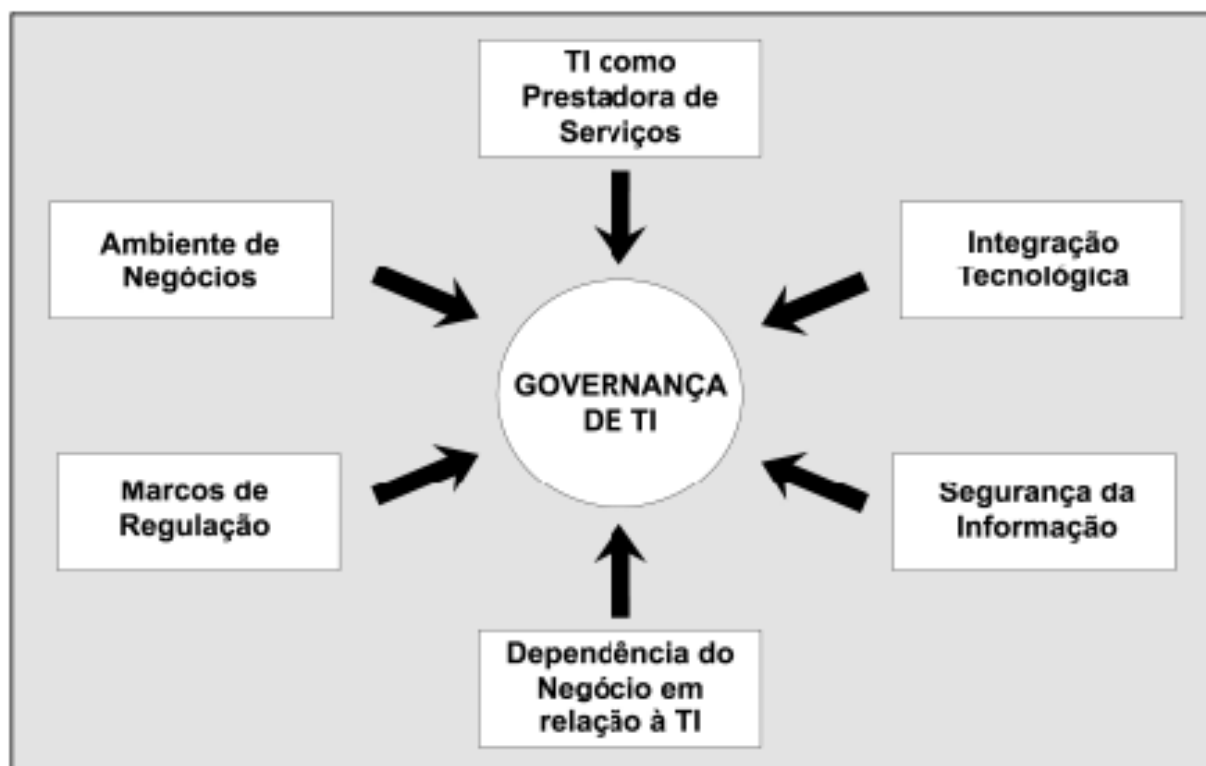


Figura 1 - Fatores motivadores da Governança de TI - Aragon (2014)

Traduzindo este “quadro”, temos o que o COBIT² chama de “necessidades” das organizações. Tais necessidades nada mais são do que os motivadores da governança de TI. Vejamos a lista segundo o COBIT.

¹ Implantando A Governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços – Aragon, Aguinaldo

² *Control Objectives for Information and related Technology*

Necessidades das Organizações:

- Manter informação de alta qualidade para apoiar decisões de negócio;
- Realizar objetivos estratégicos por meio da Tecnologia da Informação (TI);
- Alcançar excelência operacional por meio da aplicação de tecnologia;
- Manter os riscos de TI em níveis aceitáveis, otimizando custos;
- Buscar conformidade com leis, regulamentos, políticas e contratos.

Perceberam as semelhanças? Pessoal, ninguém implanta governança de TI porque acha “bonitinho”! Implantar governança de TI dá trabalho e custa dinheiro (por mais que haja retorno posterior), portanto, se uma organização decide implantá-la, é porque percebeu que precisa dela!

A governança de TI possui “várias” definições. Vou apresentar algumas a vocês a partir de agora. Penso que desta maneira não teremos problemas na prova. Segundo Weill & Ross (2004), governança de TI *“consiste em um **ferramental** para a especificação dos direitos de **decisão e responsabilidade**, visando encorajar **comportamentos desejáveis no uso da TI**”*. Pessoal, percebam que para os referidos autores, governança de TI é um conjunto de ferramentas que busca a tomada de decisão, responsabilização e utilização correta da TI. Meus amigos (as), quando falamos em “comportamentos desejáveis no uso da TI” não estamos falando apenas de usar corretamente o computador ou determinado sistema. Estamos falando principalmente de utilizar a TI para **agregar valor à organização**, atendendo a todas aquelas **necessidades** que vimos no início desse tópico! É por isso que apesar de ser verdade tudo isso que Weill & Ross disseram, entendo esta definição precisa de algum complemento.

Em uma definição pouco mais recente que esta de Weill e Ross, temos a do *ITGI – IT Governance Institute*. Para o referido instituto, 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”*.

Bom, com esta definição podemos perceber que a utilização correta da TI (agregação de valor) pregada por Weill & Ross, passa pela liderança, processos e estruturas organizacionais. Segundo o



ITGI (e isso é unanimidade entre os autores sobre o assunto), a **Governança de TI é de responsabilidade da alta administração!**

Temos mais uma definição para governança de TI que é importante para nós! É a definição dada pela ISO/IEC 38500. Segundo a referida norma, Governança de TI é *“o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são **dirigidos e controlados**. Significa **avaliar e direcionar** o uso da TI para dar **suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos**. Inclui as políticas de uso da TI dentro da organização”*. Pronto... chegamos a uma definição que eu considero bem completa! Percebam que nesta definição a utilização da TI é dirigida e controlada. Os esforços necessários a serem dispendidos pela área de TI são avaliados e direcionados para a realização dos **planos da organização**.



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

A governança corporativa de TI envolve a direção e o gerenciamento do presente e do futuro da TI na organização, mas não as políticas e as estratégias de uso da TI.

Comentários:

Não né pessoal! A norma ISO/IEC 38500:2009 (página 3) define governança corporativa de TI conforme vimos acima:

*“Governança corporativa de TI significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. **Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização**.”*

Gabarito: Errado

(CESPE – 2013 - MPU - Analista) A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.



A governança de TI é de responsabilidade do nível operacional da administração, cuja atuação nas estruturas e nos processos organizacionais garante que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Comentários:

Não né pessoal! Falamos que a responsabilidade pela Governança de TI é da alta administração!

Gabarito: Errado

(CESPE – 2013 - MPU - Analista) A respeito de governança de tecnologia da informação (TI), julgue os itens a seguir.

Entre os fatores motivadores da governança de TI incluem-se o ambiente de negócio, a integração tecnológica, a segurança da informação, a dependência do negócio em relação à TI e os marcos de regulação.

Comentários:

Lembrem-se da figura que coloquei na aula! De fato, todos estes fatores motivam a implantação da governança de TI. Além dos citados na questão, temos ainda a TI como prestadora de serviços.

Gabarito: Certo

OBJETIVOS DA GOVERNANÇA DE TI

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

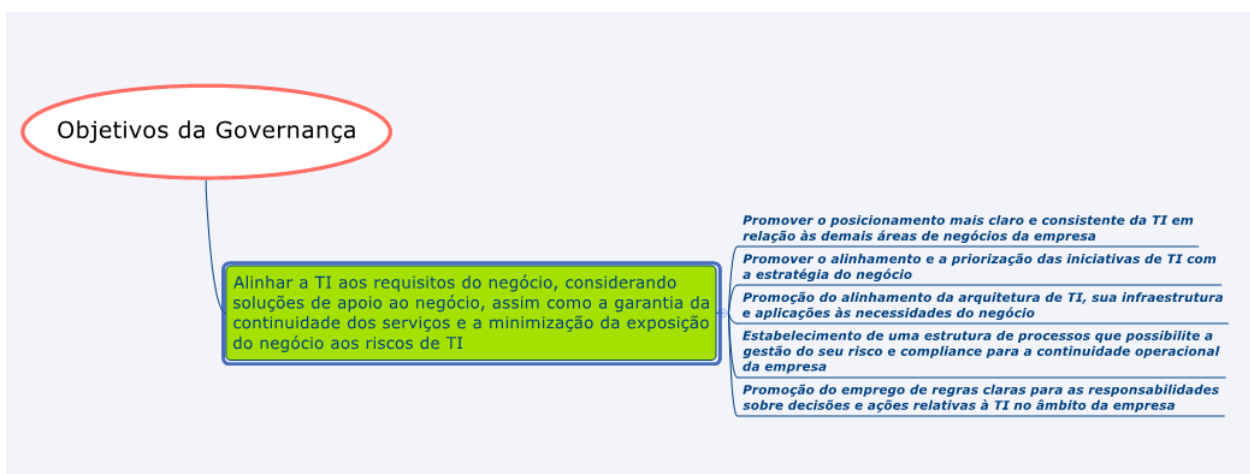
Bom, está é o objetivo principal. A partir deste, temos desdobramentos que são:

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



- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro
- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos serviços de TI, conforme padrões que atendam às necessidades do negócio
- Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e compliance para a continuidade operacional da empresa
- Promover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa

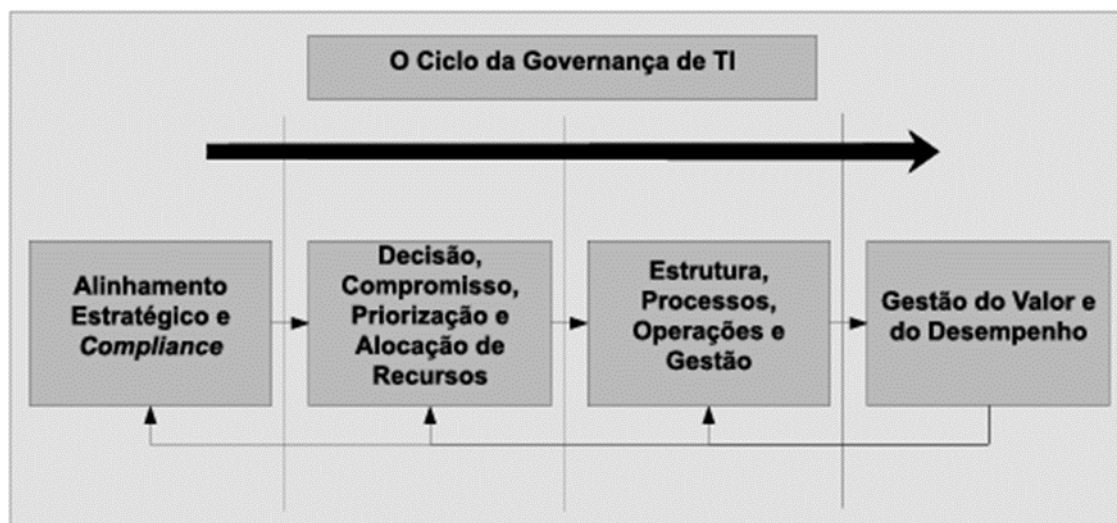
Preparei um mapa mental para fixarmos tais objetivos:



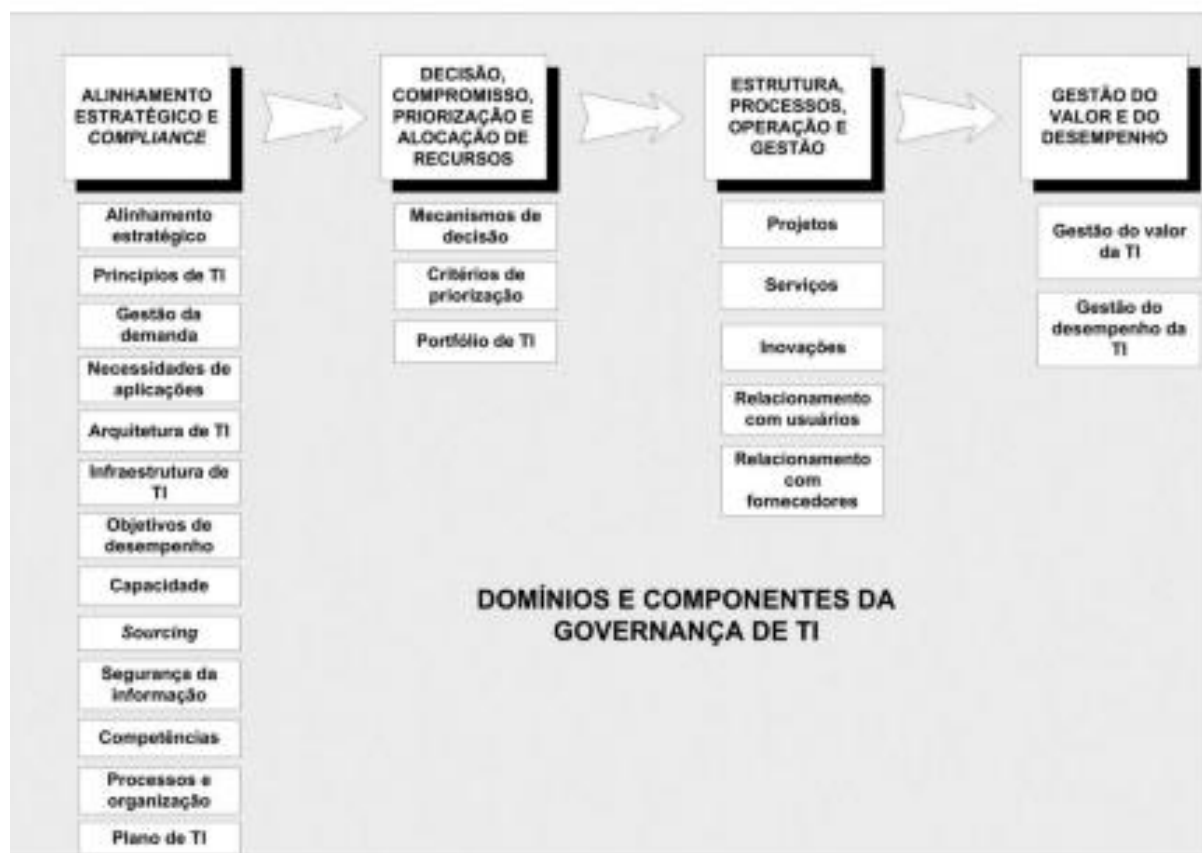
COMPONENTES DA GOVERNANÇA DE TI

Falamos na aula anterior do ciclo da governança de TI. Lá nos temos o alinhamento estratégico, a conformidade (*compliance*), passamos pela decisão e tudo que a envolve, chegamos às estruturas, processos, operações e gestão até que, finalmente, temos a gestão do desempenho e do valor (o valor que a TI está entregando para a organização). Lembram-se?

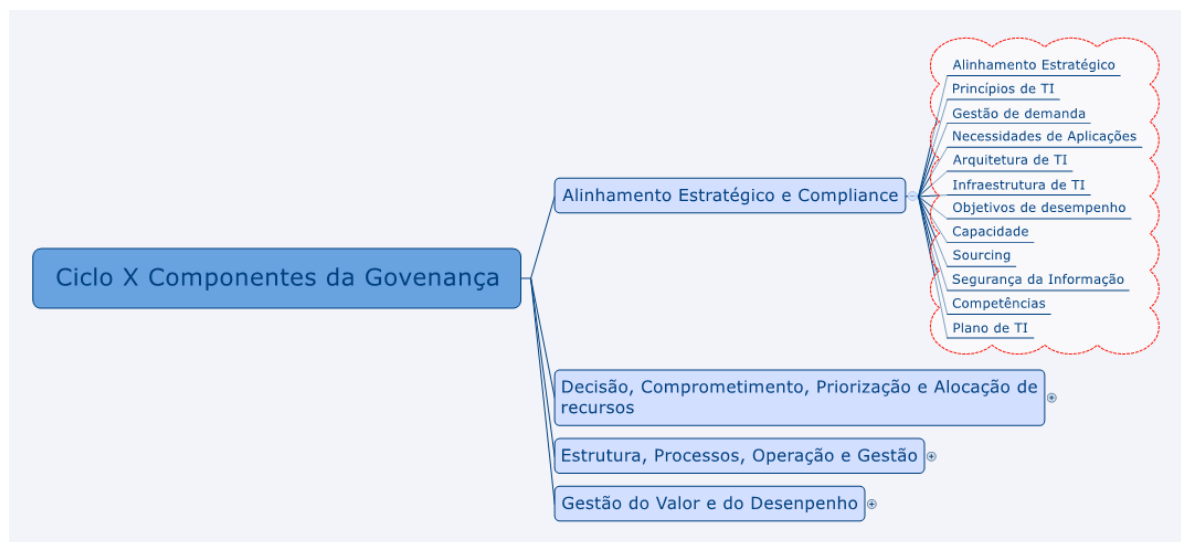




Acontece que a Governança de TI engloba também vários mecanismos e componentes que, logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos. É claro que isso tudo acontece dentro do ciclo da governança. Vamos lá...



Percebam que, para cada etapa do ciclo de vida da governança de TI, temos componentes associados. Vamos agora “destrinchar” cada um desses componentes, começando pelos componentes da etapa de **alinhamento estratégico e compliance**!



Alinhamento Estratégico: O processo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação procura determinar qual deve ser o alinhamento da TI em termos da arquitetura, infraestrutura, aplicações, processos e organização com as necessidades presentes e futuras do negócio. **Este processo é executado no contexto do Plano de Tecnologia da Informação.**

Princípios de TI: são regras que todos devem seguir, no âmbito da empresa, e que subsidiam tomadas de decisão acerca da arquitetura de TI, infraestrutura de TI, aquisição e desenvolvimento de aplicações, uso de padrões, gestão dos ativos de TI etc. **Os princípios irão “nortear” a definição da estratégia de TI e servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso de TI.**

Gestão da demanda: diz respeito à análise da dinâmica do negócio, em termos de padrões de atividades do negócio que indicam necessidades de novos serviços, melhoria dos serviços existentes, necessidade de mais capacidade em sistemas e infraestrutura, necessidades de inovação em negócios e tecnologia e assim sucessivamente.

Necessidades de aplicações: dizem respeito às aplicações de TI que são necessárias para atender à continuidade e às estratégias do negócio. Determinam também quais aplicações deverão ser mantidas, melhoradas, substituídas e implantadas.

Arquitetura de TI: É a organização lógica para dados, aplicações e infraestrutura, representada por um conjunto de políticas, relacionamentos e escolhas técnicas para buscar a integração desejada do negócio e da integração e padronização técnica. A arquitetura foca na padronização de processos, dados e tecnologia de aplicações e é derivada dos princípios de TI, os quais são reflexos das estratégias de negócio e dos valores e credos da organização.

Infraestrutura de TI: É a fundação da capacidade planejada de TI (tanto técnica como humana) disponível no âmbito de toda a organização como serviços compartilhados e confiáveis e usados por múltiplas aplicações. A infraestrutura de TI liga a empresa a seus parceiros e fornecedores, assim como a infraestruturas externas, tais como bancos, redes privadas e Internet, e define:

- Os serviços de TI requeridos pelo negócio em termos de gestão de dados, comunicações, gestão de ativos de TI, gestão da infraestrutura, segurança da informação, padrões de interfaces, educação em TI etc.
- Como esses recursos estarão dispostos na organização.
- Os recursos computacionais requeridos para apoiar o negócio.

Objetivos de desempenho: Direcionam a administração da TI para atender a metas de desempenho compatíveis com os objetivos traçados para a prestação dos serviços, enquanto os níveis de serviço são acordos estabelecidos com os clientes internos da empresa. Tanto os objetivos como os níveis de serviço orientam a administração da TI, o controle do dia a dia e também a forma como, a partir dos indicadores, podem ser realizadas as melhorias e até mesmo a reengenharia de processos.

Capacidade de atendimento: Define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e serviços, assim como a quantidade de recursos computacionais necessários, indicando se a infraestrutura atual tem ou não condições de atendê-la.

Sourcing (terceirização): A estratégia de terceirização de serviços deve decidir sobre:



- O que passar para o terceirizado.
- Como fazer a terceirização
- Como escolher a melhor alternativa de parceria.
- Como gerenciar os serviços terceirizados
- Como gerenciar o desempenho dos fornecedores ou prestadores de serviços.
- Como fazer a transição de um modelo de operação para outro.
- Como fazer a transferência de um fornecedor para outro.

As organizações terceirizam por que:

- Têm necessidade de manter o foco no negócio principal;
- 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.

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

No dia a dia das empresas, problemas relacionados à terceirização dizem respeito à **indefinição sobre o que se pode ou não terceirizar, dúvidas em relação aos níveis de serviços operacionais e**



os contratos de apoio e a inexistência de processo consistente de compras. Esta lista é apenas exemplificativa!

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

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

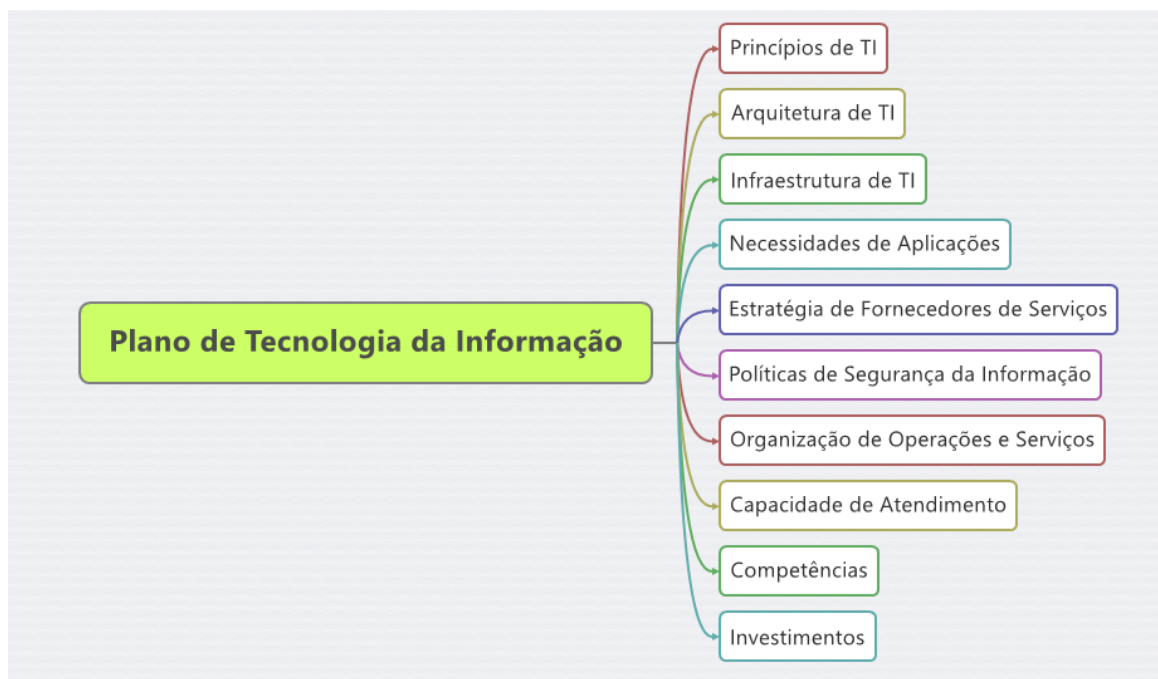
Política de segurança da informação: consiste na determinação de diretrizes e ações referentes à segurança dos aplicativos, da infraestrutura, dos dados, pessoas e organizações (fornecedores e parceiros).

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

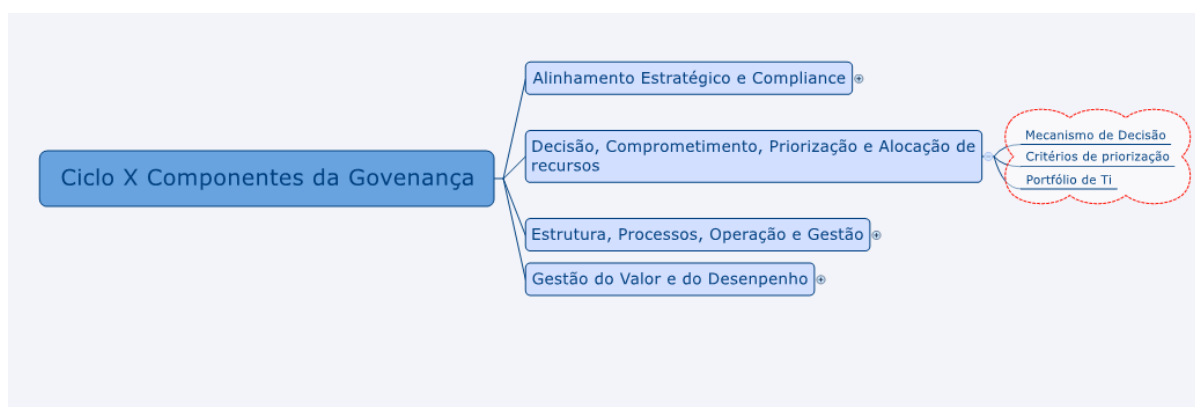
Processos e organização: apresentam a forma como os serviços e produtos da TI serão desenvolvidos, gerenciados e entregues aos usuários e clientes e como a TI deve se organizar em termos funcionais.



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



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

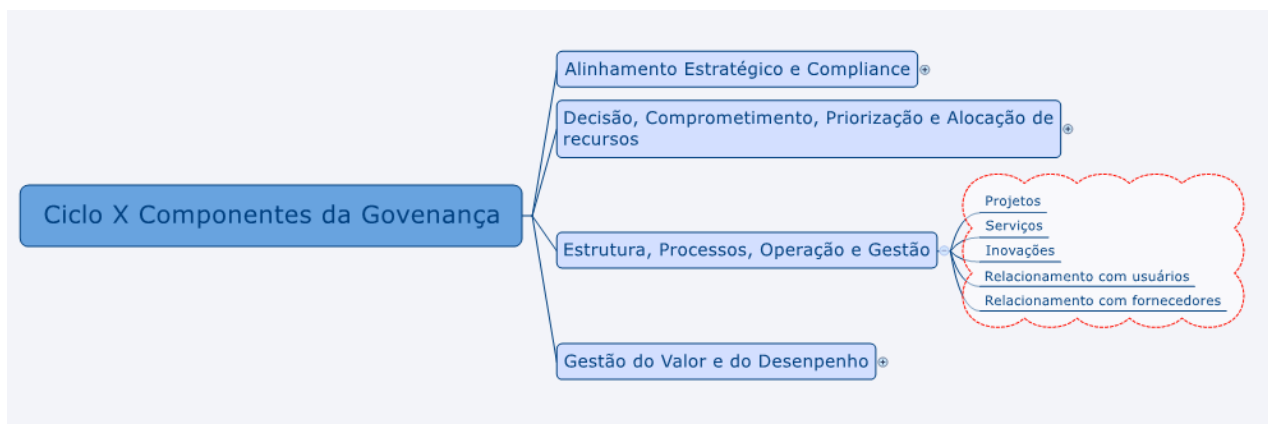


Mecanismos de decisão: definem “quem decide o quê” em relação à TI dentro da organização em termos. Devem levar em conta tudo aquilo que está no plano de tecnologia da informação (princípios, arquitetura, infraestrutura, etc.)

Critérios de decisão: são fundamentais para a priorização de investimentos e devem ser eminentemente institucionais, de forma que a alta administração possa decidir onde colocar o dinheiro, muito provavelmente alinhado aos objetivos e metas do negócio.

Portfólio de TI: é uma metodologia para a priorização dos investimentos de TI com base no retorno de projetos e ativos para a organização e no seu alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio. O portfólio torna claras as regras de priorização de projetos e ativos e faz com que a administração saiba onde deve investir.

Vamos falar mais de portfólio de TI ao analisarmos a seguir os componentes da próxima etapa: **Estrutura, Processos, Organização e Gestão.**



Projetos: são planejados, executados, gerenciados e implantados. São projetos de implantação de sistemas integrados de gestão, desenvolvimento e manutenção de sistemas, infraestrutura, arquitetura, segurança da informação, implantação de processos de TI etc.

Serviços: são operações onde acontece o atendimento da TI no fornecimento de serviços aos usuários, gestores e, possivelmente, clientes da organização, fornecedores, parceiros etc. Nesta etapa um conjunto de atividades operacionais e gerenciais é regido por processos de TI, oriundos de

melhores práticas, inserido em funções organizacionais no contexto de uma divisão de trabalho. As principais operações de serviços de TI são:

- Operações de sistemas
- Operações de suporte técnico
- Operações de infraestrutura
- Operações de segurança da informação
- Operações de suporte ao CIO
- Operações de Governança de TI
- Operações de processos
- Operações de arquitetura de TI
- Outras operações

Inovações: ocorre tanto no nível dos processos de negócio (nova forma de executar um processo de negócio de maneira mais diferenciada ou com menor custo, comparativamente à concorrência, agregando mais valor na percepção do cliente) como na tecnologia aplicada aos serviços, como, por exemplo, inovações em detecção de intrusão na rede e inovações aplicadas na automação de processos de negócio, como o reconhecimento biométrico.

Relacionamento com o cliente: trata da interação dos usuários internos ou externos com a área de TI, abrangendo processos que devem definir:

- Como o cliente solicita o serviço.
- Quem pode solicitar o serviço.
- Como os serviços são avaliados.
- Quais são os canais de comunicação.

Relacionamento com os fornecedores: analogamente ao modelo de relacionamento com o cliente, trata dos seguintes aspectos da operação de TI:

- Como as solicitações são encaminhadas para os fornecedores.



- Como o fornecedor responde à solicitação. Como os acordos de níveis operacionais e contratos de apoio são controlados.
- Como a qualidade dos serviços é avaliada e melhorada.
- Como o desempenho do fornecedor é controlado etc.

Vamos tentar entender como tudo isso funciona.

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

Bom, mas é a partir da identificação dos requisitos para a área de TI, observados os princípios de TI, é deve-se **analisar o portfólio atual da TI, entender a dinâmica do negócio** e aí sim **definir a estratégia de serviços de TI**. Na análise do portfólio atual são verificados, por exemplo, o backlog atual, os projetos e serviços que estão em execução e as melhorias requeridas e já registradas. A análise destes e outros pontos irá definir o que deve permanecer, o que deve ser melhorado ou substituído e o que deve ser retirado, suspenso ou incluído.

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



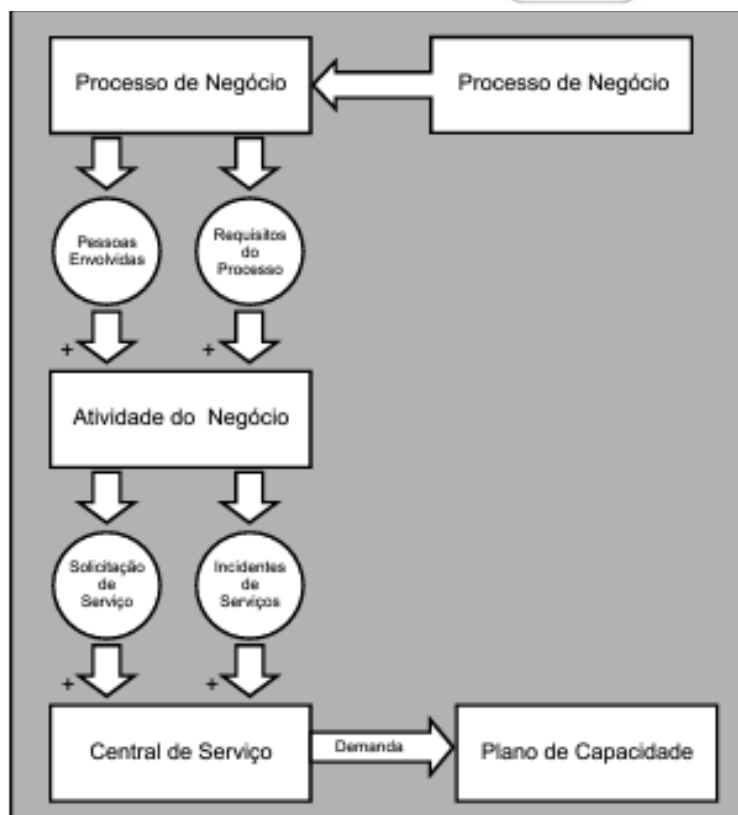


Figura 2 - Dinâmica do Negócio X Demanda de Serviços (Aragon 2014)

Com base nisso tudo, é definida a estratégia de serviços de TI. Esta estratégia consiste 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 PMI³ é uma *“coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão efetiva do trabalho para atender os objetivos estratégicos do negócio”*.

Gerenciar o portfólio significa:

- Monitorar e gerenciar as mudanças no portfólio de TI;
- Garantir que os projetos, serviços e inovações que estão sendo desenvolvidos ou fornecidos seja, derivados do portfólio;
- Garantir o uso adequado dos recursos entre as demandas;
- Avaliar se os objetivos estão sendo atingidos;
- Monitorar a consecução dos projetos, serviços, inovações e manutenções de recursos de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos;
- Avaliar o impacto das mudanças do portfólio sobre a demanda de serviços.

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

³ Project Management Institute

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.

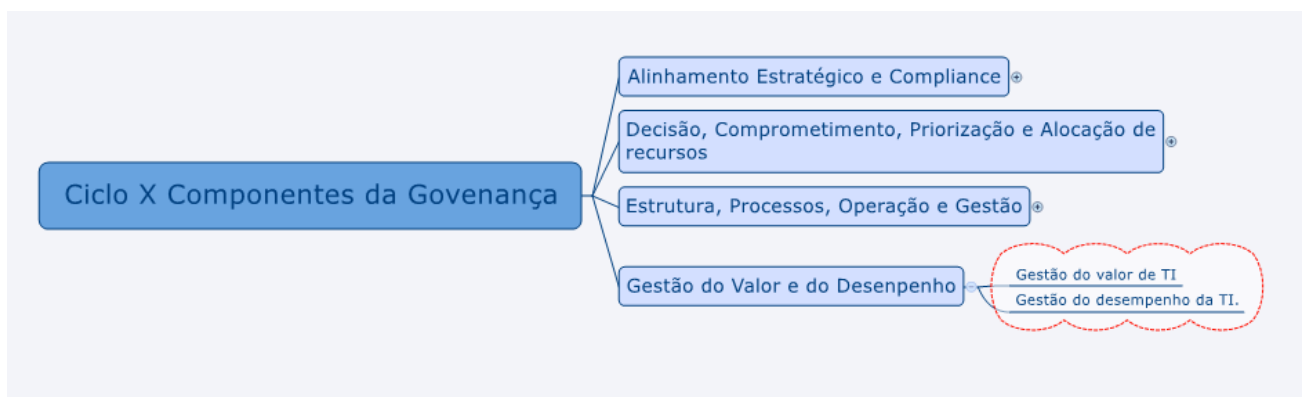
Já para o **relacionamento com os fornecedores** deve ser estabelecido um modelo de relacionamento com fornecedores de serviços, derivado da estratégia de terceirização definida. As premissas para o referido modelo são:

- Deve ser elaborado um *business case* para decidir o que deve ser terceirizado;
- Os serviços terceirizados devem ser identificados conforme o benefício esperado com o Portfólio de TI;
- Os acordos de nível operacional e os contratos de apoio devem ser estabelecidos e colocados em contrato;
- Um plano de transição redução do risco operacional da empresa durante a absorção dos serviços pelo terceiro;
- Um modelo operacional de serviços sobre como solicitar, receber e 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.

Pronto... finalmente chegamos aos componentes da etapa **Gestão do Valor e do Desempenho** da TI.



Gestão do valor da TI: Refere-se às atividades conduzidas para que a TI demonstre o seu valor para o negócio em termos de custos relativos, transformação do negócio e apoio à estratégia do negócio e as medições decorrentes. Pessoal... isso acontece no processo descrito no tópico anterior. Este valor da TI deve ser medido por indicadores que devem representar o impacto dos resultados da TI em termos de agregação de valor para o negócio, isto é, são vinculados à demonstração de valor da TI para o negócio. Este é considerado um dos maiores problemas de gestão e comunicação da TI.

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

- Mantém a disponibilidade das aplicações e sistemas de acordo com as necessidades do negócio;
- Reduz o risco para o negócio (riscos operacionais e de conformidade);



- Garante a qualidade de consistência dos serviços do ponto de vista do negócio;
- Entrega os projetos e serviços no prazo, com a qualidade e a tempo para que as oportunidades do negócio sejam aproveitadas;
- Oferece soluções que permitem a alavancagem de novos negócios e negócios existentes;
- Reduz custos operacionais.

Gestão do desempenho: Refere-se ao monitoramento dos objetivos de desempenho das operações de serviços em termos de desenvolvimento de aplicações, suporte a serviços, entrega de serviços, segurança da informação e o seu monitoramento, assim como dos acordos de níveis de serviço, acordos de níveis operacionais e níveis de serviços dos contratos de apoio.

Esta gestão de desempenho pode ser tratada com medições e indicadores voltados para os resultados da TI e para os resultados para o negócio.

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

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

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

- O estabelecimento de metas de melhoria para os processos e serviços;
- Saber quão longe ou perto está de suas metas ou dos níveis de serviços;
- Identificar as causas de variações no desempenho de pessoas e serviços;
- Comunicar o desempenho da TI para a administração;
- Gerenciar projetos de TI;
- Garantir o desempenho das funções gerenciais;



- Garantir que os riscos de TI para o negócio estejam gerenciados;
- Garantir que a área de TI está “compliance” (em conformidade) com os regulamentos vigentes;
- Verificar tendências e tomar ações preventivas;
- Verificar se as ações de melhoria ou correções atingiram seus objetivos;
- Verificar se a TI está agregando valor para o negócio;
- Realizar o gerenciamento da TI com base em fatos e dados.

Para que seja possível a gestão de desempenho de TI, as organizações devem implementar um **Sistema de Gerenciamento de Desempenho** e este sistema deve considerar:

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

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

Tal monitoramento visa responder perguntas tais como:

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

Já falamos que a gestão da TI compreende a **gestão do desempenho dos processos e serviços**. Neste caso, o objetivo é verificar se o objetivo de TI foi atendido conforme o planejado e entender os motivos das possíveis variações ocorridas e conhecendo-os (os motivos), deve-se buscar ações



corretivas, preventivas ou de melhoria nos processos e posteriormente verificar se estas trouxeram os impactos esperados aos serviços.

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

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

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

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

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

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DA TI

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

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



- Ativos de TI.

Estes mesmo autores defendem que os “direitos decisórios” são listados em 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.



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.

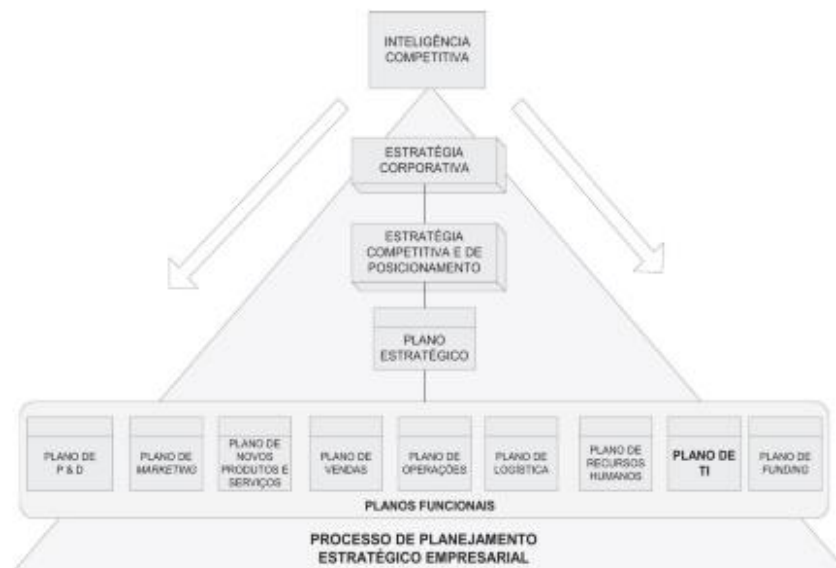
Comentários: É isso mesmo pessoal! O planejamento estratégico é voltado para a elaboração de objetivos e metas que considerem a relação da organização com seu ambiente externo. Já o planejamento operacional é formado com os planos de ação, isto é, o plano operacional da organização para o atingimento 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 a 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.

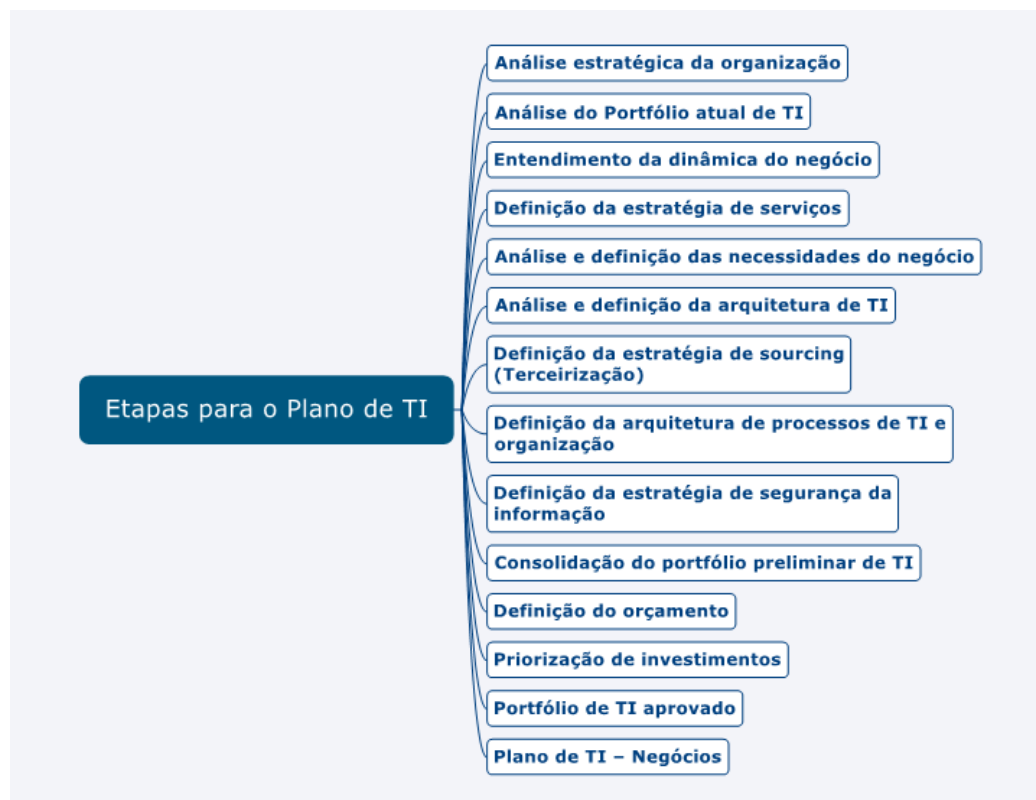
O processo de alinhamento estratégico revelará requisitos do negócio para TI, os quais vão alimentar o estudo da demanda por serviços, recursos e infraestrutura, sendo transformados em objetivos de desempenho e acordos de níveis de serviço para clientes externos e internos, em necessidades de novas soluções,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

3 – 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.

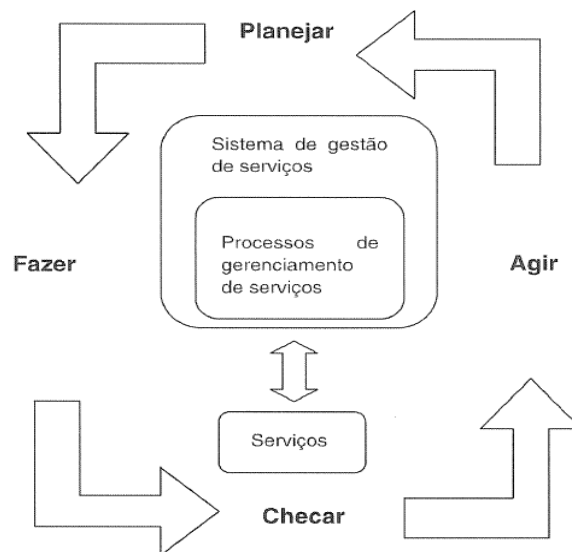


Figura 5 - Ciclo PDCA aplicado ao SGS

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.

4 – 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



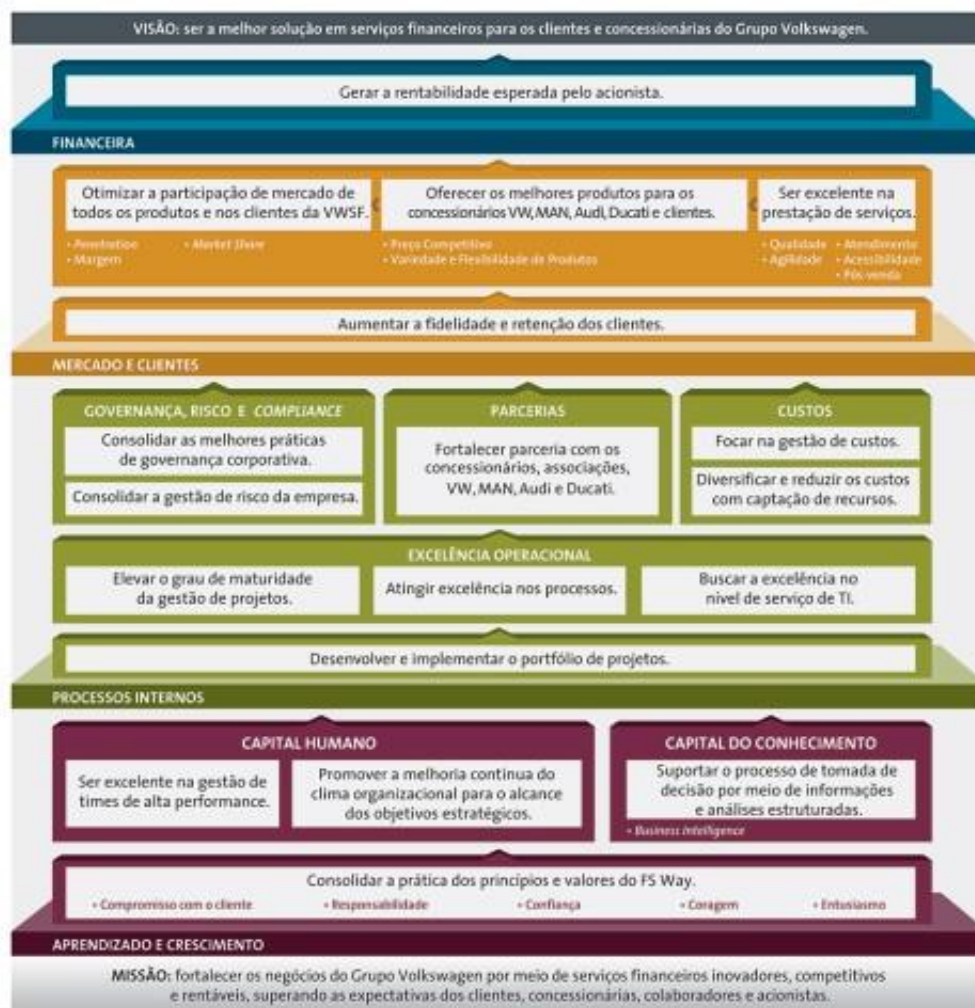


Figura 7 - Exemplo de Mapa Estratégico

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

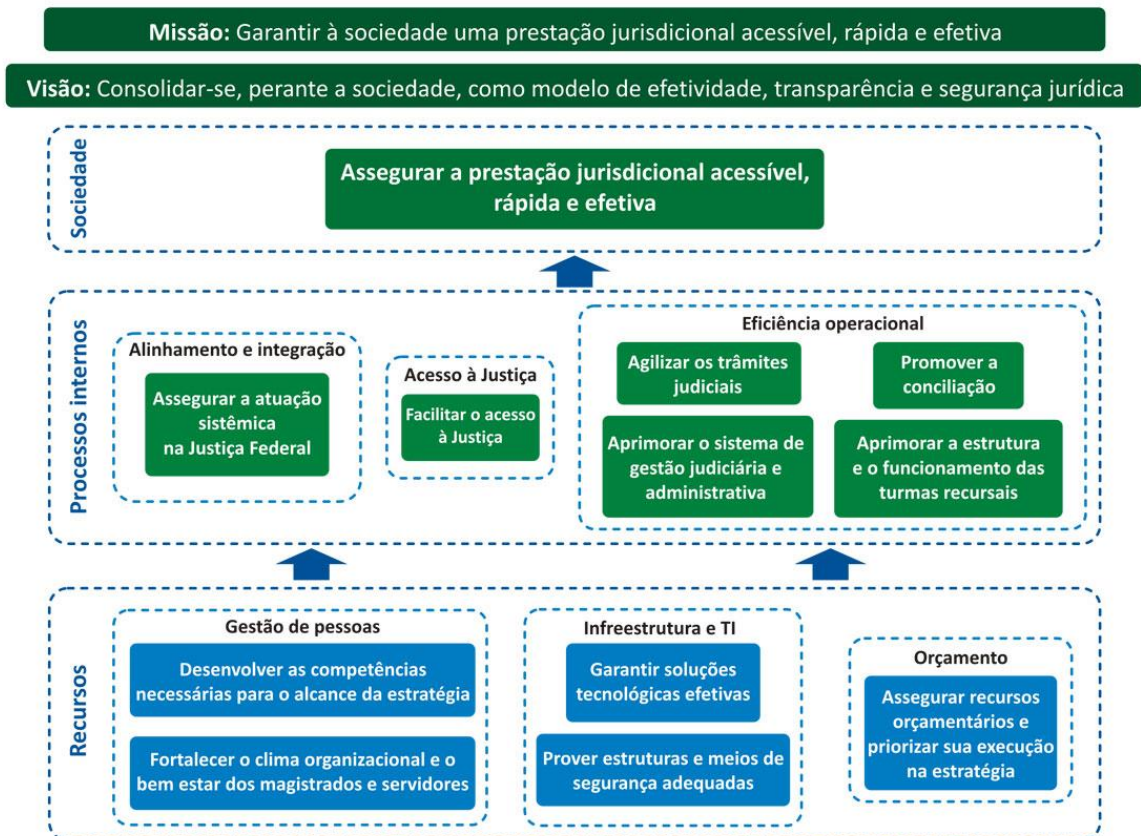


Figura 8 - Exemplo de Mapa Estratégico - Justiça Federal

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

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

5 – 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 prefiram 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

6 – 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
• Boa imagem • Qualidade do produto • Baixo custo • Parcerias • Distribuição • Liderança de mercado • Competência • Tecnologia própria	• Falta de direcção 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
• Rápido crescimentos 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	• Recessão • Nova tecnologia • Mudanças demográficas • Empresas rivais adoptam 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 de 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

7 – ANÁLISE DE CENÁRIOS

A partir do resultado situacional dado pela Matriz SWOT, pode-se (ou deve-se) realizar a análise de cenários que pode ser definida como um estudo dos ambientes externo e interno, onde são consideradas todas as variáveis qualitativas ou quantitativas que predominem nas situações presentes ou que venham a predominar nas situações futuras nestes ambientes.

Podemos afirmar que a análise dos cenários compreende a identificação e entendimento das mudanças que possam surgir no ambiente para contribuir com as melhorias das atividades estratégicas com a chegada aos objetivos inicialmente planejados.

Cada organização, inclusive os órgãos públicos, tem uma variável e cada uma delas precisará ser medida com relação ao nível de impacto para o sucesso empresarial. Para cada variável deve haver uma análise detalhada: o grau de ameaça que a variável representa para a empresa, o nível de oportunidade para a continuidade ou expansão dos negócios, o impacto que essa variável representa para a consecução dos objetivos e qual é a capacidade da empresa para enfrentar a mesma, como sendo uma ameaça ou oportunidade.

Através da análise detalhada de cada variável e seu impacto para os negócios será possível estabelecer cenários, sendo que cada variável deverá ser amplamente debatida e analisada, estabelecendo as variações que possam surgir a partir dessas análises.

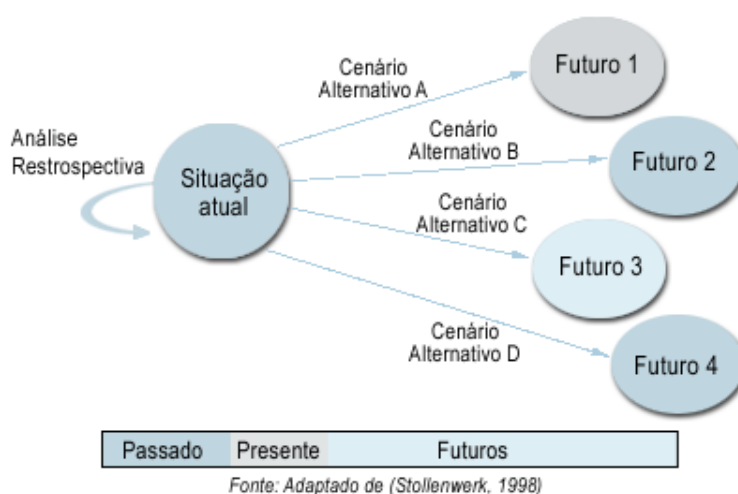


O processo de análise de cenários se inicia com a definição do objetivo da análise, isto é, o que será analisado e a finalidade que dirá onde se quer chegar.

Depois temos a identificação dos principais atores envolvidos na análise e a identificação das tendências, como por exemplo: políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Tais tendências podem ser classificadas em positivas, negativas ou incertas.

Por fim, devem ser consideradas (identificadas) todas as incertezas e construído o cenário atual.

Pessoal... um cenário é uma previsão de futuro baseada em fatos e dados (não é chute) e as ações propostas nos cenários e derivadas das estratégias devem ser factíveis de serem implementadas.



Desta maneira, cenários múltiplos podem ser usados como importantes ferramentas de planejamento estratégico, mas para isto devem ter:

- **Plausibilidade:** existência de um caminho racional entre o mundo presente e o mundo futuro retratado em cada cenário;
- **Consistência interna:** partes que convivem harmoniosamente, com lógica e coerência;
- **Descrição de processos causais:** sucessão de decisões e circunstâncias encadeadas de forma lógica; e

- **Utilidade no processo decisório:** a interpretação dos cenários deve produzir informações que permitam aos gerentes estarem à frente dos acontecimentos ao invés de serem surpreendidos a cada momento.

8 – MATRIZ GUT

Outra técnica que precisamos conhecer para a nossa prova é a Técnica GUT para priorização das necessidades. Na Técnica GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) as necessidades se distinguem:

- Pela **gravidade** ou impacto que produzem quando não atendidas ou decorrente do seu atendimento;
- Pela **urgência** no seu atendimento;
- Pela **tendência** de agravamento do problema ou de perda da oportunidade, enquanto a necessidade não for atendida.

O primeiro passo para montar a Matriz GUT é listar todos os problemas ou necessidades a serem atendidas na empresa.

Em seguida são atribuídas “notas” a cada uma destas necessidades, considerando as dimensões que já vimos: Gravidade, Urgência e Tendência. Estas notas devem ser atribuídas seguindo uma escala crescente:

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("Se nada for feito...")
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	"...irá piorar rapidamente"
4	Muito grave	É urgente	"...irá piorar em pouco tempo"
3	Grave	O mais rápido possível	"...irá piorar"
2	Pouco grave	Pouco urgente	"...irá piorar a longo prazo"
1	Sem gravidade	Pode esperar	"...não irá mudar"

Figura 10 - Escala de criticidade - Matriz GUT

Por exemplo: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, um problema extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a piorar com o tempo receberia uma pontuação da seguinte maneira: **Gravidade = 5 | Urgência = 5 | Tendência = 5**



Ao final da atribuição de notas para os problemas, seguindo os aspectos GUT, faz-se necessário produzir um número que será o resultado de toda a análise e que definirá qual o grau de prioridade daquele problema. O cálculo pode ser feito da seguinte forma: pega-se os valores de cada problema e multiplica-se (pode ser adição também) desta maneira $(G) \times (U) \times (T)$. Para o exemplo acima, o produto desta multiplicação seria = 125, ou seja, o fator de prioridade deste problema, segundo a Matriz GUT será 125. O que, dentro de uma comparação com outros problemas, indicará se ele é ou não o mais urgente a ser atacado.

9 – INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc. Os indicadores de desempenho possuem um papel fundamental, pois fornecem dados para a análise de processos e implementação de melhorias e são instrumentos que guia o processo na direção estabelecida pelo planejamento estratégico. Porém, o planejamento estratégico e indicadores de desempenho utilizados de forma isolada podem não prover melhorias se esses não estiverem alinhados.

Observa-se que o planejamento estratégico de forma isolada não é eficaz para a melhoria da competitividade das empresas, e que um sistema de avaliação de desempenho é fundamental para gerenciamento e melhoria de processos. Um sistema de avaliação de desempenho consiste em um conjunto de indicadores de desempenho organizados de forma a permitir o gerenciamento dos processos de forma integrada, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.



De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho:

- **Efetividade** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição.
- **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerando adequadamente os recursos financeiros e físicos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de suprimentos.

Os componentes básicos de um indicador são:

- **MEDIDA** - grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **FÓRMULA** - padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **ÍNDICE** - valor de um indicador em determinado momento;
- **PADRÃO DE COMPARAÇÃO** - índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento;
- **META** - índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Além disso, precisamos saber que na identificação e seleção de um indicador é importante considerar um conjunto de critérios básicos, para garantir a sua posterior operacionalização. Os critérios centrais para um indicador são:

- **Seletividade ou importância** - fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- **Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade** – os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- **Representatividade, confiabilidade e sensibilidade** – capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- **Investigativos** - os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- **Comparabilidade** - os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;



- **Estabilidade** - procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica;
- **Custo-efetividade** - projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Pessoal, é importante também que seja verificada a relação custo-benefício da mensuração das informações. Isto é, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

Por fim, os passos para formulação dos indicadores são:

- Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração;
- Estabelecimento dos indicadores de desempenho;
- Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas;
- Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas;
- Definição de responsáveis pela apuração dos indicadores;
- Geração de sistemas de coleta de dados;
- Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas;
- Mensuração dos resultados;
- Análise e interpretação dos indicadores; e
- Comunicação do desempenho e gerir mudança.

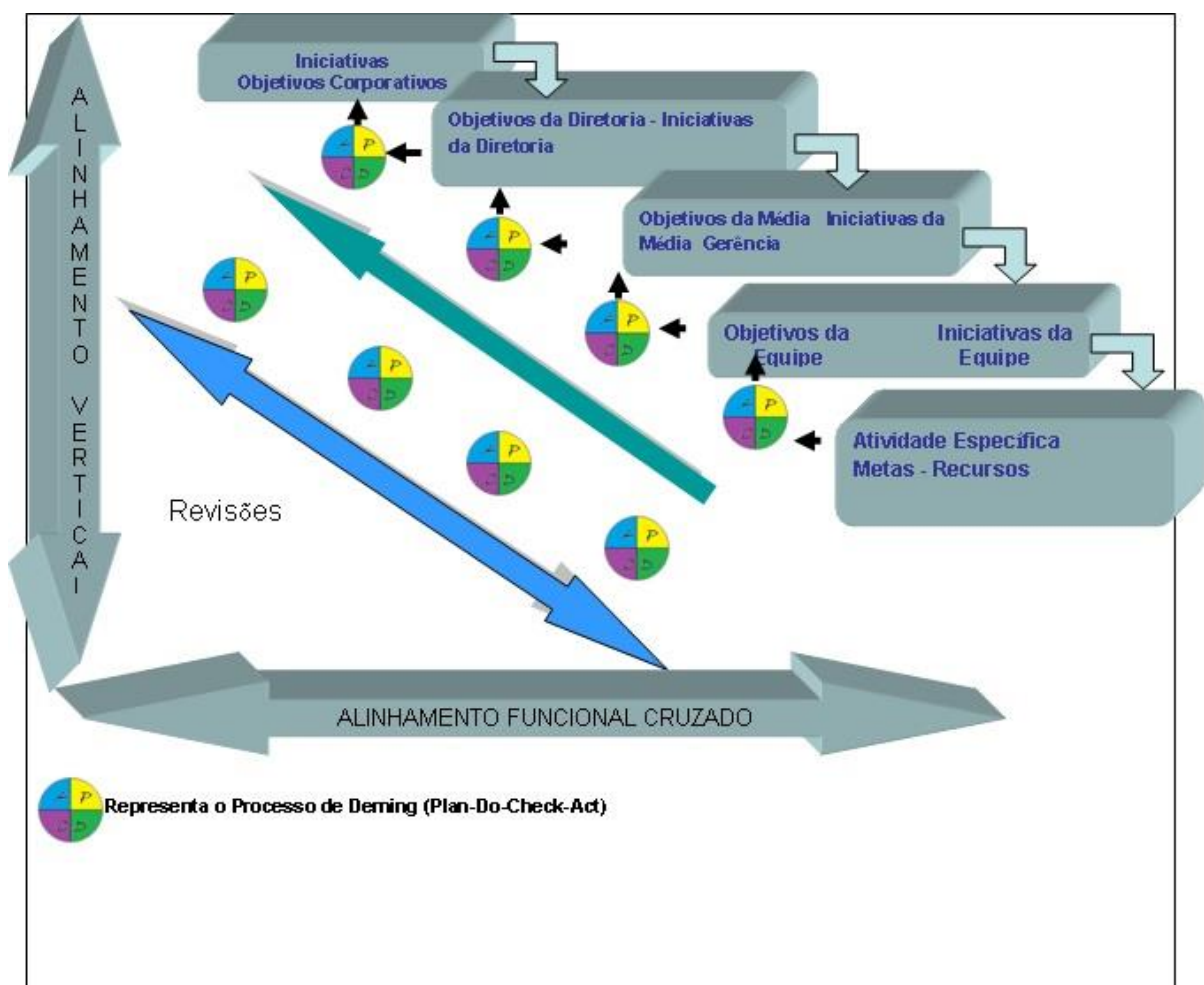
10 – GESTÃO DE MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

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!!!

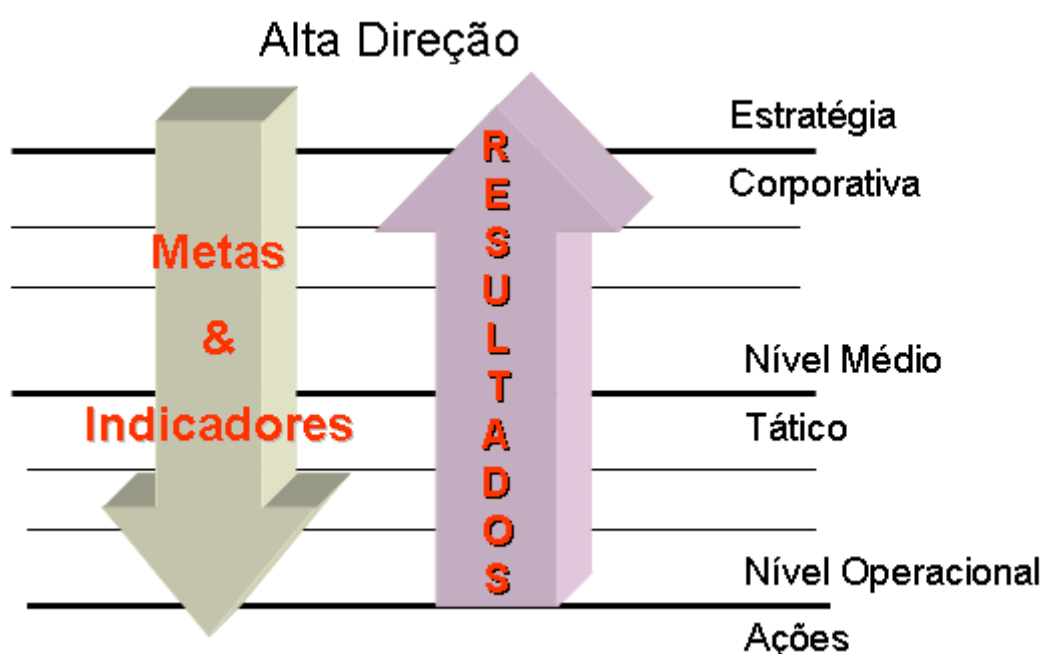


Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, **o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.**

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.



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)”

⁶ RUAS (2001)



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”?

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.

Pronto... vamos resolver questões agora!

Abraços e Bons Estudos!!!



11 – HORA DE PRATICAR

LISTA DE QUESTÕES

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.





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 auxilie 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, consequentemente, 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.



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!

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

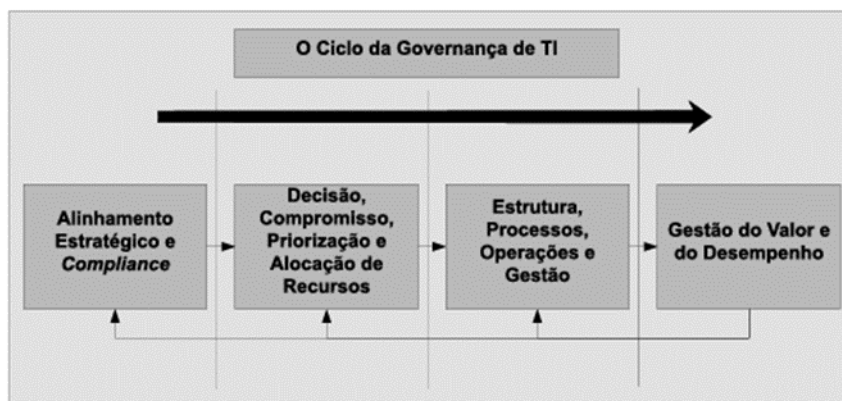
12. (ESAF - Analista da Comissão de Valores Mobiliários/Sistemas/2010) O ciclo da Governança de TI engloba



- 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.



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

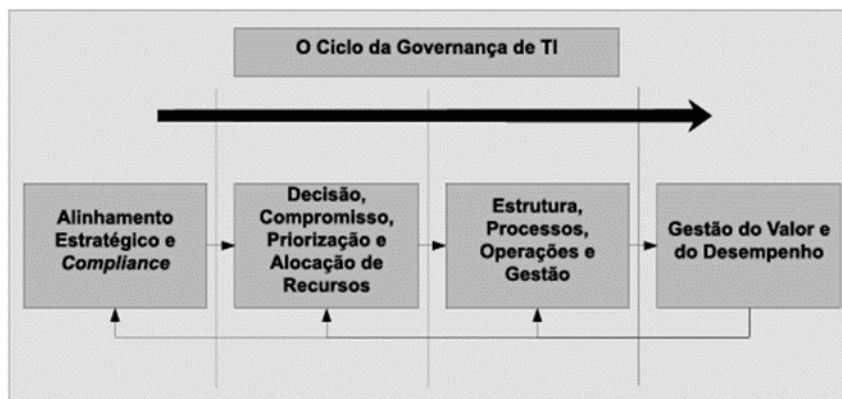
O ciclo de Governança de TI contém as seguintes etapas:

- 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

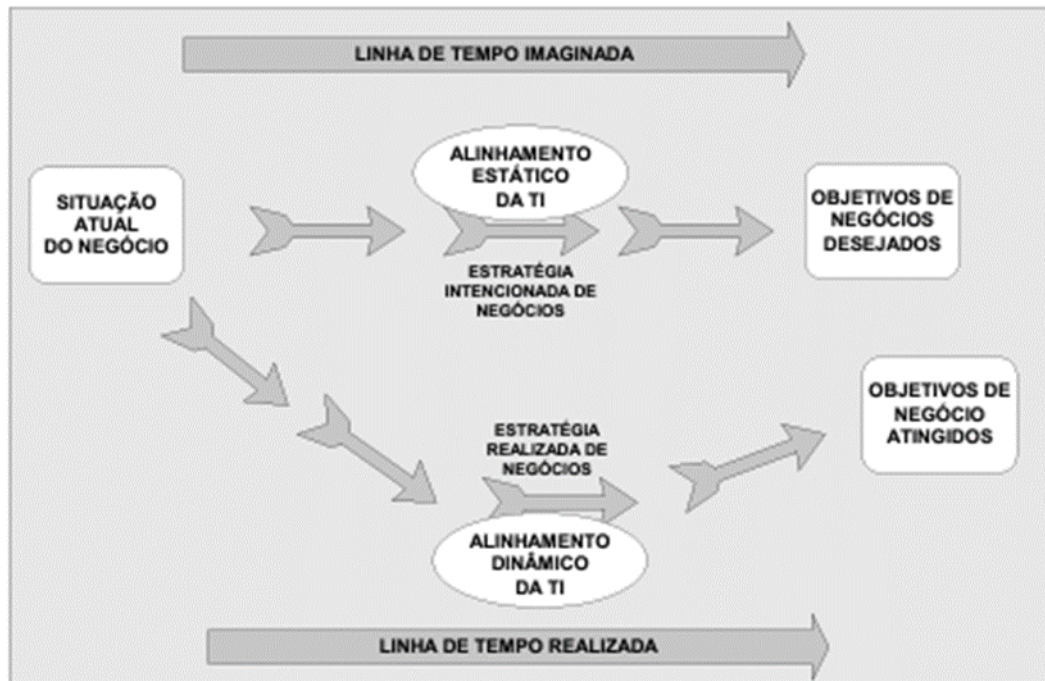
No que diz respeito ao alinhamento estratégico entre as áreas de TI e de negócios, julgue o item subsequente.

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:

- f) aos recursos tecnológicos de TI.
- g) às informações e aos conhecimentos de toda a organização.
- h) à tecnologia da informação e seus respectivos recursos.
- i) às configurações de hardware e de software.
- j) 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



GABARITO

- | | | | |
|-----|-----------|-----|-----------|
| 1) | D | 14) | Correta |
| 2) | Correta | 15) | Correta |
| 3) | Incorreta | 16) | Incorreta |
| 4) | B | 17) | Correta |
| 5) | A | 18) | Correta |
| 6) | C | 19) | Correta |
| 7) | A | 20) | Incorreta |
| 8) | C | 21) | Incorreta |
| 9) | E | 22) | Correta |
| 10) | Correta | 23) | B |
| 11) | Incorreta | | |
| 12) | D | | |
| 13) | B | | |



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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