
Coletânea Gestão e Governança de TI – TCU

(COBIT, ITIL, PMBOK, CMMI,
Planejamento Estratégico e Modelagem de Processos)

Professores: Hério Oliveira e Walter Cunha

<http://www.waltercunha.com>

<http://heriooliveira.wordpress.com>

Nota do Professor

Caros alunos,

Com a proximidade de mais um concurso do TCU, publicamos mais este material visando a auxiliá-los neste grande desafio.

Esse material trata das disciplinas de gestão e governança de TI, que foram cobradas nos concursos do TCU entre os anos de 2008 e 2009. Essas disciplinas são muito abrangentes, e podem envolver a interpretação conjunta de diversas normas e conceitos, o que pode causar confusões e desentendimentos na interpretação conjunta desses assuntos.

Qualquer dúvida, estou à disposição.

Bons estudos!

Prof. Hério Oliveira
heriothiago@gmail.com

Bibliografia Recomendada

- IT Governance Institute. Cobit 4.1. Editora: ITGI. Ano:2010. Edição: 1. [http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members and Leaders1/COBIT6/Obtain COBIT/cobit41_portugues e.pdf](http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members%20and%20Leaders1/COBIT6/Obtain%20COBIT/cobit41_portugues_e.pdf)
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Service Strategy. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1245521&ProductID=9780113310456&Action=Book>
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Service Design. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/Publications-Library/IT-Service-Management-ITIL/ITIL-Version-3/Service-Design/?DI=582374>
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Service Operation. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1245521&ProductID=9780113310463&Action=Book>
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Service Transition. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1245521&ProductID=9780113310487&Action=Book>
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Continual Service Improvement. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1245521&ProductID=9780113310494&Action=Book>
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 2 - Planning to Implement Service Management. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2002. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/Publications-Library/IT-Service-Management-ITIL/ITIL-Version-2/Planning-to-Implement-Service-Management/?DI=347944>

-
- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 2 - Security Management. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2002. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/Publications-Library/IT-Service-Management-ITIL/ITIL-Version-2/Security-Management/?DI=323598>
 - Project Management Institute. Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). Editora: Project Management Institute Ano: 2009. Edição: 4. <http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101168901>
 - Project Management Institute. Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). Editora: Project Management Institute Ano: 2005. Edição: 3. <http://www.submarino.com.br/produto/1/1939523?franq=271796>
 - CMMI Product Team. CMMI 1.2 Development. Editora: Carnegie Mellon University. Ano: 2006. Edição: 1. <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm>
 - Aguinaldo Aragon Fernandes. Implantando a Governança de TI. Editora: Brasport. Ano: 2008. Edição: 2. <http://www.submarino.com.br/produto/1/21374921?franq=271796>
 - Ivan Luizio Magalhães. Gerenciamento de Serviços de TI. Editora: Novatec. Ano: 2008 Edição: 1. <http://www.submarino.com.br/produto/1/1861699?franq=271796>
 - Ricardo Mansur. Governança de TI. Editora: Brasport. Ano: 2007. Edição: 1 <http://www.submarino.com.br/produto/1/1969819?franq=271796>
 - Idalberto Chiavenato. Introdução à teoria geral da administração. Editora: Elsevier. Ano: 2003. Edição: 7. <http://www.submarino.com.br/produto/1/248035?franq=271796>
 - Ana Brasil Couto. CMMI: Integração dos Modelos de Capacitação e Maturidade de Sistemas. Editora: Ciência Moderna Ano: 2007 Edição: 1 <http://www.submarino.com.br/produto/1/1939558?franq=271796>
 - Tadeu Cruz. Workflow II – A tecnologia que revolucionou processos. Editora: e-Papers. Ano: 2004. Edição: 1. http://www.e-papers.com.br/produtos.asp?codigo_produto=536
-

Sites de Referência

- Rodrigo Baroni de Carvalho. Dissertação de Mestrado: Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos. UFMG. Ano: 2000.
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/LHLS-69XQRP/1/mestrado_rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf.
- Hernan E. Contreras Alday. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. FAE. Ano: 2000.
http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf

Estatísticas – 34 Questões

■ TCU 2008 (17)

- Planejamento Estratégico (2, abordando também outros assuntos: uma abordando COBIT e outra ITIL)
- ITIL (5)
- COBIT (5)
- Modelagem de Processos (5, abordando também outros assuntos: duas abordando ITIL, uma COBIT e duas Workflow)

■ TCU 2009 (17)

- Planejamento Estratégico (3, sendo que uma aborda também outro assunto: COBIT)
- ITIL (5)
- COBIT (3)
- PMBOK (3)
- CMMI (3)

TCU - 2008

Dados para os itens de 185 a 193

1	Compromisso da alta gestão com o uso estratégico da TI
2	Confiança da alta gestão no departamento de TI
3	Conhecimento da alta gestão acerca da TI
4	Conhecimento da gestão de TI acerca dos negócios
5	Metas e objetivos de negócio são conhecidas do departamento de TI
6	Planos corporativos de negócios estão disponíveis para os gestores de TI
7	Aptidão do departamento de TI na identificação de formas criativas de usar estrategicamente a TI
8	Pessoal de TI apto a manter-se atualizado frente aos avanços da TI
9	Comunicações frequentes entre usuários e departamentos de TI
10	Negócios e TI em parceria para priorizar o desenvolvimento de aplicações
11	Eficiência e confiabilidade do departamento de TI
12	O departamento de TI responde de forma adequada às necessidades dos clientes

Teo and Ang. Critical success factors in the alignment of is plans with business plans. International Journal of Information Management, 19(1): 173-185, 1999 (com adaptações).

A tabela acima apresenta uma lista de elementos relacionados com alinhamento entre TI e negócios.

Acerca dos dados mostrados na tabela acima, julgue itens subseqüentes.

185 Os elementos da tabela podem ser chamados de indicadores Estratégicos.

E 185 Os elementos da tabela podem ser chamados de indicadores Estratégicos.

1. Resposta:

Questão falsa, pois no rodapé da tabela está explicado que os itens explicitados nessa questão são Fatores críticos de sucesso e eles não podem ser confundidos com os indicadores estratégicos que são utilizados para medir os fatores críticos de sucesso.

2. Explicação:

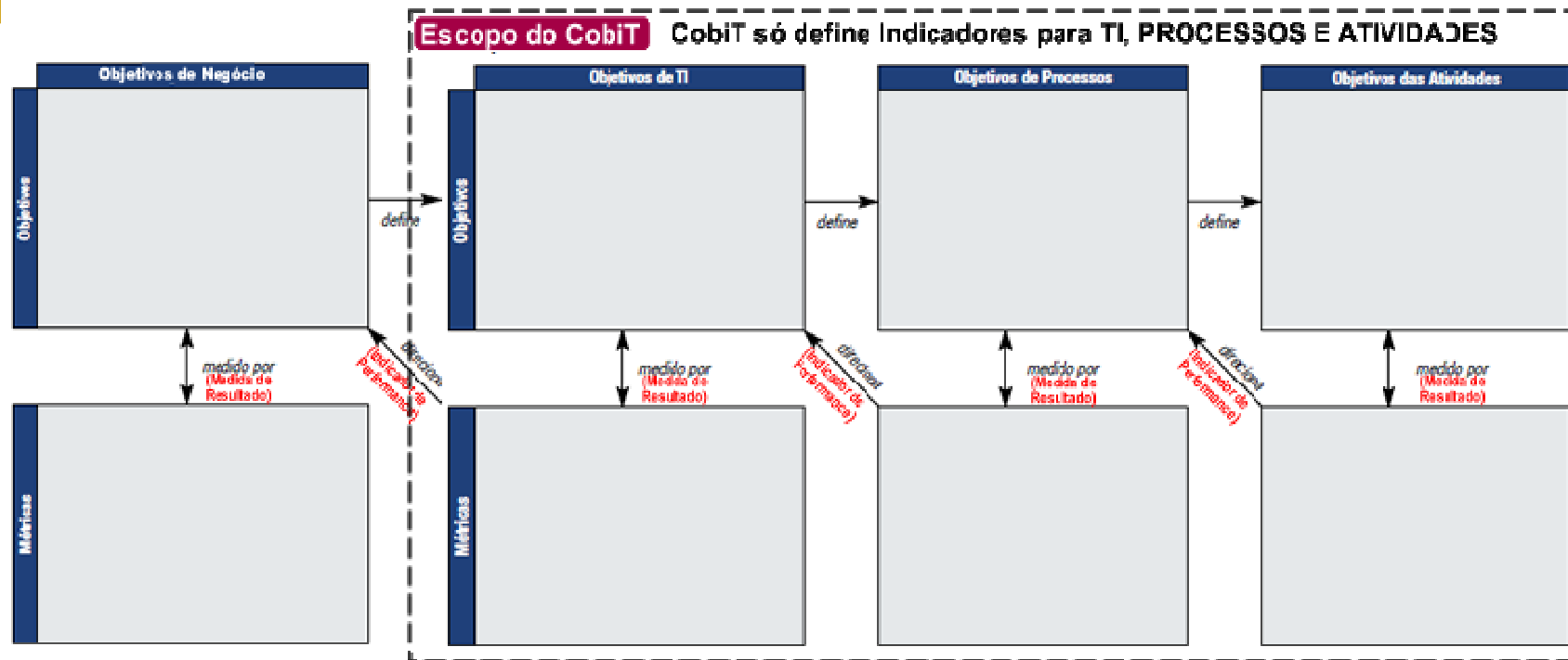
Para responder essa questão precisamos entender os conceitos de fatores críticos de sucesso e indicadores estratégicos.

Os “**fatores críticos de sucesso**” foram substituídos pelos “**objetivos das atividades**” a partir do CobiT 4 e são utilizados para **controlar as atividades chaves dos processos de TI**. Eles direcionam o desempenho efetivo dos processos.

Os **Indicadores Estratégicos**, por sua vez, são utilizados para **demonstrar o atendimento das metas** pelos processos através da definição e mensuração de resultados e de desempenho, baseados no balanced scorecard.

Segue um esquema para facilitar a memorização dos conceitos e características de cada um dos 4 tipos de objetivos e das características de cada um dos 2 tipos indicadores estratégicos definidos no CobiT:

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS EM CASCATA (NEGÓCIO => TI => PROCESSOS => ATIVIDADES)



Cada Processo está relacionado com 4 Tipos de Objetivos

Objetivos de Negócio

- Definem os objetivos da organização.

Objetivos de TI

- Definem o que o negócio espera da TI.

Objetivos dos Processos

- Definem o que os processos de TI precisam entregar para suportar os objetivos da TI.
- É alcançado através de atividades específicas.

Objetivos das Atividades

- O que precisa ser feito dentro de cada processo.
- Controlam as atividades que precisam ser feitas para atingir os objetivos dos processos.

Cada um dos 4 Tipos de Objetivos tem 2 Tipos de Indicadores Estratégicos



Medidas de Resultados

- Antigo KGI (versão 3.0);
- Olham o **passado** (medições após os resultados= lag indicators);
- Foco: **Financeiro e Clientes**;
- Ajudam a responder se os objetivos definidos **FORAM** atingidos;
- Medidas de Resultados de nível + Baixo se tornam Indicadores de Performance de nível + Alto:

Indicadores de Performance

- Antigo KPI (versão 3.0);
- Olham o **futuro** (medições antes dos resultados = lead indicators);
- Foco: **Processos e Aprendizado**;
- Auxiliam a responder se os Objetivos definidos **SERÃO** atingidos.

Nível + Baixo

Medidas de Resultado dos
Objetivos da TI



Medidas de Resultado dos
Objetivos dos Processos



Medidas de Resultado dos
Objetivos das Atividades



Nível + Alto

Indicadores de Performance
dos Objetivos do Negócio

Indicadores de Performance
dos Objetivos da TI

Indicadores de Performance
dos Objetivos dos Processos

3. Referências:

- IT Governance Institute. Cobit 4.1. Editora: ITGI. Ano:2010. Edição: 1.
http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders1/COBIT6/Obtain_COBIT/cobit41_portuguese.pdf, página 16: Objetivos das atividades, página 195: indicadores estratégicos.

186 A existência de um birô de serviços contribui mais para o atendimento do elemento 9 da tabela que a existência de acordos de nível de serviço.

C 186 A existência de um birô de serviços contribui mais para o atendimento do elemento 9 da tabela que a existência de acordos de nível de serviço.

1. Resposta:

Questão correta, pois o birô de serviços (service desk) contribui de forma mais direta para as comunicações entre os usuários e a TI do que os acordos de níveis de serviço (SLAs).

2. Explicação:

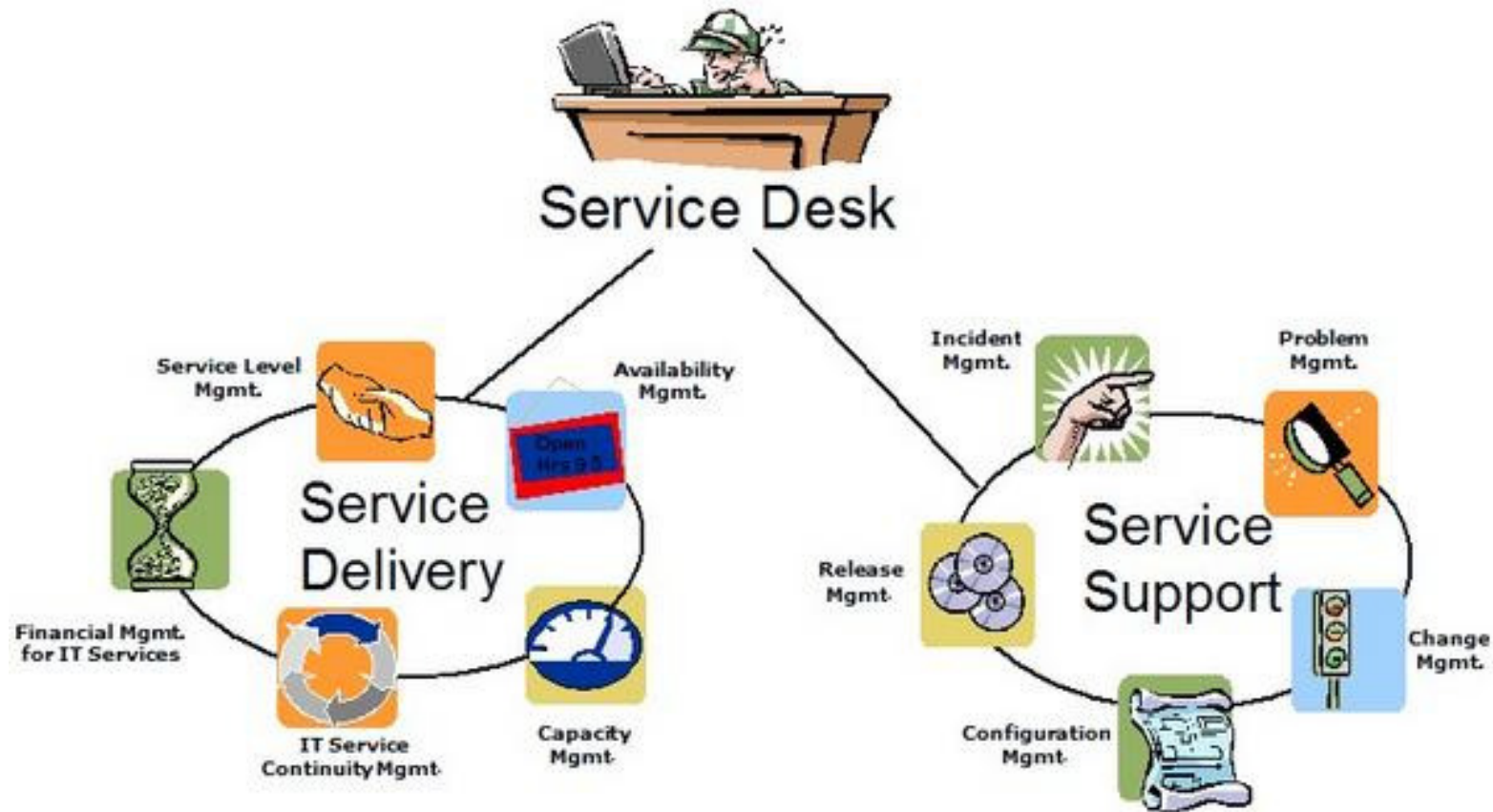
O birô de serviços é uma das 4 funções definidas no livro Service Operation do ITIL v3, juntamente com as funções: gerenciamento técnico, gerenciamento de aplicações e gerenciamento de operações.

O **birô de serviços** é definido como o **ponto primário de contato** para os usuários, seja devido a: interrupções nos serviços, requisições de serviços ou requisições de mudanças. O birô de serviços provê um **ponto central de comunicação** para os usuários e um ponto de coordenação para os diversos grupos e processos de TI.

Por sua vez, os **acordos de nível de serviço** (SLAs) são definidos no processo Gerência de Níveis de Serviço do livro Service Design, como um conjunto de **metas e responsabilidades** que devem ser **acordadas** e documentadas para cada serviço operacional.

Os SLAs são um meio para documentação dos acordos estabelecidos entre os provedores de serviço e a área usuária, não tendo como foco principal estabelecer um canal de comunicação entre a TI e os usuários.

Utilizem a figura abaixo para facilitar a memorização do funcionamento do Service Desk como ponto central de contato da TI com os usuários:



3. Referências:

- Office of Government Commerce (OGC). ITIL Version 3 - Service Operation. **Editora:** Stationery Office BO. **Ano:** 2007. **Edição:** 1. <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1245521&ProductID=9780113310463&Action=Book>

TCU - 2009

197 Testes de cobertura de caminhos, normas e políticas organizacionais, relatórios de avaliação de produtos de software de prateleira (COTS) são artefatos de trabalho típicos que caracterizam uma organização que desempenha processos de validação no nível de capacidade 1.

E 197 Testes de cobertura de caminhos, normas e políticas organizacionais, relatórios de avaliação de produtos de software de prateleira (COTS) são artefatos de trabalho típicos que caracterizam uma organização que desempenha processos de validação no nível de capacidade 1.

1. Resposta:

Questão errada, pois os artefatos citados na questão não fazem parte do nível 1 do modelo contínuo do CMMI.

2. Explicação:

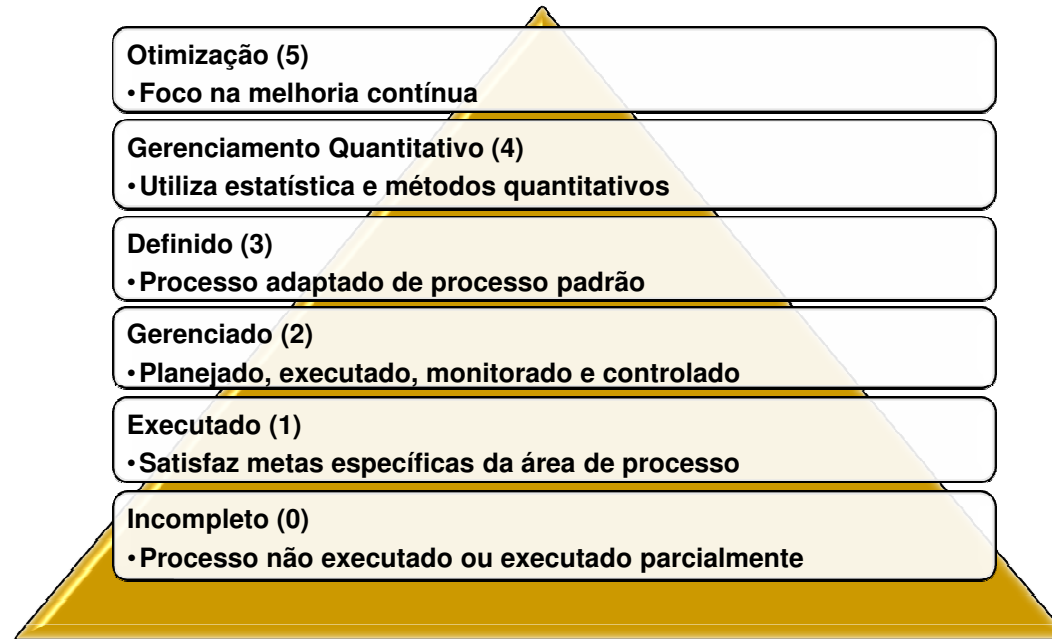
Relatórios COTS são utilizados em diversos processos, não pertencentes ao nível 1, para **avaliação das opções de software que serão adquiridos**, como exemplo de processos que utilizam esses artefatos podemos ter tais como: SAM - Gestão de Acordo com Fornecedor, do nível 2 e TS – Solução Técnica, do nível 3.

Testes de cobertura são utilizados no processo VAL – Validação, do nível 3, para **auxiliar a validação de produtos de trabalho e provisão de serviços** do processo.

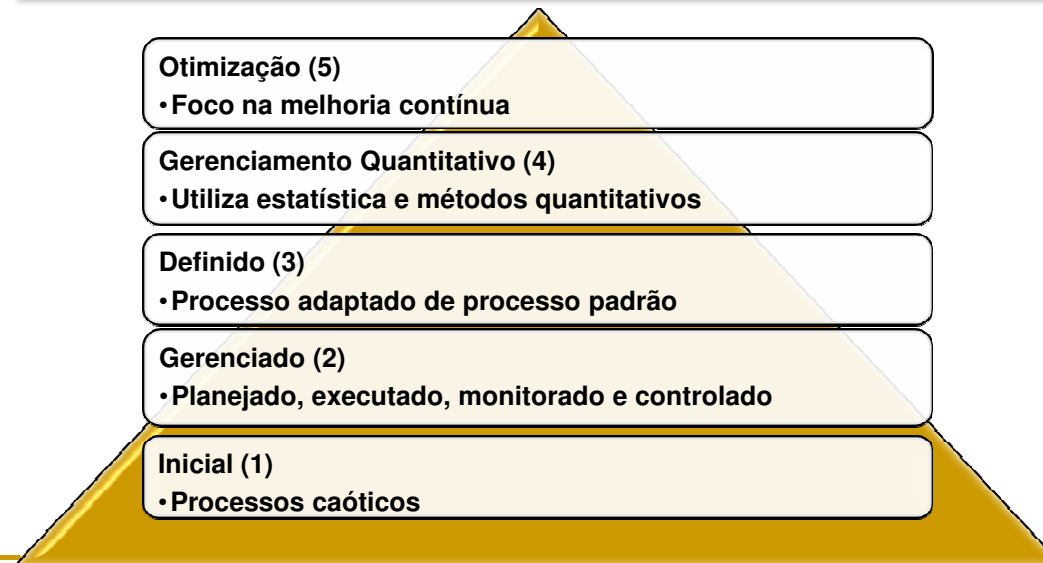
As normas e políticas organizacionais podem ser utilizadas para **estabelecer e manter a descrição das necessidades e objetivos dos processos** para a organização, elas são usadas no processo OPF - Foco no Processo Organizacional.

Segue um esquema para facilitar a memorização das características de cada um dos níveis do CMMI, que pode facilitar a resolução de questões desse tipo, sem ser necessário saber decorado os artefatos de cada um dos níveis:

Contínuo



Por estágio



3. Referências:

- CMMI Product Team. CMMI 1.2 Development. Editora: Carnegie Mellon University. Ano: 2006. Edição: 1. <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm>

Informações Finais

Ganhe Descontos com Sugestões!

Se você encontrar erros de qualquer natureza, por favor, nos reporte através de falecomigo@waltercunha.com. Adicionalmente, sugestões de melhoramento nos comentários das questões (descoberta da bibliografia consagrada de onde foi retirado o trecho, indicação de impropriedade técnica, apontamento de outro trecho errado na questão, etc) serão analisadas, e se aprovadas e implementadas, gerarão descontos na aquisição de novos materiais.

Adquira Materiais Anteriores:

<http://www.provasdeti.com.br/>

Bibliografia Indicada:

<http://waltercunha.com/blog/index.php/ranking/>

Participe de Nossa Lista de Discussão:

<http://br.groups.yahoo.com/group/timasters/>

Obrigado !

Hério Oliveira

heriothiago@gmail.com

<http://heriooliveira.wordpress.com>