

**ATIVOS S.A.**

Securitização de Créditos  
Gestão de Cobrança



**PETI - PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO**

**PDTI - PLANEJAMENTO DIRETOR  
DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**2020 -2024**

## SUMÁRIO

### **PETI - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

1. APRESENTAÇÃO .....	3
2. HISTÓRICO.....	4
3. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	4
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE TI .....	5
5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO .....	6
6. MAPA ESTRATÉGICO.....	6
7. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES.....	7
8. INVESTIMENTOS ORÇADOS.....	9
9. RISCO DE TI.....	9
10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	10
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	10

### **PDTI - PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

1. APRESENTAÇÃO .....	11
2. INTRODUÇÃO.....	11
3. TERMOS E ABREVIACÕES .....	12
4. METODOLOGIA APLICADA .....	13
5. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA .....	13
6. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES .....	14
7. ORGANIZACIONAL DE TI.....	15
8. RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR.....	17
9. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI.....	18
10. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO .....	19
11. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES.....	20
12. PLANO DE METAS E DE AÇÕES .....	21
13. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	23
14. PLANO DE INVESTIMENTO.....	30
15. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS .....	30
17. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA DE TI .....	31
18. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTI.....	32
19. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI .....	33
20. CONCLUSÃO.....	34
RESPONSÁVEIS PELO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	35

# PETI - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## 1. APRESENTAÇÃO

1.1. O Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI da ATIVOS S.A. é um instrumento de apoio à gestão e melhoria dos serviços prestados aos seus clientes, desenvolvido de forma alinhada às diretrizes estratégicas com objetivo de proporcionar soluções tecnológicas eficientes para recuperação de créditos que gerem valor para a empresa.

1.2. A elaboração do PETI visa também garantir que as metas e objetivos de TI estejam vinculados aos objetivos de negócio e as metas da organização, alinhando-se ao planejamento estratégico da organização.

1.3. O aperfeiçoamento do PETI é um processo contínuo que envolve esforço e engajamento institucional para superação e o amadurecimento dos seguintes desafios:

- 1.3.1. Tornar a formulação e a implementação da estratégia de TI um processo contínuo de evolução e aprendizagem;
- 1.3.2. Manter o PETI no centro das decisões da ATIVOS S.A. e da TI.;
- 1.3.3. Integrar a estratégia de TI ao dia-a-dia operacional da empresa;
- 1.3.4. Contribuir para a melhor compreensão da estratégia de TI por todos os empregados, a fim de aperfeiçoar o desempenho de seus papéis e responsabilidades;
- 1.3.5. Comunicar a estratégia da organização e de TI em uma linguagem de fácil entendimento, para estimular a troca de ideias e o envolvimento dos empregados;
- 1.3.6. Traduzir e evoluir a estratégia de TI em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores de desempenho para medir a eficiência e a eficácia na geração de valor.

1.4. Este plano tem validade de 5 (anos) anos e deverá ser revisto periodicamente, no mínimo uma vez por ano, ou quando houver revisão do Planejamento Estratégico Organizacional, de modo a atualizar as diretrizes, objetivos, metas, iniciativas estratégicas e consolidar a proposta orçamentária de TI para o exercício seguinte, afim de prover soluções de tecnologia da informação com excelência e alinhada aos objetivos estratégicos da ATIVOS S.A.

## **2. HISTÓRICO**

2.1. O Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, alinhado ao planejamento estratégico da organização, visa garantir que as metas e objetivos de TI estejam alinhados as melhores práticas preconizadas pelo COBIT 5 e vinculados aos objetivos de negócio e as metas da organização.

2.2. O planejamento estratégico não garante, por si só, o pleno êxito de uma empresa, porém, é capaz de municiá-la com as informações que lhe ajudem no processo de tomada de decisões, as quais viabilizam sua sustentabilidade em longo prazo. É importante, sim, olhar para o futuro sem, contudo, esquecer o dia-a-dia das operações empresariais.

2.3. O Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) da ATIVOS S.A. é um instrumento que auxilia a traçar a direção da Tecnologia da Informação, definindo o plano estratégico de TI que visa promover a melhoria contínua da gestão e governança de TI, assim como a sustentação da infraestrutura tecnológica para a consecução da prestação dos serviços de TI de acordo com as necessidades do negócio da Companhia.

2.4. A utilização do PETI para auxiliar a estratégia da tecnologia da informação na gestão de ativos de TI é um processo contínuo que exige esforço e engajamento institucional. Assim, a estratégia de TI deve ser constantemente enriquecida e ajustada a partir das tendências e resultados de cada etapa e do aprendizado obtido na execução das ações.

## **3. METODOLOGIA DE TRABALHO**

3.1. Para a confecção deste documento foi analisado o Planejamento Estratégico da ATIVOS S.A., buscando a compreensão e análise crítica das metas e ações que podem promover a visão de futuro, alinhadas as necessidades estratégicas de acordo com o funcionamento sistêmico da empresa.

3.2. A metodologia de trabalho nesse planejamento baseia-se no Balanced Scorecard – BSC, onde é possível direcionar a atuação da empresa para obter um melhor desempenho por meio de medidas de desempenho que servirão como base para um sistema de medição e gestão estratégica.

3.3. O BSC é uma ferramenta de alinhamento do planejamento estratégico por meio de uma gestão estratégica que visa: esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

3.4. O uso dessa metodologia ajudará a alinhar o planejamento estratégico de TI às necessidades estratégicas, pois utilizará indicadores que viabilizem a análise de todos os níveis organizacionais da empresa, aperfeiçoando a comunicação e execução da estratégia da instituição.

3.5. A revisão do PETI foi elaborada baseada nos seguintes desafios estratégicos, que refletem a visão estratégica da empresa:

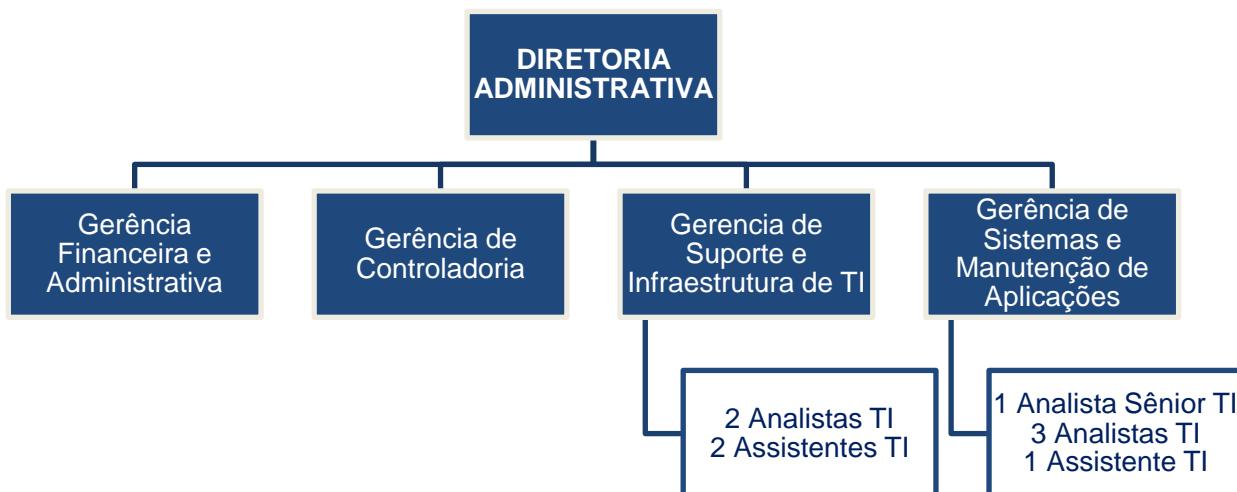
- 3.5.1. Elevar o Resultado de Forma Sustentável
- 3.5.2. Melhorar a Experiência do Cliente (devedor)
- 3.5.3. Desenvolver Competências Negociais
- 3.5.4. Transformação Digital
- 3.5.5. Investimento no Capital Humano.

3.6. Essas perspectivas foram adaptadas para TI buscando as melhores implementações e nas relações de causa e efeito das dimensões do BSC a fim de obter os seguintes benefícios:

- 3.6.1. Converter estratégias em objetivos e objetivos em ações efetivas;
- 3.6.2. Dar aos gestores uma visão ampla e sistematizada do desempenho operacional;
- 3.6.3. Realizar processo constante de mensuração e atualização de planos e metas;
- 3.6.4. Facilitar e aperfeiçoar a comunicação interna e externa da organização;
- 3.6.5. Desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.

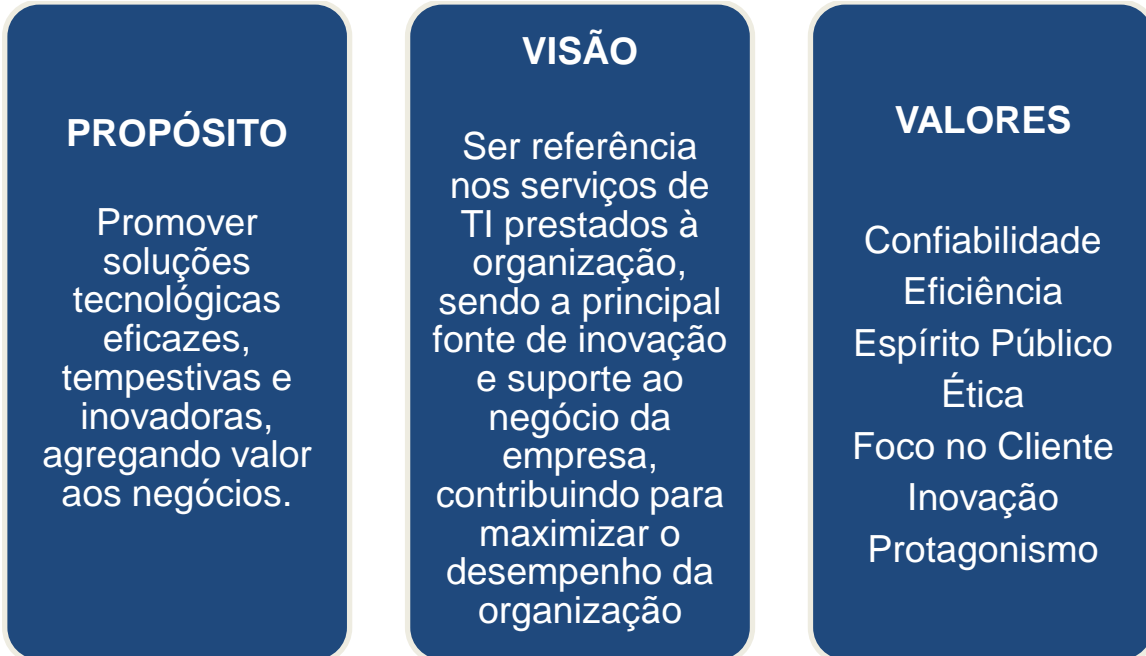
## 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE TI

4.2. A atual estrutura organizacional de TI pode ser representada pelo seguinte organograma:



## 5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO

5.1. Os serviços e soluções de Tecnologia da Informação da ATIVOS S.A. seguem os seguintes direcionadores:



## 6. MAPA ESTRATÉGICO

6.1. O mapa estratégico da TI é a representação visual da estratégia na organização, em macros objetivos organizados em diferentes perspectivas de análise.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Desenvolver Competências Negociais e Elevar o Resultado de Forma Sustentável	Prestar serviços de TI de acordo com as necessidades dos negócios
Melhorar a Experiência do Cliente	Entregar as soluções de maneira tempestiva e com excelência
Transformação Digital	Adequar os processos e sistemas de TI as novas tecnologias
Investimento no Capital Humano	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; background-color: #f4a460;">           Aprimorar os processos operacionais da Gestão de TI         </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; background-color: #f4a460;">           Desenvolver competências técnicas e gerenciais para a realização da estratégia         </div> </div>

## 7. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

7.1. Para representar as quatro perspectivas, alinhadas ao planejamento estratégico da ATIVOS S.A., foram elaboradas quatro tabelas e classificou-se cada meta de acordo com sua perspectiva. Ressalta-se que cada uma das metas apresentadas abaixo indica a estimativa percentual a ser alcançada para cada um dos indicadores determinados.

PERSPECTIVA	DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NEGOCIAIS ELEVAR O RESULTADO DE FORMA SUSTENTÁVEL	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>O.E.01</b> – Prestar Serviços de TI de acordo com as necessidades dos negócios	
<b>Descrição</b>	Prover serviços de TI orientados ao negócio, ajudando a empresa atingir os seus objetivos, com prazos e custos adequados e de forma sustentável.	
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta 2020</b>
<b>I-01</b>	Nível de satisfação gerencial em relação à transparência das informações fornecidas pela Gesap e Gesit	85%
<b>I-02</b>	Disponibilidade da Infraestrutura do DataCenter	99.80%

PERSPECTIVA	MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>O.E.02</b> – Entregar as soluções de maneira tempestiva e com excelência	
<b>Descrição</b>	Entregar as soluções de TI no prazo estabelecido, permitindo ótima relação de custo x benefício, como também disponibilizando a qualidade esperada e atendendo as expectativas dos clientes de TI.	
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta 2020</b>
<b>I-03</b>	Nível de satisfação gerencial com a capacidade de atendimento de TI para novas necessidades	90%
<b>I-04</b>	Nível de satisfação dos usuários, em relação à qualidade das soluções disponibilizadas pela área de TI	90%

PERSPECTIVA	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>O.E.03</b> – Adequar os processos e sistemas de TI as novas tecnologias	
<b>Descrição</b>	Melhorar a experiência do cliente, criar e aplicar novas formas de comercializar produtos e prestar serviços, otimizar sua cadeia de processos e agilizar tomadas de decisões estratégicas a favor do mercado.	
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta 2020</b>
<b>I-05</b>	Transformar os sistemas Administrativos e Negociais da ATIVOS S.A. para serem disponibilizados em nuvem pública.	20%
<b>I-06</b>	Utilizar a nuvem pública para hospedagem dos sistemas e serviços da ATIVOS S.A..	10%

PERSPECTIVA	INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>O.E.04</b> – Aprimorar os processos operacionais da Gestão de TI	
<b>Descrição</b>	Melhorar os níveis de maturidade em governança de TI com foco em gerência de projetos de TI, desenvolvimento de softwares, segurança da informação, operação, suporte e continuidade do negócio.	
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta 2020</b>
<b>I-07</b>	Maturidade dos processos de TI de acordo com COBIT 5.0, ITIL v3, PMBOK.	85%
<b>I-08</b>	Maturidade da Segurança da Informação.	95%

PERSPECTIVA	INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>O.E.05</b> – Desenvolver competência técnicas e gerenciais para a realização da estratégia corporativa	
<b>Descrição</b>	Capacitar a equipe por meio de treinamento e certificação, buscando a valorização profissional, motivação, comprometimento e relacionamento pessoal, bem como buscando suprir necessidades em casos de vacância de postos chaves.	
<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Meta 2020</b>
<b>I-09</b>	Nível de satisfação dos funcionários da Gesap e Gesit com as atividades que desempenham na área de TI.	90%
<b>I-10</b>	Percentual de funcionários da área de TI com as competências identificadas com o plano de capacitação formalizado.	100%



## **8. INVESTIMENTOS ORÇADOS**

- 8.1. A fim de viabilizar a implementação dos objetivos de TI associados aos objetivos estratégicos, foram orçados para a área de TI, investimentos fixos em ativos de tecnologia.
- 8.2. O orçamento é uma estimativa e pode ser ajustado durante a vigência deste documento a fim de suportar a ação estratégica apresentada pela empresa.

## **9. RISCO DE TI**

- 9.1. O processo de Gestão de Riscos de TI da Ativos S.A. deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, à Política Unificada de Gestão de Riscos e às recomendações do Banco do Brasil e Órgãos Reguladores, a fim de mitigar a possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de soluções tecnológicas e prestação de serviços.
- 9.2. O risco é um evento ou condição incerta, que se ocorrer, afeta de forma positiva ou negativa a execução das metas e ações planejadas. O risco não deve ser apenas identificado, mas também controlado e gerenciado por intermédio da definição de estratégias que visem sua mitigação, transferência ou aceitação.
- 9.3. Com o objetivo de planejar os recursos necessários para realizar a gestão de Riscos de TI será elaborado um plano de gestão de riscos que deverá ser revisado sempre que existirem informações relevantes a fim de realizar a devida ampliação das capacidades de prevenção, gestão de riscos, respostas a desastres e de mitigação de riscos que possam causar impacto ao negócio da ATIVOS S.A.
- 9.4. O plano de gestão de riscos deve registrar potenciais riscos operacionais relacionados a TI, os quais têm a possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de sistemas, como também da indisponibilidade dos seguintes ativos de TI: hardware, rede de comunicação e segurança lógica. Esses riscos podem causar impacto a continuidade dos serviços existentes de TI.
- 9.5. Por fim, a área de TI da ATIVOS S.A. possui Planos de Continuidade do Negócio, nos aspectos pertinentes à Tecnologia da Informação e Comunicações, para os serviços de Datacenter e Sistemas Negociais (englobados no PCN dos serviços de Datacenter), a fim de realizar decisões tempestivas e emergenciais que possam causar risco e impacto ao negócio da ATIVOS S.A.

## **10. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

10.1. Os fatores críticos de sucesso traduzem as principais variáveis relacionadas ao sucesso do PETI da ATIVOS S.A., contudo caso não sejam observados podem trazer dificuldades no alcance das necessidades para o negócio, como também aos desafios e objetivos da empresa a serem cumpridos.

10.2. Para execução deste documento foram considerados os seguintes fatores críticos:

10.2.1. Patrocínio da Alta Direção – Necessário o envolvimento da Alta Direção no acompanhamento da execução do PETI.

10.2.2. Orçamento – Compatível com as necessidades de infraestrutura, serviços prestados e recursos necessários a execução do PETI.

10.2.3. Priorização de projetos – Tem por objetivo o foco no desenvolvimento de projetos prioritários em razão dos recursos disponíveis.

10.2.4. Controle e acompanhamento – Suprir a organização com informações gerenciais corporativas sistematizadas para controle e acompanhamento eficiente dos planos de ação e indicadores de desempenho do PETI.

## **11. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

11.1. Os principais projetos que a empresa pretende implementar, visando alcançar as expectativas de seus acionistas, sociedade, clientes e funcionários, têm implicação no planejamento estratégico de TI. Isso se deve porque os negócios estão cada vez mais dependentes de processos sustentados pela TI.

11.2. A elaboração do PETI e sua revisão periódica, permitem viabilizar a melhoria tecnológica de forma contínua com o objetivo de suportar a demanda comercial cada vez mais desafiadora. Além disso, traduz o reconhecimento de que é necessário planejamento para adaptação as mudanças e ajuste dos rumos da empresa diante da realidade.

11.3. Para realizar o ajuste fino e a devida adaptação tecnológica à dinâmica do negócio, é necessário realizar as revisões do PETI para aprimorar as ações aos cenários analisados, buscando formular o método, a estratégia e os objetivos para gerir os serviços e assim alcançar os resultados eficazes, corrigir rumos e aprender com os erros, retroalimentando o processo.

11.4. Por fim, o objetivo principal deste documento é estruturar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação para alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa e para suportar os negócios.

# PDTI – PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## REVISÃO 2020 – HISTÓRICO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
07/12/2016	0.1	Elaboração do escopo do PDTI	Equipe de Elaboração do PDTI
27/03/2017	0.8	Revisão e ajustes	Gerência Getec
03/06/2019	1.0	Revisão e ajustes	Gesit
30/06/2020	1.5	Revisão e ajustes	Gesit

## 1. APRESENTAÇÃO

1.1. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI é um instrumento de planejamento das ações de Tecnologia da Informação, que apoia as atividades finalísticas da empresa. A elaboração do PDTI teve como ponto de partida o Planejamento Estratégico de TI o qual foi construído em alinhamento ao Planejamento Estratégico da Empresa.

1.2. O objetivo do PDTI é sistematizar as ações de TI da ATIVOS S.A para o período de 2020-2024, contemplando prazos, metas e indicadores, com o propósito de evidenciar a gestão dos recursos e dos processos de tecnologia, a fim de atender as demandas das áreas de negócio da empresa.

1.3. O monitoramento das ações que integram o PDTI consiste num fator fundamental para o sucesso. Contudo, instrumentos de planejamento que não são continuamente monitorados tendem a se tornarem desatualizados e obsoletos e, como consequência, serem descartados pela organização, por isso a revisão desse documento será no mínimo uma vez por ano e nas revisões do Planejamento Estratégico Organizacional, de modo a atualizar as diretrizes, objetivos, metas, iniciativas estratégicas e consolidar a proposta orçamentária de TI para os exercícios seguintes.

1.4. A abrangência estabelecida neste PDTI aplica-se a toda empresa e permite o direcionamento a ser realizado para cumprimento de suas metas, as quais serão acompanhadas visando o amadurecimento contínuo da gestão dos recursos de TI.

## 2. INTRODUÇÃO

2.1. As melhores práticas relacionadas à governança de Tecnologia da Informação - TI orientam a gestão eficiente dos seus recursos a qualquer instituição pública ou privada. Nesse sentido, a utilização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI busca alinhar as necessidades estratégicas de TI tanto ao Planejamento Estratégico Institucional – PEI, quanto ao Planejamento Estratégico de TI - PETI, promovendo ações que associem as metas estratégicas, as suas áreas de negócio, afim de dispor da efetividade dos seus recursos.

2.2. A elaboração do PDTI está cada vez mais se tornando uma prática madura para as instituições. Cabe ressaltar que o Governo Federal, por meio da IN 01 de 04 de abril de 2019, determina a elaboração desse instrumento para nortear as execuções das ações e metas aos objetivos estratégicos da organização.

2.3. A ATIVOS S.A. está alinhada às boas práticas de governança e as determinações que orientam a criação de instrumento que ajudam ao amadurecimento da utilização dos recursos institucionais com maior eficiência, compreende a excelente oportunidade de elaborar o PDTI em consonância com o seu Planejamento Estratégico Organizacional e Planejamento Estratégico de TI, afim de aprimorar a sua gestão de recursos e processos de Tecnologia da Informação.

2.4. Dentre o alinhamento com as estratégias, políticas e planejamento da empresa, destacam-se os seguintes avanços esperados com a elaboração do PDTI:

- 2.4.1. A busca de respostas às oportunidades, ameaças, aos pontos fortes e fracos, de modo a cumprir a prestação do serviço com efetividade;
- 2.4.2. O desenvolvimento das capacidades individuais que fortaleçam e assegurem a execução dos planos e projetos de TI;
- 2.4.3. A identificação e apresentação das ações operacionais a serem realizadas pela área de TI, além dos aspectos de estrutura e gestão sobre a TI Corporativa, em especial pela operacionalização de uma estrutura de governança de TI que viabilizará a execução das ações e a revisão periódica do PDTI aprovado;
- 2.4.4. A revisão e apresentação dos objetivos, orientações estratégicas e recomendações para a TI corporativa, alinhados aos objetivos e orientações estratégicas na empresa e os decorrentes de planos de ações atrelados às necessidades das áreas de negócio.

### 3. TERMOS E ABREVIações

TERMO/ABREVIação	DESCRIção
<b>ANS</b>	Acordo de Nível de Serviço
<b>BB</b>	Banco do Brasil
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>COBIT</b>	Control objectives for information and related technology
<b>DIREX</b>	Diretoria Executiva
<b>ITIL</b>	Information Technology Infrastructure Library - Conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI.
<b>PDTI</b>	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
<b>PEI</b>	Planejamento Estratégico Institucional - PEI
<b>PETI</b>	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
<b>SISP</b>	Sistema instituído com o objetivo de gerir os recursos de tecnologia da informação da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional
<b>STI</b>	Secretaria de Tecnologia da Informação da Economia
<b>SWOT</b>	O termo SWOT é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicações

## **4. METODOLOGIA APLICADA**

4.1. A metodologia adotada foi baseada no processo de elaboração de PDTI proposto pelo SISP, a partir do “Guia de PDTI do SISP”, versão 2.0 beta de 2015, considerando as particularidades da ATIVOS S.A. e o atual nível de maturidade de governança de TI.

4.2. Em resumo, os trabalhos foram realizados por meio de reuniões e análise dos Documentos de Referência, tais como o Planejamento Estratégico, IN 01 do MPOG de 2019, guia de elaboração de PDTI do SISP etc. A partir daí foram feitos levantamentos de necessidades de TI para atender aos objetivos estratégicos e demais direcionamentos encontrados nos documentos de referência. Das necessidades derivam-se metas e ações para implementar cada uma das metas identificadas (Plano de Metas e Ações). Além disso, as necessidades dão origem a Planos Específicos, como o de Gestão de Pessoas, Investimentos em Serviços e Equipamentos, Gestão de Riscos e Proposta Orçamentária.

4.3. A metodologia deste trabalho está embasada na compreensão das necessidades levantadas na empresa, estabelecimento de metas e ações e divulgação e conscientização interna do PETI.

4.4. O levantamento de necessidades foi realizado considerando as demandas em andamento pelas gerências da TI (Gesap – Gerência de Sistemas e Manutenção de Aplicações e Gesit – Gerência de Suporte e Infraestrutura de TI) e as necessidades declaradas pelas áreas de negócio as quais estão aguardando atendimento. Esse levantamento foi consolidado em 4 (quatro) perspectivas decorrentes do alinhamento do PETI com a revisão da Estratégia Corporativa quanto às perspectivas nela consideradas para o BSC, adaptadas para TI:

- 4.4.1. Desenvolver Competências Negociais e Elevar o Resultado de Forma Sustentável
- 4.4.2. Melhorar a Experiência do Cliente
- 4.4.3. Transformação Digital
- 4.4.4. Investimento no Capital Humano.

## **5. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

5.1. A revisão do PDTI foi elaborada utilizando como referência o Planejamento Estratégico Organizacional, como também foram utilizados os seguintes documentos de material de apoio e consulta:

DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
COBIT 5	Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização.
Guia de PDTI do SISP de 2015	Documento da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/MPOG que dispõe sobre os padrões, orientações, diretrizes e templates para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação
ITIL - Information Technology Infrastructure Library	Information Technology Infrastructure Library. Conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de tecnologia da informação (TI)
PE 2020-2024	Planejamento Estratégico 2020-2024 da Ativos S.A.
PETI 2020-2024	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação 2020-2024 da Ativos S.A.
Resolução CGPAR Nº 11	Orientação para implementar e manter práticas de governança de Tecnologia da Informação (TI), confeccionando o PDTI.

## 6. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

### 6.1. Objetivo Principal da TI

6.1.1. Garantir excelência na construção, integração, implantação e manutenção dos mecanismos que suportam as soluções de TI da ATIVOS S.A.

### 6.2. Diretrizes Estratégicas TI

6.2.1. Aperfeiçoar a governança de TI de maneira a contribuir com a criação de valor para a ATIVOS S.A., por meio de serviços de TI que otimizem recursos, gerenciem riscos e busquem melhorar o desempenho das atividades relacionadas a TI e que forneçam serviços de qualidade aos clientes.

### 6.3. Princípios da TI

6.3.1. A área de TI segue os princípios corporativos da ATIVOS S.A.

### 6.4. Norteadores do PDTI

6.4.1. As ações devem prover soluções de TI de excelência para os negócios e produtos da ATIVOS S.A., os quais devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa.

6.4.2. As ações de TI devem buscar o equilíbrio entre necessidades de inovação, de crescimento, de produtividade e o ambiente regulatório.

## 7. ORGANIZACIONAL DE TI

### 7.1. Estrutura Organizacional

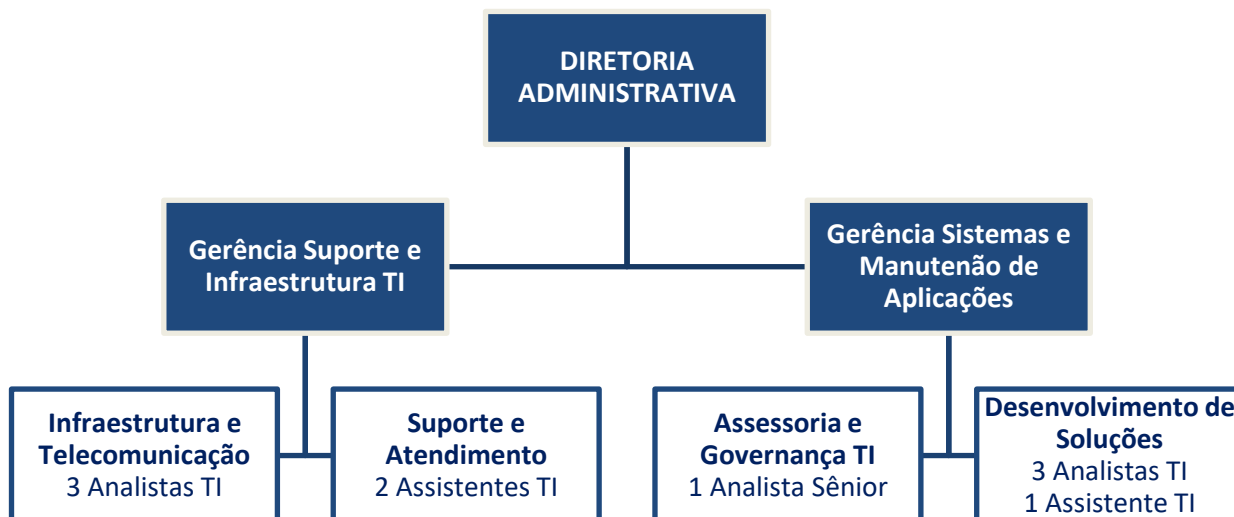
7.1.1. O contexto geral em que se insere a unidade de TI na ATIVOS S.A., está demonstrado no organograma abaixo.



7.1.2. As Gerências de Suporte e Infraestrutura de TI – Gesit e Sistemas e Manutenção de Aplicações – Gesap são subordinadas à Diretoria de Administração da empresa. E o quadro abaixo detalha a distribuição de recursos humanos dessas gerências:

DESCRIÇÃO	DOTAÇÃO
Gerência	2
Assessoria e Governança de TI	1
Serviços de Infraestrutura de TI e Telecomunicações	3
Desenvolvimento de Soluções Tecnológicas e Fábrica de Software	4
Serviços de Suporte e Atendimento	2

7.1.3. O organograma abaixo demonstra a estrutura da área de TI.



7.1.4. As funções, atribuições e responsabilidades da unidade de TI são as seguintes:

- 7.1.4.1. Responder pela arquitetura das aplicações de negócio e de suporte ao negócio.
- 7.1.4.2. Responder pela infraestrutura da rede, telefonia, telecomunicações e das aplicações.
- 7.1.4.3. Gerir o processo de demandas e requisitos das necessidades de TI.
- 7.1.4.4. Gerir os contratos e o orçamento inerentes aos processos de TI.
- 7.1.4.5. Mapear e prospectar soluções de TI.



## 8. RESULTADOS DO PDTI ANTERIOR

"obs.: nos itens 8 a 12, o asterisco significa que a Gesap ou Gesit será interveniente para auxiliar em alguma etapa do projeto nos assuntos que envolvem infraestrutura de ambiente tecnológico, arquitetura tecnológica, implantação da solução ou ajuda na elaboração de proposta e requisitos de TI."

8.1. A tabela abaixo informa as ações alcançadas no PDTI 2018-2019.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
Nova Interface de Negociação	Desenvolver nova interface de negociação para uso da Ativos S.A. e empresas de cobrança	GESAP/GESIT/GEROM
ERP Ativos – Implantação*	Implantar 100% da ferramenta ERP Ativos	GESAP/GEIST/GEAFI
Plataforma OmniChannel*	Dotar os recursos de infraestrutura para instalação e processamento da solução	GEPRO_GERAG/GEROC/GESIT

8.2. A tabela abaixo informa as ações em andamento do PDTI 2018-2019.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
Implantar Sistema SBN	Implementar o sistema de negativação (Serasa e SCPC) e baixa automática	GENEG/GESAP
Implantar Bases Corporativas	Desenvolver e implementar bases corporativas (clientes, operações, garantias, contatos e acordos) e estabilização do sistema Rico	GESAP/GESIT
Governança de TI	Ampliar e especializar a capacitação dos funcionários*	GESIT/GESAP

8.3. A tabela abaixo informa as ações não cumpridas e canceladas no PDTI 2018-2019.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
Meios de Pagamento – Débito e Crédito	Ajustar as configurações de infraestrutura e sistemas para implantação da solução.	GEPRO_GERAG/GENEG/GESAP
Implantar Sistema	Contratar e implementar sistema para gerir o processo de Master Service para a PGFN e Estados e Municípios*	GEPRO/GEROE/GESIT
Implantar Sistema	Especificar e Construir BI de Ingresso de Caixa	GECON/GENEG/GESAP

8.4. A tabela abaixo informa as ações recorrentes no PDTI 2018-2019.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
Governança de TI	Ampliar e especializar a capacitação dos funcionários	GESIT/GESAP

## 9. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE TI

- 9.1. Propósito:** Promover soluções tecnológicas eficazes, tempestivas, tempestiva e inovadoras, agregando valor aos negócios.
- 9.2. Visão:** Ser referência nos serviços de TI prestados à organização, sendo a principal fonte de inovação e suporte ao negócio da empresa, contribuindo para maximizar o desempenho da organização.
- 9.3. Valores:** Segue os mesmos do Planejamento Estratégico da ATIVOS S.A.
- 9.4. Objetivos Estratégicos de TI**

9.4.1. A tabela abaixo descreve os objetivos estratégicos das unidades de TI que estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

OBJETIVOS DE TI	
Perspectiva	Objetivo
Desenvolver Competências Negociais e Elevar o Resultado de Forma Sustentável	Prestar Serviços de TI de acordo com as necessidades dos negócios
Melhorar a Experiência do Cliente	Entregar as soluções de maneira tempestiva e com excelência
Transformação Digital	Adequar a novas formas, os processos e sistemas de TI
Investimento no Capital Humano	Aprimorar os processos operacionais da Gestão de TI
	Desenvolver as competências técnicas e gerenciais para a realização da estratégia corporativa

### 9.5. Análise de SWOT

9.5.1. A análise ambiental envolveu a participação dos núcleos estratégicos, tático e operacional da Gesap e Gesit, a fim de categorizar as informações na matriz SWOT no quadro abaixo.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
Existência de solução de negócio abrangente que atendem as necessidades do negócio	Disponibilizar soluções parametrizáveis para o usuário com menor dependência para área de TI
Infraestrutura de datacenter, telefonia e rede atual que atende ao negócio	Utilizar o ambiente de nuvem pública para hospedar os sistemas e serviços da ATIVOS S.A.
Agilidade na prestação de serviços internos	Viabilizar a entrega de soluções digitais para os clientes da ATIVOS S.A.
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
Pouca documentação e formalização dos processos	Concorrência de recursos para desenvolver as atividades do dia-a-dia e projetos
Necessidade de capacitação para equalizar o conhecimento dos Recursos Humanos	Restrição Orçamentária
Maturidade de gestão de Recursos de TI	

## 10. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

10.1. Segue abaixo o quadro demonstrando o alinhamento entre os objetivos estratégicos da Ativos e os objetivos estratégicos de TI.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI				
	Desenvolver Competências Negociais e Elevar o Resultado de Forma Sustentável	Melhorar a Experiência do Cliente	Transformação Digital	Investimento no Capital Humano	
	Prestar Serviços de TI de acordo com as necessidades dos negócios	Entregar as soluções de maneira tempestiva e com excelência	Adequar os processos e sistemas de TI as novas tecnologias	Desenvolver competências técnicas e gerenciais	Aprimorar os processos operacionais de Gestão de TI
Elevar o Resultado de Forma Sustentável	S	P	S	S	P
Melhorar a Experiência do Cliente (devedor)	P	S	P	S	S
Desenvolver Competências Negociais	P	P	S	S	S
Transformação Digital	P	S	P	S	S
Investimento no Capital Humano	S	P	S	P	S

**LEGENDA:** P – Primário; S – Secundário.

## 11. INVENTÁRIO DE NECESSIDADES

### 11.1. Critérios de Priorização

- 11.1.1. O termo necessidade denota, neste documento, toda e qualquer demanda que a área de TI precisa atender, seja para satisfazer solicitações externas, seja para melhorar a gestão e os processos da própria área de TI.
- 11.1.2. A partir das demandas dos clientes internos, alinhados à necessidade do negócio e da estratégica da ATIVOS S.A., foram registradas 7 (sete) necessidades para serem atendidas.
- 11.1.3. O processo de priorização das necessidades inicialmente utilizado foi a Matriz GUT – gravidade, urgência e tendência. Essa ferramenta é utilizada na priorização de estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organização/projetos.
- 11.1.4. Primeiramente, para cada necessidade foi registrada uma nota de 1 a 5 de acordo com os itens listados abaixo.

<b>GRAVIDADE</b>	Impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
<b>URGÊNCIA</b>	Relacionada ao tempo que esse problema deverá levar para acontecer, quanto maior a urgência menor o tempo disponível para resolver esse problema.
<b>TENDÊNCIA</b>	Potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

- 11.1.5. Para que a nota não seja subjetiva, cada valor de pontuação tem uma descrição de acordo com o item relacionado.

PONTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

- 11.1.6. Ao final da indicação de pontuação para cada necessidade, multiplicamos os resultados (gravidade x urgência x tendência) e chegamos a um valor único, no qual ordenamos de forma decrescente e definimos a prioridade das necessidades.

## 11.2. Necessidades Identificadas

11.2.1. Descrever as necessidades (problemas ou oportunidades) identificadas em toda a empresa que estão relacionadas à TI, priorizadas conforme o critério de priorização definido.

11.2.2. As necessidades priorizadas no PDTI estão de acordo com a ferramenta Matriz GUT e a priorização das necessidades informadas a área de Tecnologia da Informação da ATIVOS S.A. encontram-se listadas abaixo.

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	NECESSIDADE		PRIORIDADE
4	2	4	N1	Ajustar sistemas para registrar em log operações e atividades realizadas*	32
4	3	2	N2	Implantar Bases Corporativas*	24
2	3	2	N3	Portar os sistemas desenvolvidos pela fábrica para o ambiente de nuvem pública*	12
2	3	2	N4	Implantar processo de desenvolvimento ágil com DEVOPS	12
2	3	2	N5	Portar a infraestrutura de serviços e sistemas de TI para nuvem pública	12
4	2	1	N6	Ajustar sistemas para apresentar classificação da informação*	8
4	2	1	N7	Governança de TI	8

## 12. PLANO DE METAS E DE AÇÕES

### 12.1. Plano de Metas e Ações

12.1.1. O Plano de Metas expressa o alinhamento da área de TI com os objetivos estratégicos da ATIVOS S.A., considerando-se as necessidades priorizadas e as metas a serem perseguidas durante o período de execução do PDTI.

12.1.2. As metas contribuem para o objetivo de negócio da organização, como também são acompanhadas por indicadores que medem o alcance da meta em determinado prazo. A tabela a seguir apresenta as metas do PDTI.

<b>Necessidade: N1</b>					<b>Prioridade</b>
Ajustar sistemas para registrar em log operações e atividades realizadas*					32
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M1</b>	Registrar em log as operações realizadas nos sistemas da ATIVOS S.A..	Levantar necessidade das áreas gestoras de sistemas e encaminhar para a fábrica de software	Em apuração	01/10/2020	Melhorar a Experiência do Cliente (Devedor)
<b>Necessidade: N2</b>					<b>Prioridade</b>
Implantar Bases Corporativas*					24
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M2</b>	Desenvolver e implementar bases corporativas (clientes, operações, garantias, contatos e acordos)	Levantar, construir e implantar as bases de clientes, operações, garantias, contratos e acordos.	Recursos humanos da Ativos (sem impacto no orçamento)	31/12/2020	Transformação Digital
<b>Necessidade: N3</b>					<b>Prioridade</b>
Portar os sistemas desenvolvidos pela fábrica para o ambiente de nuvem pública*					12
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M3</b>	Adequar os sistemas da ATIVOS S.A. para execução em ambiente de nuvem pública	Adequar os sistemas SAA, SDN, SAE, BIC, SBN e SOL para execução em ambiente de nuvem pública	Em apuração	31/12/2020	Transformação Digital
<b>Necessidade: N4</b>					<b>Prioridade</b>
Implantar processo de desenvolvimento ágil com DEVOPS					12
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M4</b>	Modernizar as práticas de desenvolvimento de sistemas na ATIVOS S.A.	Implantar modelo ágil de desenvolvimento com processo DEVOPS	R\$ 100.000	28/08/2020	Transformação Digital
<b>Necessidade: N5</b>					<b>Prioridade</b>
Portar a infraestrutura de serviços e sistemas de TI para nuvem pública					12
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M5</b>	Adequar a infraestrutura de TI para nuvem pública	Migrar a infraestrutura de TI da ATIVOS S.A. para ambiente de nuvem pública	Em apuração	31/12/2020	Transformação Digital
<b>Necessidade: N6</b>					<b>Prioridade</b>
Ajustar sistemas para apresentar classificação da informação*					8
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M6</b>	Atender recomendação de auditoria para ajustar sistemas	Ajustar as telas dos sistemas da ATIVOS S.A. para mostrar a classificação das informações mostradas	Em apuração	18/12/2020	Melhorar a Experiência do Cliente (Devedor)
<b>Necessidade: N7</b>					<b>Prioridade</b>
Governança de TI					8
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo Final</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>M7</b>	Aprimoramento dos processos de governança de TI	Ampliar e especializar a capacitação dos funcionários	Em apuração	31/12/2020	Investimento no Capital Humano

## 13. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

**13.1.** O plano de gestão de pessoas segue os normativos da área de recursos humanos da ATIVOS S.A., o qual detalha os procedimentos de identificação de competências para o desempenho das atividades com respectivo plano de capacitação individual dos funcionários da área de TI.

Gerencia		Gest		
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Gerente	· Aprendizagem e Desenvolvimento	· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.	· Graduação Superior em Ciência da Computação e Informática, Engenharia da Computação ou similares com mínimo de 4 (quatro) anos de duração.	· Pós-graduação em Gestão Estratégica e/ou Governança de Tecnologia da Informação
			· Especialização em Gestão e/ou Governança de Tecnologia da Informação	· Certificação em PMI, Nível Gestor
			· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.	· Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.
			· Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.	· Especialização em COBIT e ITIL.
	· Visão Sistêmica	· Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.	· Conhecimento específico de infraestrutura de redes de computadores e telecomunicações, segurança de redes e suporte em tecnologia da informação.	· Pós-graduação em Gestão Estratégica e/ou Governança de Tecnologia da Informação
			· Estabelece e aplica ações de disseminação do conhecimento e de desenvolvimento humano e técnico dos integrantes da equipe sob a sua condução.	· Conhecimento de práticas de gestão de pessoas e liderança.
	· Liderança	· Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe sob sua condução e com interlocutores externos e internos.	· Conhecimento de práticas de negociação.	· Certificação de Treinamentos em Negociação.
	· Negociação	· Expressa-se na forma escrita e oral com segurança, desenvoltura e objetividade, ouvindo com atenção seu interlocutor e interpretando com facilidade as mensagens recebidas.	· Conhecimento de práticas de comunicação interpessoal.	· Certificação de Treinamentos de Comunicação
· Comunicação	· Desenvolve ações para melhoria dos processos, preservando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.	· Conhecimento de práticas de gestão estratégica e de gestão de processos organizacionais.	· Especialização em Gestão de Processos	
· Gestão de Processos		· Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.	· Certificação de Treinamentos em Controles Internos	
	· Ética	· Formula e desenvolve ações para disseminação da ética e da cultura organizacional.	· Conhecimento de práticas de gestão de licitações e contratos.	· Certificação de Treinamentos em Licitações
· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.			· Certificação de Treinamentos em Ética	

Gerencia	Gest			
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Analista Sênior de TI	· Aprendizagem e Desenvolvimento	· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Graduação Superior em Ciência da Computação e Informática, Engenharia da Computação ou similares com mínimo de 4 (quatro) anos de duração.</li> <li>· Especialização em Gestão e/ou Governança de Tecnologia da Informação</li> <li>· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.</li> <li>· Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.</li> <li>· Experiência mínima de 4 (quatro) anos na área de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pós-graduação em Governança de Tecnologia da Informação</li> <li>· Certificação em PMI, Nível Analista</li> <li>· Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.</li> <li>· Especialização em COBIT e ITIL.</li> <li>· Experiência mínima de 2 (dois) anos como especialista na área de TI.</li> </ul>
	· Visão Sistêmica	· Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.	· Conhecimento específico de infraestrutura de redes de computadores ou telecomunicações ou suporte em tecnologia da informação ou banco de dados ou segurança de redes.	· Pós-graduação em Governança de Tecnologia da Informação
	· Liderança	· Estabelece e aplica ações de disseminação do conhecimento aos integrantes da equipe que integra.	· Conhecimento de práticas de gestão de pessoas e liderança.	· Certificação de Treinamentos em Liderança.
	· Negociação	· Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe que integra e com interlocutores externos e internos.	· Conhecimento de práticas de negociação.	· Certificação de Treinamentos em Negociação.
	· Comunicação	· Demonstra domínio da forma culta do idioma e de terminologias comuns à sua área de atuação, sabendo expressar-se de forma clara, concisa, lógica e objetiva na apresentação de estudos e análises, inclusive na língua inglesa.	· Conhecimento de práticas de comunicação oral e escrita	· Certificação de Treinamentos de Comunicação
	· Análise e solução de problemas	· Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.	· Conhecimento de práticas de Análise e Solução de Problemas	· Certificação de Treinamentos em Análise e Solução de Problemas
	· Gestão de Processos	· Desenvolve ações para melhoria dos processos, preservando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento de práticas de gestão estratégica e de gestão de processos organizacionais.</li> <li>· Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.</li> <li>· Conhecimento de práticas de licitações e contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Gestão de Processos</li> <li>· Certificação de Treinamentos em Controles Internos</li> <li>· Certificação de Treinamentos em Licitações</li> </ul>
	· Ética	· Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.	· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.	· Certificação de Treinamentos em Ética



Gerencia	Gesit				
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis	
Analista de TI	· Aprendizagem e Desenvolvimento	· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.	· Graduação Superior em Ciência da Computação e Informática, Engenharia da Computação ou similares com mínimo de 4 (quatro) anos de duração.	· Especialização em Governança de Tecnologia da Informação	
			· Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.	· Especialização em COBIT e ITIL.	
			· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.	· Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.	
	· Visão Sistêmica	· Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.	· Conhecimento específico de infraestrutura de redes de computadores ou telecomunicações ou suporte em tecnologia da informação ou banco de dados ou segurança de redes.	· Experiência mínima de 3 (três) anos na área de TI.	· Especialização Redes de Computadores ou Redes de Dados ou Redes de Telecomunicação ou Administração de Banco de Dados ou Segurança de Redes/dados.
					· Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe que integra e com interlocutores externos e internos.
	· Análise e Solução de Problemas	· Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.	· Conhecimento de práticas de Análise e Solução de Problemas	· Certificação de Treinamentos em Análise e Solução de Problemas	
· Gestão de Processos	· Desenvolve ações para melhoria dos processos, preservando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.	· Conhecimento de práticas de gestão estratégica e de gestão de processos organizacionais.	· Certificação de Treinamentos em Gestão de Processos		
		· Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.	· Certificação de Treinamentos em Controles Internos		
· Ética	· Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.	· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.	· Certificação de Treinamentos em Ética		

Gerencia	Gesit			
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Assistente de TI	· Aprendizagem e Desenvolvimento	· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.	· Graduação Superior, em curso, em Tecnologia da Informação com mínimo de 4 (quatro) anos de duração, ou Graduação Superior como Tecnólogo em Tecnologia da Informação ou graduação, em Nível Médio profissionalizante correlata.	· Especialização em Tecnologia da Informação
			· Formação em Língua Inglesa, Nível Básico.	· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.
	· Relacionamento Humano	· Relaciona-se com as demais áreas da empresa, colhendo subsídios para a realização das atividades inerentes à sua área de atuação.	· Conhecimento de atendimento ao público.	· Certificação de Treinamentos de Comunicação
	· Análise e Solução de Problemas	· Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.	· Conhecimento de sistemas operacionais Windows e Linux, ferramentas de colaboração (email, chat etc) e produtividade (MS Office ou Libre Office)	· Certificação de Treinamentos em sistemas operacionais Windows e Linux e ferramentas de colaboração e produtividade
· Gestão de Processos	· Demonstra desenvoltura na operação de sistemas corporativos para registro de procedimentos de Gestão de Tecnologia da Informação.	· Conhecimento desejável de operação de sistemas corporativos.	· Certificação de Treinamentos referentes aos sistemas corporativos	
· Ética	· Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.	· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.	· Certificação de Treinamentos em Ética	

Gerencia		Gesap				
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis		
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizagem e Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior na área de Tecnologia da Informação, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); ou diploma, devidamente registrado, de conclusão de qualquer curso de nível superior, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC, acompanhado de certificado de curso de pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado) na área de Tecnologia da Informação de, no mínimo, 360 horas, fornecido por instituição reconhecida pelo MEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pós-graduação em Gestão Estratégica e/ou Governança de Tecnologia da Informação e/ou MBA em Gerenciamento de Projetos</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Gestão e/ou Governança de Tecnologia da Informação e/ou MBA em Gerenciamento de Projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação em PMI, Nível Gestor</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em COBIT e ITIL.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência mínima de 5 (cinco) anos na área de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência mínima de 2 (dois) anos como gestor na área de TI.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão Sistêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento específico de modelos e sistemas de desenvolvimento, produção, infraestrutura, comunicações e suporte em tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pós-graduação em Gestão Estratégica e/ou Governança de Tecnologia da Informação</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelece e aplica ações de disseminação do conhecimento e de desenvolvimento humano e técnico dos integrantes da equipe sob a sua condução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de gestão de pessoas e liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Gestão Estratégica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe sob sua condução e com interlocutores externos e internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Negociação.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expressa-se na forma escrita e oral com segurança, desenvoltura e objetividade, ouvindo com atenção seu interlocutor e interpretando com facilidade as mensagens recebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de comunicação interpessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos de Comunicação</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de Processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve ações para melhoria dos processos, preservando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de gestão estratégica e de gestão de processos organizacionais.</li> <li>Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.</li> <li>Conhecimento de práticas de gestão de licitações e contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Gestão de Processos</li> <li>Certificação de Treinamentos em Controles Internos</li> <li>Certificação de Treinamentos em Licitações</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula e desenvolve ações para disseminação da ética e da cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Ética</li> </ul>			

Gerencia	Gesap			
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Analista de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aprendizagem e Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior na área de Tecnologia da Informação, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Especialização em Governança de Tecnologia da Informação</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Especialização em COBIT e ITIL.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>· Experiência mínima de 2 (dois) ano na área de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Experiência mínima de 2 (dois) anos como técnico na área de TI.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visão Sistêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento específico de modelos e sistemas de desenvolvimento, produção, infraestrutura, comunicações e suporte em tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Especialização em Governança de Tecnologia da Informação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe que integra e com interlocutores externos e internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento de práticas de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Negociação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Análise e Solução de Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento de práticas de Análise e Solução de Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Análise e Solução de Problemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestão de Processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desenvolve ações para melhoria dos processos, presenando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento específico de modelos e sistemas de desenvolvimento, produção, infraestrutura e suporte em tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Gestão de Processos</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Controles Internos</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento de práticas de licitações e contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Licitações</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Certificação de Treinamentos em Ética</li> </ul>	

Gerencia		Gesap		
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Analista Sênior de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizagem e Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior na área de Tecnologia da Informação, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); ou diploma, devidamente registrado, de conclusão de qualquer curso de nível superior, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC, acompanhado de certificado de curso de pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado) na área de Tecnologia da Informação de, no mínimo, 360 horas, fornecido por instituição reconhecida pelo MEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pós-graduação em Governança de Tecnologia da Informação e/ou MBA em Gerenciamento de Projetos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em Gestão e/ou Governança de Tecnologia da Informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação em PMI, Nível Analista</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação em Língua Inglesa, Nível Avançado.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento específico dos modelos COBIT e ITIL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização em COBIT e ITIL.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência mínima de 5 (cinco) anos na área de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência mínima de 2 (dois) anos como especialista na área de TI.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão Sistêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula e desenvolve ações articuladas de planejamento de ações voltadas para o atingimento dos objetivos traçados para a sua área de atuação, estabelecendo prioridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento específico de modelos e sistemas de desenvolvimento, produção, infraestrutura, comunicações e suporte em tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pós-graduação em Governança de Tecnologia da Informação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelece e aplica ações de disseminação do conhecimento aos integrantes da equipe que integra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de gestão de pessoas e liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Liderança.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelece e mantém bom nível de interlocução e de negociação com integrantes da equipe que integra e com interlocutores externos e internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Negociação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstra domínio da forma culta do idioma e de terminologias comuns à sua área de atuação, sabendo expressar-se de forma clara, concisa, lógica e objetiva na apresentação de estudos e análises, inclusive na língua inglesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de comunicação oral e escrita</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e solução de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de Análise e Solução de Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Análise e Solução de Problemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de Processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve ações para melhoria dos processos, preservando os níveis de conformidade adequados aos procedimentos de controles internos de sua área de atuação, adotando as medidas, quando necessário, para minimização de riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de gestão estratégica e de gestão de processos organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Gestão de Processos</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de controles internos e conformidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Controles Internos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de práticas de licitações e contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Licitações</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de Treinamentos em Ética</li> </ul>	

Gerencia	Gesap			
Cargo	Perspectivas	Competências	Capacitação e Pré-Requisitos Necessários	Capacitação e Pré-Requisitos Desejáveis
Assistente de TI	· Aprendizagem e Desenvolvimento	· Desenvolve ações de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para desenvolvimento das atividades de sua área de atuação.	diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior na área de Tecnologia da Informação, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); ou Nível Médio profissionalizante na área de tecnologia, fornecido por instituição reconhecida pelo MEC.	· Especialização em Tecnologia da Informação
			· Formação em Língua Inglesa, Nível Básico.	· Formação em Língua Inglesa, Nível Intermediário.
	· Relacionamento Humano	· Relaciona-se com as demais áreas da empresa, colhendo subsídios para a realização das atividades inerentes à sua área de atuação.		
	· Análise e Solução de Problemas	· Demonstra capacidade crítica e de análise, mediante a aplicação de metodologias adequadas sobre questões relativas tecnologia da informação.	· Conhecimento de práticas de Análise e Solução de Problemas	· Certificação de Treinamentos em Análise e Solução de Problemas
	· Gestão de Processos	· Demonstra desenvoltura na operação de sistemas corporativos para registro de procedimentos de Gestão de Tecnologia da Informação.	· Conhecimento desejável de operação de sistemas corporativos.	· Certificação de Treinamentos referentes aos sistemas corporativos
	· Ética	· Atua de forma ética e de acordo com a cultura organizacional.	· Conhecimento dos preceitos de ética e de cultura organizacional.	· Certificação de Treinamentos em Ética

## 14. PLANO DE INVESTIMENTO

14.1 No plano de investimento e custeio são relacionadas as necessidades dos equipamentos, *softwares*, treinamentos, aquisições, contratações, manutenção e expansão dos serviços de TI da ATIVOS S.A.

14.2 Os investimentos financeiros das áreas de TI orçados para 2020 estão disponibilizados na tabela abaixo.

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO	NECESSIDADE / MOTIVO DO INVESTIMENTO	VALOR ESTIMADO
<b>CONTEÚDO DE ACESSO RESTRITO</b>		

14.3 Os valores mencionados podem ser alterados durante a vigência deste PDTI em função da estratégia negocial da ATIVOS S.A.

## 15. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

16.1. A probabilidade de ocorrência de um determinado evento (aleatório, futuro e que independa da vontade humana, considerando o impacto resultante dele) resulta no risco. As ações proativas para desenvolver controles internos que propaguem a transparência, o monitoramento e a efetividade da atuação da área de TI permitem trazer maior segurança as atividades de negociação.

16.2. A Gestão de Riscos de TI não está limitada ao escopo das ações de segurança da informação, as quais se restringem às medidas de proteção dos ativos de informação, independentemente do meio ou da tecnologia utilizados. Também está focada na capacidade de auto avaliação de diagnósticos sistêmicos em áreas relevantes para o negócio da empresa a fim de desenvolver controles internos que possam de maneira eficiente realizar ações para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

16.3. Por isso, foram realizadas análises e por meio do mapeamento de riscos considerados relevantes e prováveis, levando em consideração a interrupção parcial ou total dos ativos de TI, os quais as áreas de Tecnologia são responsáveis, elaborou-se o plano de gestão de riscos.

16.4. Foi considerada a legenda abaixo para realizar a devida classificação do risco identificado no item 16.3.

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO	IMPACTO	DESCRIÇÃO
<b>1 – REMOTO</b>	Poderia ocorrer em circunstâncias incomum, contudo, existem controles e monitoramentos eficazes formalizados.	<b>1 – INSIGNIFICANTE</b>	Impacto financeiro ínfimo, pois há situação em que ocorre é sem comprometimento da continuidade e sem comprometimento da imagem.
<b>2 – IMPROVÁVEL</b>	Pode ocorrer em circunstâncias raras, pois existe ambiente com controles e monitoramento eficientes, e além de ações proativas e formalizadas.	<b>2 - BAIXO</b>	Impacto financeiro baixo, pois há situação em que ocorre existe um impacto na continuidade de um processo, sem comprometimento da imagem.
<b>3 – POSSÍVEL</b>	Pode ocorrer em algum momento, pois os controles mitigam parcialmente o risco, e existem procedimentos parcialmente formalizados.	<b>3 – MODERADO</b>	Impacto financeiro modesto, pois há situação em que ocorre causa impacto na continuidade de projeto, com comprometimento mediano da imagem.
<b>4 – PROVÁVEL</b>	Presumível que ocorra em grande parte das vezes, pois os controles até mitigam de forma insuficiente o risco.	<b>4 – ELEVADO</b>	Impacto financeiro relevante, pois há situação em que ocorre causa impacto expressivo na continuidade das operações, com comprometimento alto a imagem.
<b>5 – QUASE CERTO</b>	Esperado acontecer na maioria das vezes, pois os controles não mitigam o risco.	<b>5 – CRÍTICO</b>	Impacto financeiro grave, pois a continuidade dos negócios está afetada, com comprometimento preocupante a imagem.

16.5. A tabela a seguir apresenta o Plano de Gestão de Riscos da ATIVOS S.A.:

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS					
RISCO IDENTIFICADO	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO	AÇÕES PREVENTIVAS	CONTINGÊNCIA	AVALIAÇÃO DE RISCO	
				PROBABILIDADE	IMPACTO
				1 – REMOTO	1 – INSIGNIFICANTE
				2 – IMPROVÁVEL	2 – BAIXO
				3 – POSSÍVEL	3 – MODERADO
				4 – PROVÁVEL	4 – ELEVADO
5 – QUASE CERTO	5 – CRÍTICO				
<b>CONTEÚDO DE ACESSO RESTRITO</b>					

## 17. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA DE TI

17.1. A proposta orçamentária de TI para o ano de 2020 está consolidada abaixo, buscando atender às necessidades levantadas, como também os recursos para aquisição dos equipamentos e serviços necessários ao cumprimento do plano de investimento apresentado neste PDTI.

17.2. Os valores mencionados podem sofrer adaptação/restrrição devido à estratégia de negócio da empresa.

CLASSIFICAÇÃO	VALORES ANUAIS ESTIMADOS	
	2020	
	Investimento	Custeio
<b>CONTEÚDO DE ACESSO RESTRITO</b>		

## **18. PROCESSO DE REVISÃO DO PDTI**

18.1. O PDTI tem expectativa de revisão anual, quando houver alteração do PETI ou diante de necessidades organizacionais. Essas revisões visam atualizar este documento de forma a contemplar eventuais mudanças na estratégia corporativa ou atividades operacionais das áreas de TI da ATIVOS S.A.

18.2. O processo de revisão será conduzido pela área de tecnologia, pois é de sua responsabilidade, como também deverão ser submetidos à Diretoria de Administração. O monitoramento dos programas, projetos e ações que integram o PDTI é um fator fundamental para o seu sucesso. Instrumentos de planejamento que não sofrem monitoramento contínuo tendem a ficar desatualizados e obsoletos e, como consequência, serem descartados pela organização.

18.3. Esse processo de revisão proporcionará a inclusão de ações de TI agrupando-as por afinidade, chamado de programa. A utilização desse agrupamento permite diminuir o volume de projetos, proporcionando a facilidade e agilidade de análise com maior aderência à Estratégia Corporativa quanto à dinâmica do negócio da ATIVOS S.A. ou das alterações estratégicas a serem suportadas pela TI.

18.4. Outra possibilidade desta revisão é o fato de que a partir desta versão serão priorizadas as ações de TI ao invés das iniciativas ou programas de TI das quais elas decorrem. Este aumento de granularidade permitirá maior flexibilidade para a escolha de ações de TI a serem atendidas e não afeta a síntese para acompanhamento estratégico.

18.5. Para ajudar no processo de revisão, segue as seguintes orientações:

18.5.1. O Demandante abre um chamado através do autoatendimento registrando o alinhamento de sua necessidade com a estratégia corporativa (a demanda é associada a um objetivo, iniciativa ou ação da estratégia corporativa);

18.5.2. O chamado é avaliado quanto à viabilidade e ao esforço para o seu atendimento e em se tratando de um projeto é traduzido em tantas ações de TI quantas sejam necessárias para atendê-lo;

18.5.3. O responsável pela elaboração e condução da demanda registra-a na ferramenta de gestão de projetos, observando o alinhamento estratégico. Após o seu registro a demanda será disponibilizada na reunião de Comitê de TI que eventualmente poderá alterar sua prioridade;

18.5.4. No caso da demanda não ser um projeto de TI (esforço acima de 60 dias úteis), ela é uma “demanda expressa” (esforço até 5 dias úteis) ou “projeto rápido de TI” (esforço entre 5 e 60 dias úteis) e não se recomenda incluí-la como ação de TI no PDTI, porém várias demandas rápidas podem se tornar um projeto e uma ação de TI para o PDTI 2020 – 2024.



18.6. As demandas/ações diárias, a qual poderão diretamente ter algum reflexo com as metas e os objetivos estratégicos, deverão ser disponibilizadas ao Comitê de TI para a devida ciência e compartilhamento das informações por parte da Diretoria, resultando priorizar novamente os serviços a serem realizados, como também ajustar o PDTI.

## 19. FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PDTI

19.1. Os fatores críticos de sucesso são os pontos chaves que definem o sucesso ou a fragilidade de um objetivo definido. Esses fatores precisam ser observados, tornando-se condições fundamentais a serem cumpridas para que a área de Tecnologia da Informação suporte os objetivos estratégicos e as demandas definidas para a empresa.

19.2. Os fatores críticos de sucesso estão dispostos na tabela a seguir.

<b>FATOR CRÍTICO DE SUCESSO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Objetivos e metas claros</b>	Definição clara de objetivos, metas, benefícios e resultados a serem atendidos.
<b>Patrocínio e compromisso</b>	A participação da Diretoria Executiva na orientação das demandas sensíveis ao negócio da empresa.
<b>Priorização de projetos</b>	Tem por objetivo o foco no desenvolvimento de projetos prioritários em razão dos recursos disponíveis.
<b>Gestão das expectativas</b>	Gestão das expectativas de toda a organização por meio da comunicação regular com as partes interessadas, divulgando as informações de maneira estratégica e a seu tempo, conforme a condução e implantação do PDTI.
<b>Controle e acompanhamento</b>	Suprir a organização com informações gerenciais corporativas sistematizadas para o controle e acompanhamento eficiente dos planos de ação e indicadores de desempenho.
<b>Recursos logísticos e materiais</b>	Disponibilidade de recursos, tais como: materiais, equipamentos, instalações e serviços, compatíveis com a complexidade da implantação do PDTI.
<b>Parcerias com fabricantes e fornecedores</b>	Envolver os fornecedores para garantir que não haja atrasos, falta de produtos, profissionais ou suporte.
<b>Metodologia e Processos Correlatos</b>	As ações do PDTI devem seguir metodologias e processos que permitam acompanhar e medir sua execução. A principal a ser usada é de gerenciamento de projetos.
<b>Habilidade no uso das ferramentas de monitoramento</b>	A Gesap e Gesit devem ter nível de conhecimento suficiente para operar as ferramentas a serem utilizadas para monitorar as ações do PDTI.
<b>Uso de auditoria externa</b>	Auditoria externa permitirá verificar não só o alcance das ações, como também o funcionamento dos controles e do processo de monitoramento do PDTI.
<b>Uso de competências externas</b>	Acionar a contratação de prestação de serviços especializados externos quando necessário para garantir a entrega dos benefícios esperados.
<b>Viabilidade Técnica e Econômica</b>	Realizar e registrar os estudos de viabilidade técnica e econômica antes de iniciar as ações e projetos para reduzir riscos e garantir os recursos necessários.

## **20. CONCLUSÃO**

20.1. A Tecnologia da Informação, por si só, não é capaz de gerar resultados positivos para os negócios e garantir o alcance dos objetivos finalísticos de uma organização. Para que as ações de TI sejam efetivas é imprescindível que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos, sem esse alinhamento, corre-se o risco de implementar tecnologias caras e ineficientes, atendendo de alguma forma expectativas da área de TI ou de seus técnicos, mas não as da própria organização.

20.2. Com vistas a alcançar efetividade nos resultados é de fundamental importância traduzir os objetivos estratégicos da organização em objetivos menores, para então, estabelecer metas e ações de TI que possam contribuir para o alcance desses objetivos com efetividade.

20.3. A partir do desenvolvimento desse Plano Diretor de Tecnologia da Informação na ATIVOS S.A., o qual fundamentou-se no planejamento das ações na área de TI, em consonância com os objetivos estratégicos da empresa, resultando em benefícios que serão refletidos para o aperfeiçoamento das novas aquisições/prestações de serviços e produtos, quanto para as ações de governança de TI.

20.4. Além disso, tão importante quanto a concepção e as atualizações periódicas, referente ao escopo deste documento, torna-se imperativo que a execução do PDTI seja continuamente monitorada, a fim de que, por meio da mensuração dos indicadores, seja possível visualizar de forma atualizada e precisa a evolução do cumprimento da missão institucional da área de TI.

20.5. Por fim, considera-se, também, a integração fundamental com as normas e orientações dos órgãos de controle específicas para TI, como também convém destacar que a implementação das ações previstas neste PDTI importará a realização de gastos orçamentários a serem utilizados para a modernização da infraestrutura, dos sistemas e dos processos de TI e para a capacitação dos recursos humanos nas novas tecnologias. Essas ações viabilizarão a otimização dos processos de trabalho das áreas de negócios e a disponibilização de novas funcionalidades e serviços de TI e o provimento de soluções de TI com maior celeridade, confiabilidade e segurança.

## **RESPONSÁVEIS PELO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

### **ATIVOS S.A. SECURITIZADORA DE CRÉDITOS FINANCEIROS**

#### **DIRETORIA EXECUTIVA**

**Diretor-Presidente**  
Gerson Wlaudimir Falcucci

**Diretor**  
Aldécio André Lago

**Diretor**  
Daison Zuhlsdorff Siefert

**Diretor**  
Daniel Reginatto Brum

#### **GERÊNCIA DE SUPORTE E INFRAESTRUTURA DE TI**

**Gerente**  
Joacir Alves Cabral