

CONCURSO PÚBLICO

ANALISTA DE GESTÃO
ANALISTA DE SISTEMA ÊNFASE
GOVERNANÇA DE TI

RESPOSTAS ESPERADAS OFICIAIS

O Centro de Seleção da Universidade Federal de Goiás torna públicas as respostas esperadas oficiais das questões da prova discursiva do concurso público para provimento de vagas do cargo de Analista de Gestão na função de Analista de Sistemas – Ênfase em Governança de TI. Essas respostas foram utilizadas como referência no processo de correção. Respostas parciais também foram aceitas, e a pontuação atribuída correspondeu aos diferentes níveis de acerto.

ANALISTA DE SISTEMAS – ÊNFASE EM GOVERNANÇA DE TI

— QUESTÃO 1 —

1. Entrega de Serviços

O objetivo do processo de Entrega de Serviços é fazer com que cada serviço seja entregue seguindo o seu Acordo de Nível de Serviço (SLA). Para isto, é necessário estabelecer uma estratégia de como os serviços devem ser entregues e como eles devem ser mantidos em operação. Essa estratégia deve ser atualizada sempre que possível para que não se torne obsoleta. Uma Central de Serviços (CS) poderia apoiar a implementação desse processo das seguintes formas:

- A Central de Serviços (CS) pode participar da definição e evolução da estratégia de entrega dos serviços, de modo a dimensionar a quantidade e o nível de qualificação dos recursos envolvidos. Além disso, ela pode confirmar continuamente que os recursos necessários para a entrega dos serviços estão disponíveis, e que atendem à qualificação planejada. Dessa forma, a CS avalia a capacidade e a disponibilidade da área de TI em atender aos serviços planejados, garantindo a sua entrega conforme a necessidade da organização.
- A entrega de serviços geralmente envolve a execução de um sistema de serviços, sob coordenação da CS. Esse sistema é uma combinação de componentes interdependentes necessários para a entrega do serviço. Tais componentes incluem (mas não se limitam a) hardware, software e pessoas capacitadas, e devem ser sempre atualizados, para que forneçam o devido suporte à entrega dos serviços. A evolução e atualização dos elementos do sistema de serviços devem fazer parte da estratégia de entrega dos serviços mantida pela CS.
- Para garantir que seus serviços sejam entregues e mantidos em operação de acordo com os níveis de serviços estabelecidos, a CS deve definir, para cada tipo de entrega, um sistema de serviços a ser executado. Por exemplo, um sistema de serviços para ofertar treinamentos aos usuários pode atender a diversas atividades, tais como estudo de necessidade e viabilidade de ofertar um determinado treinamento, planejamento de treinamento a ser ofertado, execução de treinamento conforme o planejado e procedimentos para tratamento de incidentes e identificação de possíveis melhorias. Cada atividade envolve diversos elementos do sistema de serviços como, no caso deste exemplo, ferramentas de suporte ao aprendizado, instrutores qualificados e laboratórios de ensino adequadamente equipados.

2. Gerência de Incidentes

O objetivo do processo de Gerência de Incidentes é estabelecer uma estratégia para reparação e restauração de serviços, de forma que os incidentes de TI não impeçam ou atrapalhem a produtividade dos usuários. A reparação consiste em resolver o que está interferindo na produtividade normal do serviço, enquanto a restauração consiste em recolocar o serviço em operação com a mesma produtividade estabelecida nos acordos de nível de serviço. Uma Central de Serviços (CS) poderia apoiar a implementação desse processo das seguintes formas:

- A estratégia de reparação e restauração deve estar sempre atualizada, refletindo a evolução dos serviços e da infraestrutura de TI da organização. Para isto, é necessário que a CS mantenha um sistema de gerenciamento e controle de incidentes e solicitações de serviços para registrar, classificar, priorizar, analisar, resolver e encerrar todos os incidentes de TI, bem como qualquer outro tipo de solicitação feita pelos usuários. Além disto, a CS deve definir uma forma de escalonamento para os incidentes e solicitações que não são resolvidos conforme estabelecido nos acordos de nível de serviço.
- Como a CS busca manter a operação normal dos serviços ofertados pela TI, ela deve gerenciar os incidentes; sempre que um venha a ocorrer, ela deve saber quais são os procedimentos a serem tomados para que a operação normal dos serviços afetados seja restaurada o mais rápido possível. Para isto, a

causa raiz do incidente pode não ser identificada ou solucionada, e medidas provisórias podem ser adotadas com o objetivo de eliminar os impedimentos para que os usuários possam realizar o seu trabalho.

- Caso um tipo de incidente de TI seja recorrente, a CS, como ponto único de contato com o usuário, pode detectar esse fato e tratá-lo como um problema de TI. Esse tratamento envolve uma análise de possíveis causas-raízes dos incidentes para que se possa solucioná-las, evitando que eles voltem a ocorrer. Assim, a CS deverá ter procedimentos tanto para solucionar incidentes quanto para solucionar problemas. As soluções encontradas devem ser armazenadas em um banco de dados para que auxiliem a encontrar soluções para incidentes ou problemas similares que ocorram no futuro. As informações a respeito do incidente e/ou problemas devem ser repassadas para os usuários envolvidos periodicamente, ou somente quando solicitado pelas partes interessadas.

3. Gerência de Nível de Serviço

O objetivo do processo de Gerência de Nível de Serviço é garantir que todos os acordos de nível de serviço sejam cumpridos. Portanto, deve-se identificar quais são as dependências que cada serviço possui para que ele seja colocado em operação. Estas dependências devem estar disponíveis para um determinado serviço, dentro dos objetivos estabelecidos no SLA. Uma Central de Serviços (CS) poderia apoiar a implementação desse processo das seguintes formas:

- A CS deve fazer o monitoramento frequente de dependências e do desempenho da oferta de serviços, bem como uma comunicação efetiva com as partes interessadas, as quais devem sempre estar cientes do desempenho dos serviços. Além disto, deve-se garantir que alterações em requisitos de um serviço sejam refletidas no respectivo SLA.
- A CS deve ser a responsável por realizar o monitoramento e o controle dos níveis de serviços. Essas ações da CS devem ser realizadas seguindo procedimentos bem definidos, estabelecendo periodicidade, responsabilidade e forma de executar as tarefas.
- A CS deve reportar aos seus clientes quais são os níveis de serviços oferecidos, notadamente com relação aos prazos acordados para a restauração da operação normal dos serviços, em caso de incidente.
- Ao monitorar o cumprimento dos acordos dos níveis de serviço, a CS avalia constantemente a operação dos serviços ofertados e detecta qualquer alteração no ambiente de produção. Essa alteração deve ser analisada para que outros serviços não sejam afetados. Todos os recursos necessários para um serviço e suas dependências devem estar disponíveis para que o serviço seja mantido dentro do estabelecido no SLA.
- A partir das informações recebidas da CS o usuário pode saber se está recebendo o serviço conforme o estabelecido, e se as soluções aplicadas para os incidentes estão dentro do combinado. Isso contribui para a satisfação do usuário e para o aumento da percepção do valor agregado pela área de TI.

4. Gerência de Requisitos

O objetivo do processo de Gerência de Requisitos é garantir que os requisitos do trabalho de um serviço sejam gerenciados, de modo que requisitos, planos de trabalho e produtos de trabalho do serviço estejam sempre em conformidade. Uma Central de Serviços (CS) poderia apoiar a implementação desse processo das seguintes formas:

- Antes de se disponibilizar um serviço, a CS deve estabelecer claramente quais são as reais necessidades dos usuários, e deve ser acordado com eles (ou seus representantes) o que terá que ser entregue ao disponibilizar o serviço, e quais são as condições da entrega. A equipe técnica que desenvolve o serviço também deve estar comprometida com o atendimento dos requisitos dos usuários.
- Assim, os requisitos devem ser acordados junto aos seus fornecedores, que podem ser internos ou externos à organização. Analogamente, os requisitos devem ser avaliados pela equipe técnica, com base em critérios objetivos, de forma a gerar o seu comprometimento com a oferta dos serviços. A CS pode obter tanto o entendimento dos requisitos pelos fornecedores de requisitos quanto o comprometimento da equipe técnica com esses requisitos nos momentos de definição e revisão de SLA.
- As mudanças em requisitos de um serviço devem ser tratadas pela CS como revisões do SLA. Essas revisões devem avaliar o impacto das mudanças em todo o trabalho relacionado ao serviço, de forma que

fornecedores de requisitos e equipe técnica possam analisar a viabilidade de se comprometerem com as mudanças.

- Deve existir uma rastreabilidade dos requisitos, possibilitando analisar se os planos e produtos de trabalho criados para a oferta do serviço estão consistentes com os requisitos definidos para este serviço. A rastreabilidade deve ser bidirecional para que seja possível identificar os produtos associados a um requisito, e os requisitos relacionados com cada produto. Além disso, deve ser possível identificar dependências entre requisitos, a fim de avaliar os impactos de mudanças em requisitos. Essa rastreabilidade pode ser definida pela CS como parte das dependências identificadas no processo de Gerência de Nível de Serviço. O monitoramento e o tratamento de eventuais inconsistências podem ser feitos pelo processo de Gerência de Trabalhos.

5. Gerência de Trabalhos

O objetivo do processo de Gerência de Trabalhos é planejar o desenvolvimento e a oferta do serviço e monitorar a realização do trabalho planejado, efetuando os ajustes necessários. Uma Central de Serviços (CS) poderia apoiar a implementação desse processo das seguintes formas:

- A gestão do trabalho exige uma definição clara do escopo de trabalho que é necessário para produzir e ofertar o serviço. É através deste escopo que se definem as estimativas de dimensionamento de tarefas e produtos a serem gerados. A CS utiliza a estratégia de entrega e o SLA do serviço para definir o escopo do trabalho.
- As tarefas e os produtos de trabalho necessários para atender o escopo de um serviço devem ser dimensionados pela CS através de métodos apropriados para que se tenha uma noção do esforço e custo associados. No nível inicial de maturidade, esses métodos envolvem, em geral, a opinião de especialistas.
- A CS deve projetar um ciclo de vida para cada serviço ofertado, representando a divisão do trabalho em fases, identificando o relacionamento entre essas fases e definindo quais são os principais marcos para o controle do trabalho. A partir desse ciclo de vida, a CS pode identificar os riscos relacionados ao trabalho de cada fase, de forma a priorizar o monitoramento e tratamento de riscos, levando em consideração seu impacto no trabalho e a sua probabilidade de ocorrência em cada fase do trabalho.
- Considerando os recursos humanos, deve-se identificar os perfis e conhecimentos necessários para a execução das tarefas planejadas. Os recursos materiais e o ambiente de trabalho necessário para a realização do trabalho também devem ser planejados, com destaque para o Sistema de Serviços que a CS utilizará para a disponibilização do serviço.
- É necessário também um planejamento de como os dados relevantes do trabalho devem ser coletados, armazenados e distribuídos pela CS. No contexto da Gerência de Trabalhos, dados relevantes são todos os documentos necessários para a execução do trabalho, tais como atas de reunião e SLA. A forma como estes dados são manipulados é importante para impedir, por exemplo, alterações sem a devida autorização.
- A CS é responsável por integrar, aprovar e manter os planos necessários para ofertar o serviço, e por monitorar a execução desses planos, detectando eventuais desvios e realizando os ajustes necessários. Assim, todos os serviços produzidos pela área de TI da organização e que serão entregues e oferecidos pela CS devem ser planejados e monitorados pela gerência de trabalho da CS, para que os serviços possam ser entregues com eficácia e eficiência de acordo com o esperado pelos clientes.

(10 pontos)

— QUESTÃO 2 —

Os riscos devem ser identificados e analisados para determinar sua importância relativa. O grau de risco afeta os recursos alocados para lidar com o risco e o momento em que é necessária a devida atenção da gerência.

A análise de risco envolve identificar riscos de fontes internas e externas e avaliar cada risco identificado para determinar a sua probabilidade e consequências.

A classificação dos riscos, com base em uma avaliação de categorias de risco predefinidas e critérios desenvolvidos para a estratégia de gestão de riscos, fornece informações necessárias para o tratamento de riscos. Riscos relacionados podem ser agrupados para permitir uma gestão eficiente e uma utilização efetiva de recursos de gestão de riscos.

Há duas práticas específicas associadas ao objetivo específico de identificar e analisar riscos:

- 1) identificar riscos; e
- 2) avaliar, categorizar e priorizar riscos.

Prática 1

A prática de identificar riscos visa identificar possíveis problemas, riscos, ameaças e vulnerabilidades que podem afetar negativamente os esforços de trabalho ou planos. Essa identificação é a base para uma gestão de riscos bem-sucedida. Os riscos devem ser identificados e descritos, compreensivelmente, antes que eles possam ser analisados e geridos de forma adequada.

Os riscos são documentados em uma declaração concisa que inclui o contexto, as condições e as consequências da ocorrência do risco. A identificação dos riscos deve ser uma abordagem completa e organizada para buscar riscos prováveis ou realistas. Para ser eficaz, a identificação de risco não deve tentar endereçar todos os eventos possíveis. O uso de categorias e parâmetros desenvolvidos na estratégia de gestão de risco e de fontes de risco identificadas pode fornecer a disciplina e a racionalização apropriadas para a identificação de riscos. Riscos identificados formam uma base para iniciar as atividades de gestão de risco.

Os riscos devem ser revistos periodicamente para reexaminar as possíveis fontes de riscos e as mudanças de condições para descobrir fontes e riscos anteriormente negligenciados ou inexistentes quando a estratégia de gestão do risco foi atualizada pela última vez.

Exemplo de produto de trabalho: lista de riscos identificados, incluindo o contexto, condições e consequências da ocorrência do risco.

Subpráticas:

1. Identificar os riscos associados ao custo, cronograma e desempenho.
2. Revisar os elementos ambientais que podem afetar o trabalho.
3. Revisar todos os elementos da estrutura de divisão de trabalho, como parte de identificação de riscos para ajudar a garantir que todos os aspectos do esforço de trabalho foram considerados.
4. Revisar todos os elementos do plano de trabalho como parte da identificação de riscos para ajudar a assegurar que todos os aspectos do trabalho foram considerados, conforme o Planejamento do Trabalho.
5. Documentar o contexto, as circunstâncias e as consequências potenciais de cada risco.
6. Identificar os stakeholders relevantes associados com cada risco.

Prática 2

A prática de avaliar, categorizar e priorizar riscos usa categorias e parâmetros definidos para avaliar e categorizar riscos, e determina a sua prioridade relativa. A avaliação de riscos é necessária para atribuir uma importância relativa a cada risco identificado e é usada para determinar quando a atenção da gerência é necessária.

Muitas vezes, é útil agregar riscos com base em suas interrelações e desenvolver opções em um nível agregado. Quando um risco agregado é formado por uma composição de riscos de nível mais baixo, deve-se tomar cuidado para assegurar que os riscos importantes de nível mais baixo não sejam ignorados. Coletivamente, as atividades de avaliação de risco, categorização e priorização são, por vezes, chamados de "avaliação de risco" ou "análise de risco".

Exemplo de produto de trabalho: lista de riscos e sua atribuição de prioridade.

Subpráticas:

1. Avaliar os riscos identificados usando parâmetros de risco definidos.
2. Categorizar e agrupar riscos de acordo com as categorias de risco definidas.
3. Priorizar riscos para mitigação.

(10 pontos)