



# Índice Geral

Sobre o Autor .....	XI
Prefácio .....	XIII
Sobre o Livro .....	XV
Uma visão dinâmica da organização e do seu contexto .....	XVI
Objetivos e principais destinatários .....	XVII
Principais temas abordados .....	XVIII
1. Introdução e Conceitos Fundamentais .....	1
1.1. Enquadramento conceptual: <i>governance</i> , estratégia e gestão .....	1
1.2. O conceito de <i>governance</i> .....	4
1.2.1. <i>Governance</i> corporativa .....	4
1.2.2. <i>Governance</i> de SI/TI .....	7
1.3. Estratégia de SI/TI e sua articulação com a estratégia de negócio .....	10
1.4. <i>Governance</i> e gestão de TI .....	12
1.5. Alinhamento estratégico: modelos, domínios e fatores de sucesso .....	13
Questões Essenciais – Síntese .....	18
Referências .....	19
2. <i>Frameworks de Governance</i> .....	21
2.1. Introdução: conceitos, objetivos, áreas de focalização e articulação estratégica .....	21
2.1.1. <i>Governance</i> de TI: conceito e âmbito .....	21
2.1.2. Articulação entre objetivos e atividades de TI .....	24
2.1.3. <i>Governance</i> de TI: áreas de focalização .....	25
2.1.4. O <i>Balanced Scorecard</i> numa visão de <i>governance</i> de TI .....	26
2.2. COSO: um referencial de <i>governance</i> corporativa e controlo interno .....	28
2.2.1. Introdução: conceitos e objetivos .....	29
2.2.2. O cubo COSO: relação entre objetivos e componentes .....	30
2.2.2.1. Ambiente de controlo .....	31

2.2.2.2.	Avaliação do risco.....	32
2.2.2.3.	Atividades de controlo.....	33
2.2.2.4.	Informação e comunicação.....	33
2.2.2.5.	Atividades de monitorização.....	34
2.2.3.	Os 17 princípios fundamentais.....	34
2.3.	COBIT: um <i>framework</i> para <i>governance</i> e gestão de SI/TI.....	35
2.3.1.	Âmbito e objetivos.....	35
2.3.2.	Princípios básicos.....	38
2.3.3.	Componentes essenciais do sistema de <i>governance</i> .....	40
2.3.4.	Fatores de <i>design</i> de um sistema de <i>governance</i> .....	41
2.3.5.	COBIT: a cascata de metas.....	44
2.3.6.	COBIT: estrutura de dados simplificada.....	45
2.3.7.	COBIT: áreas e domínios.....	46
2.3.8.	COBIT: principais objetivos.....	47
2.3.9.	Detalhes associados à definição de um processo.....	48
2.3.10.	COBIT: o modelo de avaliação de desempenho subjacente.....	53
2.4.	ISO/IEC 38500: norma internacional para <i>governance</i> e gestão de SI/TI.....	54
2.4.1.	Âmbito e objetivos da norma ISO/IEC 38500.....	54
2.4.2.	Os seis princípios da <i>governance</i> de TI.....	55
2.4.3.	O triângulo de <i>governance</i> de TI: avaliar, dirigir e monitorizar.....	56
2.5.	Calder-Moir: um metamodelo agregador de <i>frameworks</i> .....	57
	Questões Essenciais – Síntese.....	60
	Referências.....	61
	Casos Práticos Organizacionais para Análise.....	62
	Caso 1 – <i>Frameworks</i> para a <i>governance</i> de TI: <i>IT Governance</i> .....	62
	Caso 2 – <i>Frameworks</i> para a <i>governance</i> de TI: COSO.....	63
	Caso 3 – <i>Frameworks</i> para a <i>governance</i> de TI: COBIT.....	64
3.	Gestão de Benefícios de Investimentos em SI/TI.....	67
3.1.	Abordagem, princípios básicos e inserção na estratégia organizacional.....	67
3.1.1.	O problema e as suas implicações.....	67
3.1.2.	Meios, formas e fins e a criação de valor pelas TI.....	69
3.1.3.	Tipos de intervenções: resolver problemas <i>versus</i> inovar.....	72
3.1.4.	Relação entre a estratégia de negócio e os sistemas de informação.....	73
3.1.5.	O papel dos SI/TI.....	75
3.1.6.	Princípios e desafios da gestão de benefícios.....	78
3.2.	O processo de gestão de benefícios: dimensões e questões essenciais.....	81
3.2.1.	O processo de base.....	82
3.2.2.	Os três princípios essenciais da gestão de benefícios.....	83
3.2.3.	As dimensões e as questões essenciais a colocar ao longo do processo.....	83
3.2.4.	Técnicas-chave utilizadas ao longo do processo.....	84
3.3.	Etapa 1 – Identificação e estruturação de benefícios.....	85

3.3.1.	<i>Drivers</i> , objetivos de investimento e articulação estratégica.....	86
3.3.1.1.	O enquadramento estratégico .....	86
3.3.1.2.	A análise de <i>business drivers</i> .....	88
3.3.1.3.	A análise dos benefícios .....	90
3.3.1.4.	<i>Drivers</i> , objetivos de investimento e mudanças no negócio .....	91
3.3.1.5.	Mudanças no negócio e fatores de mudança .....	92
3.3.2.	Redes de dependência de benefícios.....	94
3.3.2.1.	Conceitos de base, <i>layers</i> e lógica subjacente.....	94
3.3.2.2.	Exemplo de construção de uma RDB.....	96
3.3.2.3.	Tipos de abordagem: pelos fins, pelas formas e pelos meios .....	99
3.3.3.	Estruturação de benefícios e <i>business case</i> .....	100
3.3.3.1.	As questões essenciais na base da proposta de investimentos .....	100
3.3.3.2.	Graus de explicitação dos benefícios e critérios de medição.....	101
3.3.3.3.	Estruturação de benefícios – Exemplo.....	104
3.3.4.	Análise e gestão de <i>stakeholders</i> .....	106
3.3.4.1.	O conceito e a gestão de <i>stakeholders</i> .....	106
3.3.4.2.	As questões essenciais associadas a <i>stakeholders</i> na gestão de benefícios .....	108
3.3.4.3.	Propósito da análise de <i>stakeholders</i> .....	109
3.3.4.4.	Gestão de <i>stakeholders</i> : segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento .....	109
3.4.	Implementação da gestão de benefícios nas organizações .....	113
3.4.1.	Etapa 2 – Elaboração do plano de realização de benefícios .....	113
3.4.2.	O <i>template</i> de benefícios e o <i>template</i> de mudanças no negócio.....	115
3.4.3.	O planeamento da mudança e a gestão de projetos.....	116
3.4.4.	Etapa 3 – Executar o plano de benefícios.....	116
3.4.5.	Papéis essenciais ao longo do processo .....	116
3.4.6.	Etapa 4 – Rever e avaliar resultados.....	118
3.4.7.	Etapa 5 – Avaliar potencial de benefícios futuros .....	118
3.5.	Aspetos essenciais a reter no processo de gestão de benefícios.....	119
	Questões Essenciais – Síntese .....	122
	Referências .....	123
	Casos Práticos Organizacionais para Análise .....	124
	Caso 4 – Gestão de benefícios: Motivação e processo global .....	124
	Caso 5 – Gestão de benefícios: Como e quem? .....	125
4.	Melhores Práticas e Modelos de Maturidade em SI/TI .....	127
4.1.	Introdução.....	127
4.2.	Principais referenciais de melhores práticas e modelos de maturidade.....	128
4.3.	ITIL: <i>framework</i> de melhores práticas para a gestão de serviços de SI/TI.....	130
4.3.1.	Introdução e conceito-base.....	130
4.3.2.	Os conceitos de ciclo de vida, de processo e de função .....	131



4.3.3.	Principais papéis e responsabilidades genéricas.....	133
4.3.4.	O ciclo de vida da gestão de serviços e os seus principais processos .....	134
4.3.4.1.	Estratégia (ITIL <i>service strategy</i> ).....	135
4.3.4.2.	<i>Design</i> (ITIL <i>service design</i> ) .....	136
4.3.4.3.	Transição (ITIL <i>service transition</i> ).....	137
4.3.4.4.	Operação (ITIL <i>service operation</i> ) .....	138
4.3.4.5.	Melhoria contínua (ITIL <i>continual service improvement</i> ) .....	139
4.4.	CMMI: o desenvolvimento, os serviços e as aquisições em SI/TI .....	141
4.4.1.	Introdução e foco fundamental .....	141
4.4.2.	CMMI: as principais constelações .....	142
4.4.3.	A estrutura básica de componentes do modelo CMMI.....	143
4.4.4.	<i>Staged representation</i> e níveis de maturidade .....	145
4.4.5.	<i>CMMI for development</i> (CMMI-DEV).....	146
4.4.6.	<i>CMMI for services</i> (CMMI-SVC) .....	148
4.4.7.	<i>CMMI for acquisitions</i> (CMMI-ACQ).....	149
4.4.8.	CMMI: o processo de avaliação conducente à certificação.....	150
	Questões Essenciais – Síntese .....	152
	Referências .....	153
	Casos Práticos Organizacionais para Análise .....	154
	Caso 6 – Melhores práticas e modelos de maturidade de TI: ITIL .....	154
	Caso 7 – Melhores práticas e modelos de maturidade de TI: CMMI .....	155
5.	Gestão de Processos de Negócio.....	157
5.1.	Introdução e enquadramento.....	157
5.2.	A relevância estratégica da gestão de processos de negócio.....	162
5.2.1.	A mudança de paradigma: da gestão funcional para a gestão por processos .....	162
5.2.2.	Os processos de negócio: fulcro da arquitetura de SI .....	170
5.2.3.	Conceitos-base e principais objetos envolvidos num processo de negócio.....	172
5.2.4.	O ciclo de vida da gestão de processos do negócio .....	174
5.2.4.1.	Identificação dos processos .....	174
5.2.4.2.	Descoberta dos processos .....	175
5.2.4.3.	Análise dos processos .....	177
5.2.4.4.	Redesenho dos processos .....	177
5.2.4.5.	Implementação dos processos .....	178
5.2.4.6.	Monitorização e controlo dos processos.....	179
5.2.5.	Papéis e intervenientes-tipo na gestão de processo de negócio .....	179
5.3.	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i> .....	183
5.3.1.	Conceitos e princípios fundamentais explorados no BPM CBOK.....	184
5.3.1.1.	O BPM como disciplina de gestão .....	186
5.3.1.2.	A implementação de sucesso de BPM como uma capacidade nuclear interna.....	186

5.3.1.3.	O BPM está focado na entrega de valor ao cliente .....	187
5.3.1.4.	Foco em atividades <i>end to end</i> e na sua orquestração funcional .....	187
5.3.1.5.	Abrangência das questões: “Quê?”, “Onde?”, “Quando?”, “Porquê?”, “Como?” e “Quem?” .....	188
5.3.1.6.	Meios de definição de processos adaptados ao propósito e ao uso .....	190
5.3.1.7.	O BPM como um ciclo iterativo fechado de melhoria contínua .....	190
5.3.1.8.	O BPM e os investimentos no desenvolvimento de capacidades internas .....	193
5.3.1.9.	O desenvolvimento de capacidades e a curva de maturidade dos processos .....	195
5.3.1.10.	O BPM e os novos papéis requeridos na organização .....	195
5.3.1.11.	O BPM como uma filosofia não prescritiva .....	197
5.3.1.12.	O papel de suporte das TI na implementação de BPM .....	198
5.3.1.13.	A decisão estratégica de implementar BPM e o patrocínio da gestão de topo .....	198
5.3.2.	As áreas de conhecimento da gestão de processos de negócio .....	199
5.3.2.1.	Modelação de processos .....	199
5.3.2.2.	Análise de processos .....	200
5.3.2.3.	Desenho de processos .....	202
5.3.2.4.	Gestão do desempenho de processos .....	206
5.3.2.5.	Transformação de processos .....	209
5.3.2.6.	Organização de processos .....	216
5.3.2.7.	Gestão corporativa de processos .....	219
5.3.2.8.	Tecnologias de suporte ao BPM .....	224
5.4.	<i>Business process management notation</i> .....	225
	Questões Essenciais – Síntese .....	238
	Referências .....	239
	Casos Práticos Organizacionais para Análise .....	240
	Caso 8 – Gestão de processos de negócio .....	240
6.	Investigação em Contexto Organizacional .....	243
6.1.	Introdução e enquadramento .....	243
6.2.	Visões, modelos e paradigmas de investigação .....	246
6.3.	Investigação em contexto organizacional: três dimensões de base .....	249
6.3.1.	Ciência – dados e processos de investigação .....	253
6.3.2.	Desenvolvimento organizacional – dados e processos da mudança .....	257
6.3.3.	Engenharia – dados e processos de <i>design</i> .....	262
6.3.4.	Agregando o desenvolvimento organizacional e a engenharia .....	266
6.4.	Uma visão integrada de <i>design</i> , ação e investigação: requisitos .....	267

6.5. Metamodelos de processos de AR e de DSR .....	269
6.5.1. Representação formal: diagramas de fluxos de dados e sua simbologia .....	269
6.5.2. AR e DSR – descrições narrativas estruturadas de processos .....	271
6.5.3. AR e DSR – metamodelos de processos .....	273
Referências .....	276
7. Um Caso Real de Investigação-Ação em Contexto Organizacional .....	279
7.1. Introdução e enquadramento .....	279
7.2. O contexto, o problema e os objetivos organizacionais .....	280
7.3. A aproximação à mudança e as metas da investigação .....	283
7.4. Principais etapas da intervenção: 1.ª fase de desenvolvimento organizacional .....	288
7.5. Parâmetros de avaliação (1.ª fase de desenvolvimento organizacional) .....	291
7.6. Principais resultados da intervenção (1.ª fase de desenvolvimento organizacional) .....	291
7.7. Ações subsequentes (2.ª fase de desenvolvimento organizacional) .....	295
7.8. Conhecimento emergente e implicações de gestão .....	296
7.9. Nota final sobre a intervenção .....	300
Referências .....	302
Índice de Figuras, Tabelas e Quadros .....	303
Índice Remissivo .....	307