Processos, Qualidade e Gestão de Software

V4 2 dez 2009

**Índice**

[1 Processos Tradicionais de Desenvolvimento de Software 101](#_Toc247472122)

[Introdução 101](#_Toc247472123)

[1.2.1 O RUP e suas características 103](#_Toc247472124)

[1.2.2 Visão Geral do RUP 103](#_Toc247472125)

[Concepção 105](#_Toc247472126)

[Elaboração 106](#_Toc247472127)

[Construção 107](#_Toc247472128)

[Transição 108](#_Toc247472129)

[Processos Ágeis de Desenvolvimento de Software 129](#_Toc247472130)

[2.1 Introdução a Processos Ágeis de Desenvolvimento de Software 129](#_Toc247472131)

[2.2 O Manifesto Ágil 130](#_Toc247472132)

[2.3 Principais Processos Ágeis 132](#_Toc247472133)

[2.4 Extreme Programming 133](#_Toc247472134)

[2.4.1 Valores do XP 134](#_Toc247472135)

[2.4.2 Princípios do XP 135](#_Toc247472136)

[2.4.3 Práticas do XP 137](#_Toc247472137)

[2.4.4 Papéis do XP 141](#_Toc247472138)

[2.4.5 Ciclo de vida do projeto XP 142](#_Toc247472139)

[2.5 SCRUM 144](#_Toc247472140)

[2.5.1 Características do *Scrum* 145](#_Toc247472141)

[2.5.2 Papéis do *Scrum* 145](#_Toc247472142)

[2.5.3 Artefatos do *Scrum* 146](#_Toc247472143)

[2.5.4 Práticas do *Scrum* 147](#_Toc247472144)

[2.5.5 Ciclo de Vida do *Scrum* 149](#_Toc247472145)

[2.6 Feature Driven Development 150](#_Toc247472146)

[2.6.1 Características do FDD 150](#_Toc247472147)

[2.6.2 Papéis do FDD 151](#_Toc247472148)

[2.6.3 Práticas do FDD 152](#_Toc247472149)

[2.6.4 Ciclo de Vida do FDD 153](#_Toc247472150)

[2.7 Considerações Finais 156](#_Toc247472151)

[2.8 Tópicos de Pesquisa 158](#_Toc247472152)

[2.9 Sugestões de Leitura 158](#_Toc247472153)

[2.10 Exercícios 159](#_Toc247472154)

[2.11 Referências 159](#_Toc247472155)

11.2.2. Áreas de Conhecimento 167

11.2.2.1. Requisitos de Software 168

11.2.2.5. Manutenção de software 171

11.2.2.8. Processo de Engenharia de Software 177

11.2.2.9. Métodos e ferramentas de engenharia 178

11.2.2.10. Qualidade de software 180

Referências 185

[Gerenciando Projetos de Software 188](#_Toc247472156)

[14.1. Definições Básicas 189](#_Toc247472157)

[14.2. Evolução do Gerenciamento de Projetos 191](#_Toc247472158)

[14.3. Relevância do Gerenciamento de Projetos 193](#_Toc247472159)

[14.4. Conhecendo o PMI 195](#_Toc247472160)

[14.5. Normas, Metodologias e Padrões de Gerenciamento de Projetos 200](#_Toc247472161)

[14.6. Detalhando o Gerenciamento de Projetos na Visão do PMI 202](#_Toc247472162)

[14.7. Considerações Finais 206](#_Toc247472163)

[14.8. Tópicos de Pesquisa 206](#_Toc247472164)

[14.9. Sugestões de Leitura 207](#_Toc247472165)

[14.10. Exercícios 207](#_Toc247472166)

[Referências 207](#_Toc247472167)

[Gestão de Riscos em Projetos de Software 210](#_Toc247472168)

[Gestão de Riscos 210](#_Toc247472169)

[12.2 Planejamento do Gerenciamento de Riscos 212](#_Toc247472170)

[12.10 Gestão de Riscos no RUP 245](#_Toc247472171)

[12.11 Gestão de Riscos no PMBOK, CMMI-SW e RUP 246](#_Toc247472172)

[12.12 Considerações Finais 247](#_Toc247472173)

[12.13 Tópicos de Pesquisa 247](#_Toc247472174)

[12.14 Sugestões de Leitura 248](#_Toc247472175)

[12.15 Exercícios 248](#_Toc247472176)

[12.15 Referências 249](#_Toc247472177)

[Gestão de Pessoas 254](#_Toc247472178)

[14.1 Conceitos e Desafios na Gestão de Pessoas 255](#_Toc247472179)

[14.1.1 Desafios Organizacionais para o Gerenciamento de Pessoas. 255](#_Toc247472180)

[14.1.1.1 Avanços Tecnológicos 256](#_Toc247472181)

[14.1.1.2 *Downsizing* 256](#_Toc247472182)

[14.1.1.3 Cultura Organizacional 256](#_Toc247472183)

[14.1.2 Desafios Individuais 257](#_Toc247472184)

[14.1.2.1 Identificação com a Empresa 257](#_Toc247472185)

[14.1.2.2 Conduta Ética 257](#_Toc247472186)

[14.1.2.3 *Empowerment* 258](#_Toc247472187)

[14.2 Motivação: Conceitos e Teorias 258](#_Toc247472188)

[14.2.2 Teorias de Motivação 259](#_Toc247472189)

[14.2.3 Processos de Motivação 260](#_Toc247472190)

[14.3 Trabalho em Equipe 262](#_Toc247472191)

[14.3.2 Tipos de Equipe 263](#_Toc247472192)

[14.4 Gestão de Pessoas por Competências 265](#_Toc247472193)

[14.10.2 Remuneração Estratégica 267](#_Toc247472194)

[14.10.3 Avaliação de Desempenho 268](#_Toc247472195)

[14.5 Liderança 273](#_Toc247472196)

[14.5.1 O papel do líder 274](#_Toc247472197)

[14.5.2 *Coach* 275](#_Toc247472198)

[14.6 Gerenciamento de Conflitos 276](#_Toc247472199)

[14.6.1 Visão dos Conflitos 276](#_Toc247472200)

[14.6.2 Níveis de Conflito 276](#_Toc247472201)

[14.6.3 Conflito e Estresse 277](#_Toc247472202)

[14.6.4 Como Gerir Conflitos no Ambiente do Projeto 277](#_Toc247472203)

[14.7 Gestão de Pessoas e Desenvolvimento da Inteligência Emocional 278](#_Toc247472204)

[14.7.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) 279](#_Toc247472205)

[14.8 Considerações Finais 280](#_Toc247472206)

[14.9 Sugestões de Leitura 281](#_Toc247472207)

[14.10 Tópicos de Pesquisa 282](#_Toc247472208)

[14.11 Exercícios 283](#_Toc247472209)

[Referências 284](#_Toc247472210)

[Introdução 101](#_Toc247472211)

[15.1. Processo da Comunicação 102](#_Toc247472212)

[15.1.1. A Comunicação 102](#_Toc247472213)

[Através das hierarquias de autoridade e orientações formais. 103](#_Toc247472214)

[Integração social dentro de grupos satisfazendo as necessidades sociais. 103](#_Toc247472215)

[Fornece subsídios para facilitar a tomada de decisão. 103](#_Toc247472216)

[15.1.2. Modelo de Comunicação 103](#_Toc247472217)

[15.1.3. Canais de Comunicação 104](#_Toc247472218)

[15.1.4. A Comunicação em Organizações 105](#_Toc247472219)

[15.1.5. Comunicação em Projetos 105](#_Toc247472220)

[15.1.6. A Comunicação como Desafio para o Gerente de Projetos 107](#_Toc247472221)

[Gerenciamento de Comunicação em Projetos 108](#_Toc247472222)

[Ferramentas e Técnicas para o Planejamento das comunicações: 112](#_Toc247472223)

[Saídas do Planejamento das comunicações: 113](#_Toc247472224)

[TEMPLATE DO PLANO DE COMUNICAÇÃO 114](#_Toc247472225)

[1. Introdução 114](#_Toc247472226)

[2. Necessidades de Informação 114](#_Toc247472227)

[3. Tipos de Informação 115](#_Toc247472228)

[4. Formatos (templates de relatórios) 115](#_Toc247472229)

[5. Glossário 115](#_Toc247472230)

[15.1.3. Distribuição das informações 115](#_Toc247472231)

[Relatório de Desempenho 118](#_Toc247472232)

[15.1.4. Gerenciar as partes interessadas 124](#_Toc247472233)

[Considerações Finais 127](#_Toc247472234)

[Tópicos de Pesquisa 127](#_Toc247472235)

[Referências 129](#_Toc247472236)

[Alves, A. A comunicação na gerência do projeto. Revista: Techoje: uma revista de opinião. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/ detalhe\_artigo/101. Acessado em: set. 2009. 129](#_Toc247472237)

[Arcanjo, C. (2008). Contexto da Comunicação nas Organizações. Disponível em: http://www.webartigos.com/articles/5381/1/contexto-da-comunicacao-na-gestao-das-organizacoes/pagina1.html. Acessado em: out. 2009. 129](#_Toc247472238)

[Barbosa, L. O desafio da comunicação eficaz no Gerenciamento de Projetos. Revista: Techoje: uma revista de opinião. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\_artigo/61. Acesso em: set. 2009. 129](#_Toc247472239)

[Carvalho, M.; Mirandola, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios, v.17 n.2, São Paulo maio/ago. 2007. Disponível:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0103-6513200700 0200009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em: out. 2009. 130](#_Toc247472240)

[Castelo, L. Gerência Participativa: A Comunicação e o Gerente. Disponível em: http://www.geranegocio.com.br/html/geral/gp4.html. Acessado em: set. 2009. 130](#_Toc247472241)

[Jacob, M. Importância da comunicação na Gerência de Projetos.Revista: Techoje: uma revista de opinião. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/ techoje/categoria/detalhe\_artigo/100. Acessado em: set. 2009. 131](#_Toc247472242)

[Pimenta, J. A Comunicação nas Empresas e em Projetos. Revista: Techoje: uma revista de opinião. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/ detalhe\_artigo/691. Acessado em: out. 2009. 132](#_Toc247472243)

[PMI (Project Management Institute) A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Guia PMBOK® 4. ed. Upper Darby, 2008. 132](#_Toc247472244)

[Rivas, M. Planejamento & comunicação para estabelecer um diferencial competitivo. Revista: Techoje: uma revista de opinião. Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/ techoje/categoria/detalhe\_artigo/379. Acessado em: set. 2009. 132](#_Toc247472245)

[Schneider, G. (2008) O gerente de projetos também cuida da comunicação. Webinsider. Disponível em: http://webinsider.uol.com.br/index.php/2008/11/05/o-gerente-de-projetos-tambem-cuida-da-comunicacao/. Acessado em: set. 2009. 132](#_Toc247472246)

[15.1. Importância da Medição 101](#_Toc247472247)

[15.2. O que são Métricas 103](#_Toc247472248)

[Referências 105](#_Toc247472249)

[17 Gestão de Programas 107](#_Toc247472250)

[17.1 Programas 107](#_Toc247472251)

[17.2 Gerenciamento de Programas 109](#_Toc247472252)

[17.3 Relação entre Gerenciamento de Programa e Gerenciamento de Projeto 109](#_Toc247472253)

[17.4 Temas do Gerenciamento de Programa 110](#_Toc247472254)

[17.4.1 Gerenciamento de Benefícios 110](#_Toc247472255)

[17.4.2 Gerenciamento de Stakeholders 111](#_Toc247472256)

[17.4.3 Governança 112](#_Toc247472257)

[17.5 Ciclo de Vida do Programa 114](#_Toc247472258)

[17.5.1 Fase 1: *Set up* Pré-Programa 114](#_Toc247472259)

[17.5.2 Fase 2: *Set up* Programa 115](#_Toc247472260)

[17.5.3 Fase 3: Estabelecer estrutura de gestão do Programa 116](#_Toc247472261)

[17.5.4 Fase 4: Benefícios Incrementais 116](#_Toc247472262)

[17.5.5 Fase 5: Encerramento 117](#_Toc247472263)

[17.6 Processos do Gerenciamento de Programa 117](#_Toc247472264)

[17.6.1 Grupo Processos de Iniciação 118](#_Toc247472265)

[17.6.2 Grupo Processos de Planejamento 119](#_Toc247472266)

[17.6.3 Grupo Processos de Execução 121](#_Toc247472267)

[17.6.4 Grupo Processos de Monitoramento e Controle 122](#_Toc247472268)

[17.6.5 Grupo Processos de Encerramento 123](#_Toc247472269)

[17.7 Tópicos de Pesquisa 124](#_Toc247472270)

[17.8 Sugestões de Leitura 124](#_Toc247472271)

[17.9 Exercícios 125](#_Toc247472272)

[17.10 Referências 125](#_Toc247472273)

[Gestão de Portfólio de Projetos 101](#_Toc247472274)

[Introdução 101](#_Toc247472275)

[Definição de Portfólio 102](#_Toc247472276)

[Estratégia Corporativa e Gestão de Portfólio 103](#_Toc247472277)

[Gestão de Portfólio versus Gestão de Múltiplos Projetos 104](#_Toc247472278)

[Relação entre a Gestão de Portfólio e a Gestão de Projetos/Programas 105](#_Toc247472279)

[Métricas em Gestão de Portfólio[PMI 2006] 105](#_Toc247472280)

[Gerente de Portfólio [PMI 2006] 106](#_Toc247472281)

[Visão Estratégica 106](#_Toc247472282)

[Métodos e Técnicas de Gerenciamento de Projetos e Programas 106](#_Toc247472283)

[Desenvolvimento e Melhoria Contínua do Processo 106](#_Toc247472284)

[Competências Gerais 106](#_Toc247472285)

[Modelos e Padrões de Gestão de Portfólio 107](#_Toc247472286)

[Padrão de Gestão de Portfólio [PMI 2006] 107](#_Toc247472287)

[Processo Stage-Gate 111](#_Toc247472288)

[Processo Integrado de Seleção e Priorização de Projetos 114](#_Toc247472289)

[Estudo de Caso: Gestão de Portfólio de Projetos no SERPRO 116](#_Toc247472290)

[A Organização SERPRO 116](#_Toc247472291)

[Sistema Informatizado de Cadastro e Controle de Projetos 117](#_Toc247472292)

[Monitoração e Controle dos Projetos 117](#_Toc247472293)

[Portfólios separados por área funcional 117](#_Toc247472294)

[Processo de gestão de portfólio inspirado no padrão PMI 117](#_Toc247472295)

[Avaliação de Projetos baseada em Complexidade e Importância Estratégica 118](#_Toc247472296)

[Considerações Finais 118](#_Toc247472297)

[Tópicos de Pesquisa 119](#_Toc247472298)

[O Impacto da Gestão de Portfólio de Projetos em Projetos de Tecnologia da Informação [Reyck et al 2005] 119](#_Toc247472299)

[PPortfolius: Um Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos de Software [Correia 2005] 119](#_Toc247472300)

[SSeleção de Projetos em um Portfólio para Apoio a Tomada de Decisão [Ghasemzadeh and Archer 2000] 119](#_Toc247472301)

[UUm Processo Integrado para Seleção de Projetos em um Portfólio [Archer and Ghasemzadeh 1999] 119](#_Toc247472302)

[Sugestões de Leitura 119](#_Toc247472303)

[Exercícios 120](#_Toc247472304)

[Referências Bibliográficas 120](#_Toc247472305)

[Introdução 101](#_Toc247472306)

[19.1 Papéis e Funções 102](#_Toc247472307)

[19.2 Objetivos de um PMO 103](#_Toc247472308)

[19.3 Tipos de PMOs 104](#_Toc247472309)

[19.3.1 Kerzner 104](#_Toc247472310)

[19.3.2 Dinsmore e Vargas 104](#_Toc247472311)

[19.3.3 Crawford 109](#_Toc247472312)

[19.4 Boas práticas na Implantação de PMOs 111](#_Toc247472313)

[19.5 Estudo de Caso: A Implantação de Escritórios de Projetos no SERPRO 112](#_Toc247472314)

[19.5.1 O Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO 113](#_Toc247472315)

[19.5.2 Motivação 113](#_Toc247472316)

[19.5.3 Implantação 115](#_Toc247472317)

[19.5.3.1 Estratégia 115](#_Toc247472318)

[19.5.3.2 Fases 116](#_Toc247472319)

[19.5.3.3 Benefícios Alcançados 118](#_Toc247472320)

[19.5.4 Melhoria Contínua 118](#_Toc247472321)

[19.6 Tópicos de Pesquisa 119](#_Toc247472322)

[19.7 Sugestões de Leitura 119](#_Toc247472323)

[ Para um maior detalhamento sobre o Gestão de Projetos ler: 120](#_Toc247472324)

[o A Guide to the Project Management Body of Knowledge [PMI 2004]; 120](#_Toc247472325)

[o Advanced Project Management: Best Practices on Implementation [Kerzner 2004] 120](#_Toc247472326)

[o E Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling [Kerzner 2006]. 120](#_Toc247472327)

[ Para conhecer um pouco mais sobre a importância e ter uma visão geral sobre escritório de projetos ler: 120](#_Toc247472328)

[o Os caçadores de projetos. Extraído da Revista Exame EXAME de 17/08/2004. Cristiane Mano. 120](#_Toc247472329)

[http://www.pmtech.com.br/artigos/PMO\_PMTECH\_v1.pdf 120](#_Toc247472330)

[ Para um melhor entendimento as estratégias para a implementação de um escritório de projetos ler: 120](#_Toc247472331)

[o Implementando um Escritório de Projetos. Ricardo Mansur. 1ª edição – 2007. http://www.brasport.com.br/index.php?Escolha=8&Livro=L00233 120](#_Toc247472332)

[o Implantando o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO). 120](#_Toc247472333)

[http://www.pmtech.com.br/artigos/PMO\_PMTECH\_v1.pdf 120](#_Toc247472334)

[ Para conhecer um pouco mais o relacionamento entre Escritório de Projetos e Retorno de Investimento nas organizações ler: 120](#_Toc247472335)

[o Escritório Avançado de Projetos na Prática. Ricardo Mansur. 1ª edição – 2009. http://www.brasport.com.br/index.php?Escolha=8&Livro=L00307. 120](#_Toc247472336)

[ Para conhecer sobre abordagens para identificação de fatores críticos na implantação de Escritório de Projetos ler: 120](#_Toc247472337)

[ Para conhecer o relacionamento entre Escritório de Projetos e Gestão do conhecimento ler: 120](#_Toc247472338)

[19.8 Exercícios 121](#_Toc247472339)

[ Defina Escritório de Projetos. 121](#_Toc247472340)

[ Descreva os principais grupos de funções apresentados na pesquisa de Hobbs e Aubry? 121](#_Toc247472341)

[ Cite os principais papéis e funções dos Escritórios de Projetos. 121](#_Toc247472342)

[ Cite os principais objetivos dos Escritórios de Projetos. 121](#_Toc247472343)

[ Descreva e diferencie os 3 (três) tipos de Escritórios de Projetos definidos segundo Kerzner. 121](#_Toc247472344)

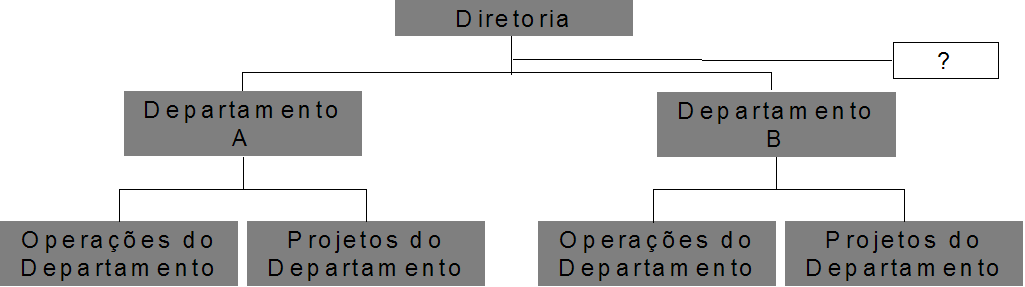
[ Descreva e diferencie os 5 (cinco) tipos de Escritórios de Projetos definidos segundo Dinsmore. 121](#_Toc247472345)

[ Descreva e diferencie os 3 (três) níveis de Escritórios de Projetos caracterizados por Crawford. 121](#_Toc247472346)

[ Cite boas práticas de implantação de Escritório de Projetos. 121](#_Toc247472347)

[ Analisando a figura abaixo, a qual representa um organograma organizacional de uma empresa fictícia, que tipo Escritório de Projetos melhor se enquadraria segundo a caixa destacada em cinza? 121](#_Toc247472348)

[ Analisando a figura abaixo, a qual representa outro organograma organizacional de uma segunda empresa fictícia, que tipo Escritório de Projetos melhor se enquadraria segundo a caixa destacada em cinza? 121](#_Toc247472349)

[ 121](#_Toc247472350)

[Referências 122](#_Toc247472351)

[20.1. Introdução a Maturidade em Gestão de Projetos 101](#_Toc247472352)

[20.2. Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos 102](#_Toc247472353)

[20.2.1. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – PMI 102](#_Toc247472354)

[20.2.2. Project Management Maturity Model (PMMM) – PM Solutions 103](#_Toc247472355)

[20.2.3. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Darci Prado 105](#_Toc247472356)

[20.2.4. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – OGC 106](#_Toc247472357)

[20.2.5. Kerzner Project Management Maturity Model – Harold Kerzner 108](#_Toc247472358)

[20.3. OPM3 108](#_Toc247472359)

[20.3.1. Estrutura do Modelo 108](#_Toc247472360)

[20.3.2. Avaliação da Maturidade 110](#_Toc247472361)

[20.3.3. Implantação do Modelo 111](#_Toc247472362)

[20.4 MMGP 113](#_Toc247472363)

[20.4.1. Estrutura do Modelo 113](#_Toc247472364)

[20.4.2. Avaliação da Maturidade 115](#_Toc247472365)

[20.4.3. Implantação do Modelo 116](#_Toc247472366)

[20.5. KPMMM 116](#_Toc247472367)

[20.5.1. Estrutura do Modelo 116](#_Toc247472368)

[20.5.2. Avaliação da Maturidade 118](#_Toc247472369)

[20.5.3. Implantação do Modelo 123](#_Toc247472370)

[20.6. Um estudo de Caso 125](#_Toc247472371)

[20.6.1. Metodologia 125](#_Toc247472372)

[20.6.2. Resultados Coletados 126](#_Toc247472373)

[20.6.3. Perfil dos Participantes 126](#_Toc247472374)

[20.6.4. Segmentação por nível de maturidade 129](#_Toc247472375)

[20.6.5. Segmentação por percentual de aderência aos níveis de maturidade 131](#_Toc247472376)

[20.6.6. Conclusão 133](#_Toc247472377)

[20.7. Análise Comparativa 134](#_Toc247472378)

[20.9. Tópicos de Pesquisa 101](#_Toc247472379)

[20.8. Sugestões de Leitura 101](#_Toc247472380)

[20.10. Exercícios 101](#_Toc247472381)

[Referências 102](#_Toc247472382)

[Governança em TIC 105](#_Toc247472383)

[Gestão em TIC 105](#_Toc247472384)

[Relevância e Evolução do Papel da TIC nas Organizações 107](#_Toc247472385)

[Da Gestão à Governança em TIC 110](#_Toc247472386)

[Modelos de Gestão em TIC 113](#_Toc247472387)

[ITIL 113](#_Toc247472388)

[COBIT 113](#_Toc247472389)

[BSC 113](#_Toc247472390)

[IT Flex 114](#_Toc247472391)

[COSO 115](#_Toc247472392)

[ISO/IEC 20000 116](#_Toc247472393)

[VAL IT 116](#_Toc247472394)

[CMMI sob a Perspectiva de Governança em TI 117](#_Toc247472395)

[ITIL 117](#_Toc247472396)

[Histórico 117](#_Toc247472397)

[O Que Não é ITIL 118](#_Toc247472398)

[Regulamentação do ITIL 119](#_Toc247472399)

[Estrutura do ITIL 120](#_Toc247472400)

[ *Service Strategy* (Estratégia de Serviços) 120](#_Toc247472401)

[ *Service Design* (Planejamento de Serviços) 121](#_Toc247472402)

[ *Service Transition* (Transição de Serviços) 121](#_Toc247472403)

[ *Service Operation* (Operação de Serviços) 121](#_Toc247472404)

[ *Continual Service Improvement* (Aprimoramento Contínuo de Serviços) 121](#_Toc247472405)

[Fronteiras com Outros Modelos e Limitações 123](#_Toc247472406)

[ ISO/IEC 20.000 - é a norma ISO para certificação de empresas no Gerenciamento de Serviços de TI, com base nas melhores práticas da ITIL. 123](#_Toc247472407)

[ MOF – É o Microsoft Operations Framework, baseado na versão 2 do ITIL. 123](#_Toc247472408)

[ HP ITSM – É o Hewlett & Packard IT Service Management Reference Model um modelo proprietário da HP também baseado na versão 2 do ITIL. 123](#_Toc247472409)

[ IBM PRM-IT – É o IBM Process Reference Model for IT (PRM-IT), outro modelo proprietário baseado na versão 2 do ITIL [IBM PRM-IT 2004]. 123](#_Toc247472410)

[ Os padrões do ITIL são difíceis de implementar – O ITIL descreve o “quê” mas não o “como” do fornecimento de serviços. O ITIL não pode ser implantado exclusivamente através da leitura de seus livros, em sua versão atual. 124](#_Toc247472411)

[ ITIL não define as medidas para as melhorias dos processos – As empresas geralmente não conseguem ser muito precisas na apresentação de resultados tangíveis gerados pela implantação dos padrões do ITIL. 124](#_Toc247472412)

[ ITIL não é capaz de mapear os processos de negócio nos processos de TI – no passado os vendedores de produtos e serviço “ITIL-compliant” teriam prometido aos seus compradores justamente isso. 124](#_Toc247472413)

[ ITIL não atendia à visão da organização na era .COM - Esta limitação foi característica de versões anteriores, e foi relativamente resolvida com o advento da versão 3. Em sua versão original o ITIL não levava em consideração a empresa estendida ou o fato de que muitas organizações que prestavam serviços internos de TI, atualmente, têm que integrar múltiplos parceiros de serviços externos em seus sistemas de gestão do serviço para prover níveis de serviço end-to-end. 124](#_Toc247472414)

[Ponto de Partida 124](#_Toc247472415)

[Comentários sobre Práticas de Sucesso 125](#_Toc247472416)

[ Não fazer tudo de uma só vez: o ITIL é bastante amplo. Adotar a implantação de muitos de seus processos simultaneamente é um risco que na maioria dos casos não compensa para a organização. Sugere-se escolher alguns poucos processos para iniciar e acelerar depois que a organização assimile melhor o modelo. 125](#_Toc247472417)

[ Pensar na avaliação desde o princípio: uma das premissas do ITIL é melhorar a qualidade dos processos e serviços de TIC. Não é recomendável começar um processo de implantação sem se definir um processo de avaliação/medição eficaz. Estas avaliações devem ser realizadas no início do processo e na medida em que as mudanças forem ocorrendo. Definir critérios de qualidade claros e mensuráveis para os serviços é essencial para o sucesso do processo. 126](#_Toc247472418)

[ Automatizar os passos dos processos sempre que possível: iniciar o processo de implantação do ITIL, ou de qualquer outro modelo de governança, sem o apoio de um ferramental mínimo é um grande desafio. Os processos e serviços precisam ser descritos, implantados, documentados e colocados em produção, simultaneamente com a coleta de informações sobre os mesmos e seus indicadores para sua contínua melhoria. 126](#_Toc247472419)

[ Priorizar a implantação de Gestão de Incidentes: o gerenciamento da disponibilidade dos serviços é o coração do Gerenciamento de Serviços e foco central do ITIL, bem como a parte mais visível de toda a cadeia de Governança em TIC. Iniciativas que promovam o tratamento de incidentes no contexto da organização é um bom começo. 126](#_Toc247472420)

[ Priorizar a implantação de Gestão de Configurações: a Gestão de Configurações fornece uma base para mapear os componentes de infraestrutura de TIC, adotar o uso de ferramentas de identificação e mapeamento dos ativos de seu parque é uma excelente opção. Através deste processo é possível, inclusive identificar o nível de dependência entre os serviços e seus insumos. 126](#_Toc247472421)

[ Adotar expectativas realistas: ser bastante realista nas expectativas a respeito dos benefícios do ITIL, bem como se estabelecer uma linha de base a partir da qual se monitorará as melhorias é bastante coerente. 126](#_Toc247472422)

[ Comunicação contínua: é essencial em todos os níveis da organização. Toda a organização precisa perceber, entender e ser motivada a participar das iniciativas relacionadas ao ITIL. 126](#_Toc247472423)

[Público Alvo 126](#_Toc247472424)

[Utilização do ITIL 127](#_Toc247472425)

[COBIT 128](#_Toc247472426)

[Histórico 129](#_Toc247472427)

[O Que Não é COBIT 130](#_Toc247472428)

[Regulamentação do COBIT 131](#_Toc247472429)

[Estrutura do COBIT 132](#_Toc247472430)

[Fronteiras com Outros modelos 137](#_Toc247472431)

[Ponto de Partida 137](#_Toc247472432)

[Comentários sobre Práticas de Sucesso 139](#_Toc247472433)

[Público Alvo 139](#_Toc247472434)

[Utilização do COBIT 139](#_Toc247472435)

[Iniciativas de Integração dos Principais Modelos 140](#_Toc247472436)

[Implantação de Modelos de Gestão 141](#_Toc247472437)

[Considerações Finais 144](#_Toc247472438)

[Tópicos de Pesquisa 146](#_Toc247472439)

[Sugestões de Leitura 147](#_Toc247472440)

[Exercícios 148](#_Toc247472441)

[Referências 150](#_Toc247472442)

Parte 1

PROCESSOS

Parte 2

QUALIDADE

Parte 3

GESTÃO