



A GOVERNANÇA DE TI E AS MELHORES PRÁTICAS ITIL NA ENTREGA DE SERVIÇOS

Fábio Lúcio Felisberto

Resumo:

A Governança de TI envolvendo a administração de serviços de tecnologia da informação é um fator crítico, principalmente para empresas de pequeno porte. Este trabalho teve como objetivo geral propor, com a utilização de boas práticas da ITIL e melhoria contínua, uma apresentação de como a ITIL e sua central de serviços é fundamental para o contexto de empresas de pequeno porte. As técnicas de pesquisa selecionadas para o desenvolvimento deste trabalho foram: pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos e trabalhos científicos. E também em estudos bibliográficos baseados na observação do cenário de pequenas empresas que estão iniciando a adoção destas boas práticas. Os resultados demonstram que a utilização de modelos como a ITIL constituem em uma alternativa cada vez mais utilizada pela Gerência de serviços de TI, pois a metodologia ITIL bem implementada contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços de TI e para um melhor desempenho da empresa.

Palavras-chave: Governança de TI, ITIL, Gerência de serviços de TI.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da Informação é a área de conhecimento que vem ganhando espaço nas empresas, responsável por criar, administrar e manter a gestão da informação usando dispositivos e equipamentos para acesso, operação e armazenamento dos dados, de forma a gerar informações para tomada de decisão. Por ser um setor tão importante, é necessário que o mesmo, ofereça serviços com qualidade e suficientes para suprirem as necessidades dos clientes, desenvolvimento da empresa e garantir competitividade comercial.

A ITIL (Biblioteca de Infraestrutura da Tecnologia da Informação ou *Information Technology Infrastructure Library*) é um modelo aberto de conjunto de diretrizes de práticas recomendadas, que tem como objetivo ajustar as pessoas, os processos e a tecnologia visando o aumento da eficiência do gerenciamento de serviços.

Com o avanço da tecnologia, a área de TI passou a ocupar um lugar estratégico nas organizações. O modelo da ITIL promoveu o alinhamento estratégico da TI com o modelo de negócios da organização, gerando valor, reduzindo custos ou criando novas oportunidades para o negócio. Com base neste cenário, este artigo baseou-se no seguinte problema: “Como operacionalizar os processos de gerência de serviços em empresas de pequeno porte baseando-se nas melhores práticas da ITIL?”.

A utilização dos recursos de TI cresce de forma cada vez mais rápida nas organizações. A cada dia, as empresas estão tornando-se cada vez mais dependentes de TI para atender seus objetivos corporativos e atingir as necessidades de seus negócios. O aumento desta dependência demanda maior qualidade dos serviços de TI.

Por mais que o serviço prestado ao cliente seja de boa qualidade, internamente na empresa há perdas produtivas devido ao retrabalho, falta de documentação dos processos produtivos e ausência de controle dos processos. Além destes pontos, há também a ausência de uma revisão dos níveis alcançados, falta de um catálogo de serviço prestado, ausência de monitoramento dos SLA's (*Service Level Agreement*), falta de especificação do serviço o que causa na insatisfação do cliente, podendo incorrer na posterior perda do mesmo mais adiante. Atualmente, não há nenhum número que demonstre a satisfação do cliente quanto aos serviços prestados devido à ausência de procedimentos formalizados que possibilite perguntar a opinião ou ouvir uma reclamação.

Para que a empresa cumpra seu papel em prover a satisfação do cliente, no que diz respeito à entrega de serviços de TI é necessário haver uma governança corporativa ativa, que faça o elo entre a TI e os processos de negócio, alcançando os objetivos estratégicos da empresa.

Segundo OGC (2002), a qualidade no gerenciamento dos serviços de tecnologia da informação é um caminho para assegurar que todas as atividades necessárias para o projeto,

desenvolvimento e implementação de serviços de TI que satisfaçam às necessidades dos clientes. Este caminho passa, necessariamente, pela definição de estruturas organizacionais, responsabilidades, políticas, procedimentos, processos, padrões e recursos necessários para a entrega dos serviços de qualidade.

Baseando-se neste contexto, a qualidade significa alinhar as necessidades do negócio com os requisitos dos clientes continuamente. E a adoção de metodologia de trabalho utilizando-se da documentação de todos os processos de TI, evitando a concentração de conhecimento em pessoas e ausência de padrão no atendimento ao cliente. No entanto, o uso da tecnologia ITIL contribui de forma significativa para alinhar a área de TI ao negócio, porém, ela por si só não garante o bom funcionamento do Gerenciamento de Serviços de TI, nem o contínuo alinhamento dos serviços de TI.

Considerando a relevância da contribuição da ITIL à organização, o trabalho apresenta os conceitos relacionados a Governança de TI e a biblioteca ITIL bem como seus benefícios e desafios. Por fim, apresenta exemplos de empresas e uma proposta de melhorias de boas práticas sugeridas pela ITIL.

2. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA DE TI E DOS BENEFÍCIOS DA ITIL NA ENTREGA DOS SERVIÇOS DE TI

Alinhar definitivamente as ações de TI à estratégia da empresa significa alcançar mais produtividade e otimização dos recursos destinados ao setor, ou seja, fazer mais com menos. O propósito por trás da implementação da governança em TI é fazer com que a empresa opere seus processos em TI de maneira fluida, com sincronia, a funcionar como se fossem engrenagens. Quando se fala em implementação de “estruturas”, “conjunto de práticas” ou “melhores práticas”, significa a menção de modelos específicos que servem de guias e podem ser seguidos pelas empresas ao aplicar um programa de governança de TI.

A Governança de TI refere-se no modo pelo qual as funções da TI numa organização são direcionadas e controladas, sendo descritos as responsabilidades e autoridades para tomada de decisão além de procedimentos que descrevem o monitoramento e controle das estratégias relacionadas ao que envolve a TI.

Governança de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (NBR ISO/IEC 38500,2009, p. 3).

Segundo LAURINDO (2008, p.127), “a Governança de TI é a integração entre os esforços de TI e os objetivos e atividades do negócio, de forma a determinar o arranjo organizacional adequado em relação à gerência da interdependência de pessoas, estrutura e processos de forma a criar valor para os negócios a partir dos investimentos de TI”.

De acordo com VAZ (2014), para garantir um caminho mais consistente na busca de uma melhor Governança de TI, pode-se destacar os seguintes aspectos:

- Maior conhecimento sobre o negócio – Identificação das necessidades e resultados estratégicos esperados, compreendendo os caminhos para alcançar seus objetivos, identificando o impacto das ações de TI nos resultados do Negócio, assim possibilitando até sua participação na definição e tomada de decisões estratégicas.
- Melhora nos mecanismos de relacionamento – Geração de sinergia com as áreas de negócio, melhorando o relacionamento com o cliente para o entendimento das necessidades e maior obtenção de resultados com os produtos e serviços. Divulgação de forma clara das ações que levarão a esses objetivos, bem como a conscientização da necessidade de uso de Políticas e Procedimentos transparentes para uma otimização dos processos.
- Maior capacitação nos processos – Busca de facilitadores e motivadores que possibilitem a implementação de processos já fundamentados em metodologias, frameworks, melhores prática e normas que potencializam a entrega dos serviços, alinhados a um plano estratégico de TI voltado para os objetivos do negócio.

Com estes primeiros aspectos mais consistentes e fundamentados na área de TI, contribuindo para uma maior aproximação com as diretrizes do negócio, a sequencia do caminho passa a ser mais direcionada e assertiva.

Resumindo, a governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios. A governança de TI habilita a organização a obter todas as vantagens de sua informação, maximizando os benefícios, capitalizando as oportunidades e ganhando em poder competitivo.

2.1 ITIL uma das melhores Práticas para Governança de TI

No intuito de alcançar seus objetivos e também devido a competitividade do mercado, as empresas estão buscando cada vez mais constituir uma estratégia de negócio que determina a direção da organização. Sendo assim, “uma empresa sempre deve saber para onde quer ir e o que precisa fazer para alcançar seus objetivos” (FREITAS, 2010, p.29).

As empresas podem facilitar suas rotinas e processos em um ambiente de governança de TI através da aplicação de conjuntos de melhores práticas. A dificuldade em se criar um sistema de controles internos, estruturado e adequado a essas regulamentações fez com que as

empresas buscassem no mercado por estruturas prontas e flexíveis, mais conhecidas como frameworks. Tais frameworks, baseados em melhores práticas, devem englobar aspectos como foco nos objetivos da organização, gestão de riscos e conformidade com normas e padrões.

Dentre os vários conjuntos de melhores práticas estabelecidos atualmente no mercado, um dos frameworks mais destacados está o *IT Infrastructure Library* – (ITIL).

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 272):

A Information Technology Infrastructure Library (ITIL) é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo.

“Trata-se de um *framework* desenvolvido pelo *Office of Government Commerce* (OGC) do Reino Unido e teve seu projeto inicial em 1980, quando foram escritos seus primeiros livros e, no decorrer dos anos, vem sendo atualizadas as versões da biblioteca por profissionais conceituados e também por acadêmicos da área de TI”. (TI.EXAMES, 2011).

A ITIL tem fundamento nas boas práticas já utilizadas nas grandes organizações do setor, ela pode ser aplicada em qualquer organização e também ser adaptada a cada realidade. “ITIL preocupa-se, basicamente, com a entrega e o suporte aos serviços de forma apropriada e aderente aos requisitos do negócio, é o modelo de referência para gerenciamento dos serviços de TI mais aceito mundialmente” (MANSUR, 2007, p. 22).

De acordo com Fernandes e Abreu (2008, p. 273):

As práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de TI foram obtidas por meio de um consenso após décadas de observação prática, pesquisa, trabalho dos profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo. O principal objetivo desta biblioteca é prover um conjunto de práticas de gerenciamento de serviços de TI já testadas e que podem servir para auxiliar empresas a propor melhorias em operações de TI que estão em andamento ou a criar novas operações.

Desta forma, a ITIL não é um método ou metodologia para implantar processos de serviços de gerenciamento de TI, mas sim, um conjunto de melhores práticas que podem ser adaptadas de acordo com as necessidades da organização (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007).

Silva et al (2008, p.25) destaca porque a ITIL têm se tornado um fator tão importante para as organizações:

Desperta grande interesse no mercado porque, atualmente, existe uma preocupação com o gerenciamento de TI nas empresas. A grande dependência da TI para os negócios faz com que os gestores desses departamentos busquem a adoção das boas práticas com o objetivo de trazer resultados positivos, como redução de custos e agilidade em seus processos, principalmente porque independe da tecnologia e fornecedor.

Segundo ainda Magalhães e Pinheiro (2007) alertam que a ITIL não define os processos para serem implementados na área de TI, mas apresentam as melhores práticas que

podem ser utilizadas. Tais práticas podem ser adotadas da forma que melhor atender às necessidades de cada organização. Por esse motivo, a ITIL pode ser utilizada em várias áreas de TI que já possuam processos relacionados ao Gerenciamento de Serviços de TI de forma a orientá-los às melhores práticas.

“A adoção das melhores práticas propostas pela ITIL oferece uma base para colocar os processos já existentes em um contexto estruturado, por meio de uma validação das atividades, tarefas, procedimentos e regras da organização” (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007, p. 65). Ou seja, a ITIL não obriga a empresa a adotar uma nova forma de pensar e agir, pois não é necessário reinventar e sim adaptar os processos já existentes para um contexto estruturado e que pode ser otimizado.

“A relação entre Governança de TI e a ITIL é de que a adoção das práticas pretende levar uma empresa a um grau de maturidade e qualidade que permite o uso eficaz e eficiente dos seus ativos estratégicos de TI”. (FERNANDES e ABREU, 2008, p. 34).

2.2 Estrutura da ITIL

Conforme SANTOS (2014, p. 04), “a estrutura apresentada é da ITIL versão três, por ser a última versão publicada. Nessa nova versão os processos são agrupados em módulos com uma sequência lógica para o provimento das boas práticas”.

Ainda de acordo com SANTOS (2014, P. 04), essa versão é composta por cinco etapas, são elas:

Service Strategy (Estratégia de Serviço): Etapa para adquirir informações sobre os requisitos e necessidades de negócio que podem ser executados pelos serviços de TI. Esses dados são documentados no *Service Level Package* – SLP (pacote de nível de serviços).

Service design (Desenho de serviço): Após conhecer os requisitos e necessidade do negócio, são criadas as soluções em serviços de TI que por sua vez, são documentados no *Service Design Package* – SDP (serviço de desenho de serviços).

Service Transition (Transição de serviços): Com os serviços (soluções) criados, os mesmos são testados para validação. O *Service Knowledge Management System* - SKMS (sistema de gestão do conhecimento em serviços) é atualizado de acordo com as informações adquiridas.

Service Operation (Operação de serviços): O serviço permanece em operação e funcionamento de acordo com os níveis de serviço do *Service Level Agreement* – SLA (acordo de nível de serviço) estabelecidos para gerar o resultado esperado.

Continual Service Improvement (Melhoria de serviço continuada): Identifica melhoria no serviço.

2.3 Gerência de Serviços de TI

Os serviços de TI podem ser descritos como um conjunto de recursos, suportados por TI, que satisfazem uma ou mais necessidades do cliente, e o objetivo principal da gerência de serviços é assegurar que os serviços de TI estejam alinhados com as necessidades de negócio.

Segundo (Magalhães & Pinheiro, 2007, p.32):

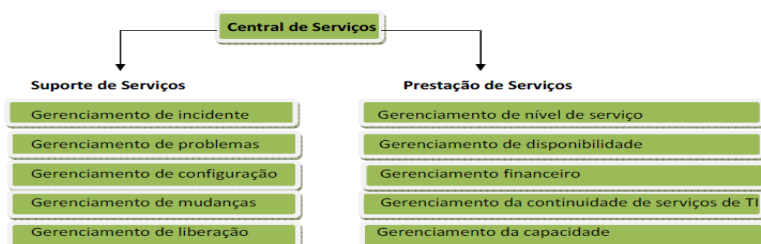
O gerenciamento de serviços de TI tem por objetivo garantir a entrega de serviços que cumprem com os requisitos acordados entre o fornecedor e o cliente, tanto em desempenho quanto em custo, além de estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Neste sentido, é necessário que a tecnologia da informação não só suporte os processos de negócio, mas que também funcione como um agente de mudança que facilite as transformações dos negócios. Como inúmeras organizações em todo o mundo já passaram pelo processo de adoção de práticas ITIL, muitos autores e empresas com experiência em gerenciamento de serviços de TI se sentiram motivados a pesquisar os fatores que levaram estas organizações ao sucesso ou ao fracasso. Portanto, existem diversos estudos já divulgados sobre recomendações para organizações que pretendem obter sucesso por meio do gerenciamento de serviços de TI.

2.4 Processos Básicos da ITIL e da Central de Serviços

Nesta sessão serão abordados a função Central de Serviços e os principais processos que compõem a biblioteca ITIL por meio de uma descrição básica e apresentação de um quadro com as essenciais entradas, atividades e saídas de cada processo.

Figura 1: Central de Serviços



Fonte: BMC SOFTWARE (2011, p.2)

a) Gerenciamento de configuração

Durante os estudos realizados no curso de Governança de TI, o processo de gerenciamento de configuração é responsável pela criação da base de dados constituída pelos detalhes dos itens de configuração utilizados no gerenciamento de serviços. Um item de configuração faz parte ou está diretamente relacionado com a infraestrutura de TI. Exemplos

de itens de configuração são: computador, placa de rede, software, manual de um equipamento, procedimento de trabalho.

O objetivo do gerenciamento de configuração é fornecer informações precisas e confiáveis sobre os componentes da infraestrutura de TI para os demais processos e para o Gerenciamento de TI. Além de controlar a infraestrutura por meio de monitoramento e manutenção das informações necessárias à entrega de serviços. (Freitas, 2010, p.70)

“Um item de configuração pode ser um componente físico ou lógico, bem como pode ser composto por outros itens de configuração” (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007, p. 69).

A Figura 2 apresenta um quadro elaborado por Freitas (2010) com algumas das principais entradas, atividades e saídas deste processo:

Figura 2: Gerenciamento de Configuração

Entradas	Atividades	Saídas
Requisição de mudanças. Solicitações de informações de configuração.	Planejamento. Identificação dos componentes de TI. Registro e histórico; Controle; Verificação e auditoria.	Detalhes da configuração; Relatórios; <i>Baselines</i> ; Relacionamento entre itens de configuração.

Fonte: FREITAS (2010, p.70)

Na figura acima, o autor mostra porque os processos de gerenciamento de configuração e gerenciamento de mudanças estão diretamente relacionados. Também é possível verificar que por meio das atividades executadas pelo gerenciamento de configuração todos os itens de configuração são relacionados e controlados.

b) Gerenciamento de incidente

De acordo com FERNANDES e ABREU (2008), o processo de gerenciamento de incidente visa restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, de forma a minimizar os impactos para o negócio. Ou seja, esse processo trata do efeito e não da causa do incidente e também garante que os níveis de qualidade e disponibilidade dos serviços sejam mantidos dentro do padrão acordado.

Para sua operação, o gerenciamento de incidente apoia-se em uma central de serviços que é responsável por gerenciar e comunicar incidentes. Normalmente é o primeiro ponto de contato dos usuários que utilizam um serviço de TI e podem ser de diferentes tipos e tamanhos dependendo da necessidade da organização.

Figura 3: Gerenciamento de Incidentes

Entradas	Atividades	Saídas
Incidentes provenientes da Central de Serviços. Detalhes da configuração dos itens de configuração. Comparação de incidentes com problemas e erros conhecidos. Detalhes da resolução. Efeito da requisição de mudança para resolução do incidente.	Deteção e registro do incidente. Classificação e suporte inicial. Investigação e diagnóstico. Resolução e recuperação. Fechamento do incidente. Propriedade, monitoração, localização e comunicação do incidente.	Requisição de mudanças. Registro atualizado do incidente. Encaminhamento do incidente para o gerenciamento de problemas. Incidentes resolvidos. Comunicação com os usuários. Relatórios gerenciais.

Fonte: FREITAS (2010, p. 69)

Na figura 3 o autor mostra que o processo de gerenciamento de incidentes está diretamente relacionado com os processos de gerenciamento de configuração, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de problemas. Por meio deste quadro fica claro que o gerenciamento de incidentes é responsável por acompanhar todas as solicitações dos clientes desde a abertura até o seu fechamento.

c) Gerenciamento de problemas

Segundo (Magalhães & Pinheiro, 2007, p.70):

O processo de gerenciamento de problema é o responsável pela solução definitiva e prevenção de falhas relacionadas aos incidentes que afetam o funcionamento normal dos serviços de TI. Para tanto, este processo deve assegurar que as falhas foram corrigidas, prevenir a reincidência das mesmas e realizar uma manutenção preventiva para evitar a possibilidade de que voltem a ocorrer.

Figura 4: Gerenciamento de Problemas

Entradas	Atividades	Saídas
Detalhes do incidente. Detalhes da configuração dos itens de configuração. Solução de contorno.	Identificação e registro do problema. Classificação. Investigação e diagnóstico. Controle de erros. Prevenção proativa de problemas. Identificação de tendências. Abertura de requisições de mudanças.	Erros conhecidos. Requisições de mudança. Registro de problemas atualizado. Registro de problemas fechado. Relatórios gerenciais. Comparação de incidentes com problemas e erros conhecidos.

Fonte: FREITAS (2010, p.70)

Observado a figura 4, o autor mostra que o processo de gerenciamento de problemas está diretamente relacionado com os processos de gerenciamento de configuração, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de incidentes. Por meio deste quadro fica claro que o gerenciamento de incidentes é essencial para o controle e identificação pró-ativa de problemas que ainda não foram verificados no cliente.

d) Gerenciamento de mudanças

Magalhães e Pinheiro (2007, p.263) descrevem que “todos os itens de configuração relacionados ao serviço que sofreu alguma modificação devem ser atualizados. Sendo assim, o processo de gerenciamento de mudanças e o gerenciamento de configuração são dependentes entre si”.

Para Freitas (2010) o gerenciamento de mudanças deve “garantir que métodos e procedimentos padronizados sejam utilizados eficientemente para minimizar os impactos de incidentes relacionados a mudanças sem planejamento” (FREITAS, 2010, p.71).

Figura 5: Gerenciamento de Mudanças

Entradas	Atividades	Saídas
Requisição de mudanças. Informações do banco de dados do gerenciamento de configuração. Atas de reuniões e decisões do comitê consultivo de mudanças. Informações financeiras de TI.	Registro e filtragem de mudanças. Priorização. Categorização de mudanças. Criação do comitê consultivo de mudanças. Análise de impactos e recursos necessários. Aprovação da mudança. Agendamento da mudança. Coordenação da liberação. Revisão pós implementação.	Requisição de mudanças aprovadas ou reprovadas. Programação futura de mudanças. Relatórios de gerenciamento de mudanças.

Fonte: FREITAS (2010, p.71)

Na figura 5, o autor mostra que o processo de gerenciamento de mudanças está diretamente relacionado com o processo de gerenciamento de configuração. Por meio deste quadro fica claro que para realizar uma mudança é necessário planejamento e aprovação. Dessa forma, as mudanças poderão ser liberadas para os clientes com um maior índice de confiabilidade.

e) Gerenciamento de liberações

“O gerenciamento de liberação é responsável pela implementação de um conjunto de mudanças no ambiente de TI. Ou seja, os itens de configuração novos ou que sofreram alteração e que foram testados em conjunto são colocados em produção”. (Magalhães e Pinheiro, 2007, p.264).

Segundo (FREITAS, 2010, p. 285) “o gerenciamento de liberação deve assegurar que todas as mudanças sejam rastreáveis, seguras, corretas, autorizadas e testadas. Além de gerenciar as expectativas dos clientes durante uma liberação e sempre informar sobre as liberações realizadas”.

Figura 6: Gerenciamento de Liberações

Entradas	Atividades	Saídas
Ciclo de vida do projeto. Requisição de mudança autorizada. Políticas de liberação. Visão geral das necessidades de negócio. Restrições e dependências. Decisões do comitê consultivo de mudanças. Templates.	Planejamento e política de liberações. Desenho, configuração da liberação. Aceite da liberação. Testes. Comunicação, preparação e treinamento. Auditoria antes e depois da liberação. Instalação de Hardware e Software. Armazenamento de software controlado.	Plano de liberação. Planos de teste. Critérios de aceitação. Manuais e documentações. Plano de comunicação.

Fonte: FREITAS (2010, p.71)

Na figura 6, o autor mostra que os processos de gerenciamento de liberação e gerenciamento de mudanças estão diretamente relacionados. Também é possível verificar por meio das atividades executadas pelo gerenciamento de liberação que o pacote liberado para o cliente deve ser validado através da execução de testes, auditoria e aceite final do cliente.

f) Gerenciamento do nível de serviço

O gerenciamento do nível de serviço é responsável por manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI por meio de um ciclo contínuo de atividades. Este ciclo de atividades envolvem o “planejamento, coordenação, elaboração, estabelecimento de acordo de metas de desempenho e responsabilidades mútuas, monitoramento e divulgação de níveis de serviços (em relação aos clientes), de níveis operacionais (em relação a fornecedores internos) e de contratos de apoio” (FERNANDES, ABREU, 2008, p.284).

Figura 7: Gerenciamento de Nível de Serviço

Entradas	Atividades	Saídas
Requisições de serviços. Informações sobre os itens de configuração. Plano de capacidade. Métricas de incidentes. Informações de contratos de terceiros. Informações de mudanças.	Monitoramento e reporte dos níveis de serviços. Realizar reuniões de revisão do serviço. Implementar o programa de melhoria de serviços. Realizar a manutenção dos acordos de nível de serviços e de apoio.	Catálogo de serviços. Acordos de níveis de serviço. Acordos operacionais. Contratos de apoio. Plano de melhoria de serviços.

Fonte: FREITAS (2010, p.66)

Na figura 7, o autor mostra que o processo de gerenciamento de nível de serviço está relacionado com todos os demais processos. Isso porque as requisições oriundas de qualquer processo podem influenciar no acordo de nível de serviço entre o provedor de serviços e o cliente.

g) Gerenciamento de capacidade

O gerenciamento de capacidade é responsável pela disponibilização no tempo correto, volume adequado e no custo apropriado dos recursos de infraestrutura de TI.

Esses recursos são “necessários ao atendimento de demandas do negócio em termos de serviços de TI, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficiente possível” (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007, p.71).

Para (FREITAS, 2010, p. 287), “o gerenciamento da capacidade deve entender os requisitos do negócio, a operação da organização e a infraestrutura de TI. Além de garantir que a capacidade e *performance* atuais e futuras sejam prevenidas a um custo efetivo”.

Figura 8: Gerenciamento de Capacidade

Entradas	Atividades	Saídas
Informações sobre fornecedores de novas tecnologias.	Monitorar a utilização de recursos e serviços para garantir a otimização do uso.	Plano de capacidade.
Estratégia de negócios e planos financeiros.	Analisar os dados coletados no monitoramento para identificar tendências de utilização,	Banco de dados de capacidade.
Políticas de liberação.	verificação de níveis de serviço e padrões de uso.	Relatórios de capacidade.
Incidentes e problemas de <i>performance</i> .	Registro das informações da capacidade no banco de dados.	Eventos e alarmes de capacidade.
Acordo de níveis de serviço (ANS).		Recomendações para níveis de serviço.
		Recomendações de análise de custo e cobrança.

Fonte: FREITAS (2010, p.67)

Na figura 8, o autor mostra que o processo de gerenciamento de capacidade está relacionado diretamente com diversos processos, entre eles estão os processos de gerenciamento de liberação, gerenciamento de nível de serviço e gerenciamento de mudanças. Por meio deste quadro fica claro que o processo de gerenciamento de capacidade influencia a demanda e o tamanho dos serviços de TI, além de garantir a otimização dos recursos utilizados em cada serviço de TI.

h) Gerenciamento de disponibilidade

Segundo (FERNANDES, ABREU, 2008, p.284):

O gerenciamento de disponibilidade objetiva garantir que os serviços de TI sejam projetados para atender e preservar os níveis de disponibilidade e confiabilidade dos requisitos do negócio, minimizando os riscos de interrupção através de atividades de monitoramento físico, solução de incidentes e melhoria contínua da infraestrutura e organização do suporte.

Para (FREITAS, 2010, p. 288), “o gerenciamento de disponibilidade deve entender os requisitos de disponibilidade do negócio, planejar, medir, monitorar e melhorar a disponibilidade de serviços de TI. Além de garantir que os serviços de TI sejam entregues nos níveis de disponibilidade exigidos pelo negócio”.

Figura 9: Gerenciamento de Disponibilidade

Entradas	Atividades	Saídas
Requerimentos de disponibilidade do negócio para novos serviços.	Determinar os requerimentos de disponibilidade para os serviços de TI.	Requisição de disponibilidade para cada serviço de TI.
Avaliação do impacto no negócio para cada função vital suportada pela TI.	Determinar em conjunto com o gerenciamento de continuidade os processos vitais do negócio e os impactos causados por falhas.	Objetivos acordados de disponibilidade e recuperação para os serviços de TI.
Registros de Incidentes e problemas.	Estabelecer métricas e reportar os indicadores de disponibilidade que afetam o negócio.	Relatórios de disponibilidade.
Dados de configuração e capacidade para os serviços de TI.	Realizar análise de tendências dos componentes de TI.	Plano de disponibilidade para a melhoria proativa de serviços de TI.
Índices de disponibilidade para atendimento ao acordo de nível de serviço (ANS).	Investigar razões para índices de disponibilidade inaceitáveis.	Plano de recuperação.

Fonte: FREITAS (2010, p.67)

Na figura 9, o autor mostra que processo de gerenciamento de disponibilidade está relacionado diretamente com os processos de gerenciamento de configuração, gerenciamento de problemas e gerenciamento de incidentes. Por meio deste quadro fica claro que o processo de gerenciamento de disponibilidade é responsável por definir, analisar, planejar, medir e melhorar todos os aspectos da disponibilidade dos serviços de TI.

i) Gerenciamento da continuidade dos serviços de TI

O gerenciamento da continuidade de serviços de TI é “responsável pela validação dos planos de contingência e recuperação dos serviços de TI após a ocorrência de acidentes” (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007, p.72).

Ainda segundo (MAGALHÃES, PINHEIRO, 2007, p.72):

Este processo não trata apenas de medidas reativas, mas também de medidas proativas originárias de ações de mitigação de riscos da ocorrência de um desastre. Por meio do gerenciamento da continuidade dos serviços de TI também é possível criar um plano de continuidade do negócio para que uma organização volte o mais rápido possível a operar após a ocorrência de um desastre.

Figura 10: Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI

Entradas	Atividades	Saídas
Requerimentos de negócios.	Definir escopo, alocar recursos, planejar e iniciar o projeto.	Plano de continuidade dos serviços de TI.
Plano de continuidade do negócio.	Avaliar os requerimentos baseados na análise de impacto no negócio.	Calendário de testes de continuidade.
Informações de capacidade.	Definir a estratégia de continuidade do negócio.	Requerimentos para contratos de apoio com terceiros.
Informações de disponibilidade.	Desenvolver o plano de implementação.	Requerimentos para plano de melhoria futura do serviço de TI.
Informações de incidentes e problemas.	Implementar as medidas de redução de riscos.	Requisições de mudanças.
Informações de configuração.	Estabelecer os procedimentos.	Plano de comunicação.
Acordo de nível de serviço (ANS).	Testar o plano de continuidade.	
Regulamentações externas.		

Fonte: FREITAS (2010, p.68)

Na figura 10, o autor mostra que o processo de gerenciamento da continuidade dos serviços de TI está relacionado diretamente com diversos processos, entre eles estão os processos de gerenciamento de capacidade, gerenciamento de disponibilidade e

gerenciamento de nível de serviço. Com isso, fica clara a importância do processo de gerenciamento da continuidade dos serviços de TI para que uma organização possa recuperar-se de um acidente. Para isso, o quadro destaca a necessidade de criar um plano de recuperação, testá-lo e comunicá-lo para toda a organização.

j) Gerenciamento financeiro

O gerenciamento financeiro visa gerenciar o ciclo financeiro de todos os serviços de TI de uma organização.

Fernandes e Abreu (2008, p. 286) descrevem que “alguns conceitos e métodos como valorização de serviços, modelagem da demanda e otimização do fornecimento de serviços são fundamentais para que seja possível a quantificação do valor dos serviços de TI e dos ativos utilizados na prestação destes serviços, assim como para que o planejamento financeiro seja confiável”.

Magalhães e Pinheiro (2007, p.73) elucidam que “o objetivo deste processo é determinar o verdadeiro custo dos serviços de TI e demonstrá-lo de maneira que a organização possa entendê-lo e utilizá-lo para o processo de tomada de decisão”.

Sendo assim, os dos serviços de TI devem ter valores justificáveis e aceitáveis.

2.5 Cenário Atual da TI em Empresas de Pequeno Porte

As empresas de pequeno porte vêm buscando várias maneiras de se tornarem competitivas para conquistar um maior espaço no mercado, visando à maximização de seus lucros. Assim, devido à necessidade de obter vantagens competitivas, é da natureza de uma organização gerar um grande volume de informações.

A importância das empresas de pequeno porte para a economia brasileira é considerável. De acordo com Botelho e Tigre (2005), no ano de 2000, 98% de um total de 4.1 milhões de empresas no país eram caracterizadas como de pequeno porte.

De acordo com Burgess (2002), existem diferenças significantes em relação ao gerenciamento e uso de TI entre empresas de grande e pequeno porte. Algumas dessas diferenças são:

- Pequenas empresas geralmente possuem poucos recursos financeiros para investimento em TI;
- Pequenas empresas possuem poucos controles sobre o ambiente externo, o que as torna mais vulneráveis;
- Pequenas empresas geralmente possuem poucos planos formais e procedimentos de controle sobre suas atividades de TI.

Problemas como falta de objetivos e processos de tomada de decisões são mais críticos em empresas de pequeno porte. Comumente, este fato se deve às limitações de recursos financeiros, falta de habilidades gerenciais e limitações na execução de atividades onde são envolvidas decisões mais complexas.

Segundo Freitas (2010, p. 6):

Empresas de pequeno porte, cujo modelo de gestão é baseado no capital fechado ou familiar, são empresas que começaram pequenas e cresceram ao longo de sua operação. Nessas empresas, os proprietários já participaram ou ainda participam tanto dos processos produtivos quanto da gestão da empresa. À medida que a empresa cresce, os proprietários vão delegando tarefas operacionais e de gestão para se dedicar ao planejamento estratégico.

De acordo com Burgess (2002), as barreiras para o uso e gerenciamento de recursos de TI por empresas de pequeno porte são:

- **Planejamento:** Uma das principais deficiências das empresas de pequeno porte é a falta de planejamentos e metodologias formais. Uma das causas para esta deficiência é o fato de que empresas dessa natureza frequentemente se baseiam em planejamentos informais e de curto prazo. A maior preocupação das empresas é a sobrevivência. Portanto, deve-se encorajar empresas de pequeno porte a reservar tempo para planos de longo prazo.

- **Conhecimento dos reais benefícios da TI:** A falta de conhecimento a respeito dos reais benefícios da TI é uma barreira para o efetivo gerenciamento deste recurso. O sucesso na implementação de recursos de TI é medido pela contribuição destes recursos aos negócios.

- **Treinamento:** A falta de conhecimento e padronização a respeito de infraestruturas de TI constitui uma barreira para as pequenas empresas. De acordo com Burgess (2002), o treinamento apropriado é um dos fatores para o sucesso de empresas desta natureza.

Entretanto, “pequenas empresas não preparam um plano estratégico de longo prazo. As decisões são tomadas dia a dia baseadas na experiência e, muitas vezes, no sentimento dos gestores” (FREITAS, 2010, p. 6).

Nesse cenário, pequenas empresas têm observado o mercado em que atuam e os resultados positivos alcançados por empresas maiores. Um dos fatores que têm levado empresas de médio e grande porte ao sucesso é o correto gerenciamento dos serviços de TI.

2.6 Benefícios da Adoção das Práticas ITIL em Pequenas Empresas

Segundo (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008, pg. 18):

O principal objetivo da ITIL tende a ser a perfeita conciliação de uma gestão da tecnologia às reais necessidades de negócio, mas sempre focando a qualidade dos serviços prestados pela TI para garantir a entrega dos serviços à perfeita alinhamento e provisão das operações da organização.

Magalhães e Pinheiro (2007) descrevem o que uma empresa precisa para alcançar os benefícios relacionados à adoção das práticas ITIL:

Para alcançar os benefícios propalados da adoção das melhores práticas reunidas na ITIL, é necessário que a organização que as adota já tenha reconhecido a sua importância e esteja comprometida com sua implementação, envolvendo toda a sua equipe, tanto da área de TI quanto da área de negócios.(MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 76).

Ainda Segundo Magalhães e Pinheiro (2011, p.62), os principais motivadores para a crescente preocupação das organizações em adotar o ITIL, são:

- ✓ Os altos custos para entrega e manutenção dos serviços de TI;
- ✓ Demanda em obter a medição do retorno dos investimentos em TI;
- ✓ A complexidade da infra de TI;
- ✓ Ritmo de mudanças nos serviços de TI;
- ✓ Necessidade de disponibilidade dos serviços de TI;
- ✓ Aspectos relacionados com a segurança; e
- ✓ Requerimentos da organização em relação à qualidade e ao custo/benefício dos serviços de TI.

Os autores (FERNANDES, ABREU, 2008, p.301) apresentam alguns dados quantitativos que podem ser alcançados por organizações que optam pela adoção das melhores práticas ITIL:

- ✓ Corte dos custos operacionais de 6% a 8%;
- ✓ Redução de 10% na quantidade de chamadas na central de serviços;
- ✓ Redução de 40% nos custos de suporte;
- ✓ Tempo de resposta a serviços relacionados à internet atingem 90% de controle;
- ✓ Redução superior a 40% na indisponibilidade dos sistemas;
- ✓ Economia nos custos da organização, e
- ✓ Aumento do ROI (Retorno sobre investimento) dos serviços de TI.

Além dos dados quantitativos, Fernandes e Abreu (2008) apresentam alguns dados qualitativos:

- ✓ Redução gradativa dos custos de treinamento, principalmente se o padrão ITIL se estender por toda a organização;
- ✓ Melhoria da disponibilidade dos sistemas e aplicações;
- ✓ Redução dos custos relacionados aos incidentes e problemas, devido à detecção e eliminação proativa;
- ✓ Redução dos custos indiretos que influenciam o custo total da propriedade (manutenção, suporte, etc.);
- ✓ Melhor utilização dos recursos de TI;
- ✓ Maior clareza no custeio dos serviços;
- ✓ Aumento na satisfação dos colaboradores, e.
- ✓ Redução da rotatividade de colaboradores.

Ainda segundo os autores “outros benefícios poderão ser percebidos diretamente, tais como a redução do custo das oportunidades perdidas, [...] ou a falta de capacitação para o atendimento de serviços” (FERNANDES, ABREU, 2008, p.301).

Para o cliente, os benefícios são óbvios, é o que mostra o autor (OLIVEIRA, 2011, P.22):

- Serviços de TI, bem documentado e detalhado;
- Ambiente de TI mais estável;
- Aumento de confiança e de credibilidade sendo o objetivo final a garantia e uma qualidade de fornecimento de serviços;
- Canais de comunicação claros;
- Diminuição do tempo que os novos produtos de TI demoram a chegar ao mercado.

2.7 Implementação da ITIL em Pequenas Empresas

O aspecto no qual pode-se notar uma mudança está relacionado à necessidade de um planejamento estratégico nas pequenas empresas que estão visualizando as práticas ITIL como uma maneira eficiente de aumentar a qualidade de seus serviços de TI e seu espaço no mercado competitivo. Freitas (2010) descreve esta necessidade:

[...] uma empresa sempre precisa saber para onde quer ir e o que precisa fazer para alcançar seus objetivos. Trazendo exemplos para o mundo de TI, precisamos conseguir responder ao questionamento: Qual é o objetivo de TI? Antes que você comece a preparar uma declaração de missão, visão e objetivos da área de TI tenha em mente que a área de TI não é uma organização separada dentro da empresa. TI é uma área operacional e, se possível, estratégica de apoio aos objetivos de negócio da empresa. (FREITAS, 2010, p. 629).

Segundo Wells (2005), “a implantação do ITIL causa impacto e gera mudanças na rotina das organizações. Portanto, os projetos devem estar alinhados com as iniciativas e objetivos definidos pela equipe estratégica da empresa”.

Ainda para Wells (2005), os processos implantados inicialmente devem ser aqueles que entregam o maior valor ao negócio, sendo aplicados individualmente ou por grupo de processos. Contudo, caso os processos ou controles do ambiente de TI estejam operando com grau de deficiência elevado, conseqüentemente prejudicando o negócio, a implantação do ITIL pode ser desenhada tratando o problema na TI, inicialmente.

Durante o processo de mudanças dentro da organização, ficam evidentes algumas dificuldades que podem ocorrer durante o processo de implantação das práticas da ITIL, segundo citam Magalhães & Pinheiro (2007, p. 14) “para realizar uma implantação da ITIL é necessário que ocorra uma mudança de comportamento por parte de todos os envolvidos, associada a uma transformação de convicções”.

Ainda conforme citam Magalhães & Pinheiro (2007, p.65) “A adoção da ITIL não obriga a uma nova maneira de pensar e agir. Essa adoção fornece uma base onde colocar os processos existentes em um contexto estruturado, validando suas atividades, tarefas, procedimentos e regras”.

De acordo com (HEMANN, 2016, p.10):

A implantação das práticas da ITIL está diretamente relacionada a gestão de TI e a forma como esta ocorre dentro da empresa. Desta forma, as dificuldades encontradas durante a implantação da ITIL certamente está muito mais relacionada a possíveis falhas no processo de gestão tanto da empresa como na gestão do projeto.

Ainda para HEMANN (2016), a Falta de recursos para implantação de novas tecnologias também são questões que frequentemente são encontradas como alegações de dificuldades ou justificar a não implantação da ITIL, principalmente em empresas de pequeno porte. Porém é necessário levar em consideração a atual situação financeira por qual a empresa esta passando no momento de realizar um projeto, e com isto definir quais as práticas da ITIL podem ser implantadas no atual momento.

Para HEMANN (2016), a falta de apoio da administração nas decisões tomadas, os problemas relacionados aos projetos e outros entraves que ao decorrer da implantação podem ocorrer, demonstra que é necessário estar preparado para as dificuldades de implantação, e certamente vão ocorrer dependendo das necessidades do projeto.

Diante disso, HEMANN (2016) ainda complementa:

Porém ao mesmo tempo consegue-se visualizar os benefícios os quais tais práticas podem proporcionar as instituições que aderem a estes modelos de gestão, promovendo o amadurecimento e o crescimento da empresa, resultando em maior qualidade nos serviços executados, tanto internamente quanto aos seus clientes, com resultados cada vez mais precisos, e o tempo de execução dentro do que é esperado por usuários e clientes, demonstrando que independente do número de práticas da ITIL estas podem ser executada, a sua utilização quando bem utilizadas pode trazer benefícios importantes para a manutenção e funcionamento dos negócios. (HEMANN, 2016, p.10).

O principal obstáculo para muitas empresas, independente de seu porte, é superar a resistência à mudança organizacional. A mudança da cultura organizacional e o comportamento das pessoas pode ser um desafio de enormes proporções.

Colocar o ITIL em prática implica mais que mudanças nos processos e procedimentos, mas também significa centrar-se na gestão de mudança organizacional como um todo.

Conforme a MILLDESK (2015), seis regras básicas para reduzir a resistência e aumentar as possibilidades de sucesso na mudança organizacional com a implementação da ITIL:

- **Obtenha apoio irrestrito do alto escalão** - O essencial para a melhora dos processos e a mudança organizacional é um forte apoio à gestão em termos conceituais e práticos. O projeto não só deve contar com financiamento e recursos, bem como, com o apoio da administração. A administração deve advogar pela iniciativa de melhora e combater ativamente ambas as formas de resistência para que a empresa consiga alcançar as metas desejadas com a mudança.

- **Analise e elabore um mapa de ciclo de vida** - Depois de ganhar o apoio da administração, é necessário fazer uma avaliação da situação atual da empresa e compará-la com os objetivos da organização como um todo e confrontá-los com os objetivos da TI e as melhores práticas da indústria. Os resultados desta análise devem ser classificados em relação com as premissas tomadas em conta e, finalmente mapear o ciclo de vida. A análise do ciclo de vida mais tarde pode servir como matéria prima para o desenvolvimento estratégico. Uma análise bem feita e bem definida ajuda a construir um argumento que valida a mudança, é um elemento importante para conseguir, por exemplo, o apoio dos eventuais acionistas ou investidores.

- **Fomente um programa formal de gestão de projetos** - Para administrar melhor os recursos, os orçamentos e os riscos, deve haver uma gestão formal do projeto. Em longo prazo, os projetos plurianuais com poucos benefícios em conta devem ser evitados. O trabalho deve ser desdobrado nas fases de curta duração, para permitir o êxito da comercialização das ações corretivas e a busca da aprovação do orçamento e as fases posteriores. Além de acelerar o reconhecimento do êxito, se reforça a noção de melhora adicional do processo. Fazer que acionistas e investidores comecem a sentir os benefícios da mudança facilita a redução da resistência e cria um ambiente mais otimista.

- **Faça um plano formal de mudança organizacional** - Processos novos ou modificados requerem mudanças organizacionais, até mesmo porque muitas vezes implicam em mudanças nos postos de trabalho, etc. Em TI, como em qualquer outra área,

aprendemos a reconhecer que as habilidades interpessoais são essenciais para o desenvolvimento do serviço, porque as pessoas são criaturas emocionais. No lugar de centrar-se somente nos processos, deve-se também desenvolver planos que reflitam as mudanças organizacionais necessárias e os métodos utilizados para colocá-los em prática. Os temas incluem os planos de comunicação, campanhas de sensibilização, capacitação, avaliações de desempenho, compensações, descrições de postos de trabalho, etc.

- **Envolva os colaboradores** - É importante envolver os empregados no processo de melhoria. Em primeiro lugar, porque eles mais do que ninguém, sabem onde se encontram os problemas. Em segundo lugar, porque podem dar sugestões sobre a maneira de realizar as mudanças. E por último, para que eles entendam que a mudança é necessária e quanto antes eles entenderem isso mais rápida será a internalização das mudanças na empresa. Este nível de participação reduz a resistência em comparação com o método vertical de mudança, deixando os colaboradores com pouco ou nenhum conhecimento acerca do que sucede.

- **Revise as métricas de desempenho, compensação e descrição de cargos** - As mudanças em medidas de desempenho, compensação e descrição de cargos são incluídas no plano de mudança organizacional, mas são relevantes o suficiente para receberem um destaque particular. Se deixadas de lado, elas podem se transformar em paliativos, levando a organização novamente a velhos modelos de comportamento. Em vez disso, as mudanças em medidas de desempenho, compensação e descrição de cargos devem ser revistas à luz das mudanças de processo almejadas. O aperfeiçoamento do processo que resulta em novos papéis e responsabilidades deve ser refletido em métricas de desempenho e, se necessário, em mudanças de compensação e descrições de cargos, para ajudar a institucionalizar as mudanças.

De acordo com DAMASCENO, ARAUJO e NUNES (2009) dois casos reais abaixo de empresas de pequeno porte que obtiveram sucesso na adoção da ITIL.

A IOKO, empresa de tecnologia voltada para a mídia digital, fundada em 1996, com 270 funcionários, e que começou a prestar atenção na ITIL em 2001.

Para a empresa IOKO a ITIL cumpriu o prometido. O faturamento da companhia saltou de 9,1 milhões de libras em 2001, quando a ITIL começou a ser implementado, para 25,7 milhões de libras em 2008. O melhor disso que a empresa não teve que mudar os seus processos porque já estavam alinhados ao que precisavam. Além disso, conseguiram dobrar de tamanho e continuar sem fazer qualquer mudança. (DAMASCENO, ARAUJO e NUNES, 2009, p.52).

O outro exemplo foi a Cia Hering:

[...] a Cia Hering, empresa do ramo têxtil, que obteve crescimento de 40% no volume de produtos distribuídos na rede em 18 meses, sem a ampliação de lojas ou depósitos. Além disso, profissionais de TI foram remanejados para a área de negócios e houve maior disponibilidade da infraestrutura por possuir maior controle de mudanças e configurações. (DAMASCENO, ARAUJO e NUNES, 2009, p.52).

Ainda segundo DAMASCENO, ARAUJO e NUNES (2009, p.53), os principais fatores motivadores para a implantação da ITIL declarados pelas empresas que o adotam são:

- Necessidade de ter melhor controle da gestão de empresas terceirizadas;
- Necessidade de ter melhor controle de sistemas de informação diversos adotados na mesma empresa;
- Identificação de pontos falhos em processos e controle maior sobre os incidentes;
- Intuito de consolidar o Help Desk: muitas empresas possuem mais de uma central de serviços o que implica em maior tempo para solução de problemas e redundância de ocorrências;
- Necessidade de padronização dos processos de operações;
- Alinhar a área de TI com a área de negócios.

De acordo com BON (2006):

As melhores práticas adotadas pelo ITIL abrangem todas as atividades da área de TI. Essas atividades são divididas em processos e com essa divisão tornasse mais fácil adotar essa metodologia independente da estrutura da empresa. Usando uma abordagem de processo, a ITIL define principalmente o que deve ser incluído no Gerenciamento em Serviços em TI para que se ofereça a qualidade exigida dos serviços (BON, 2006, p.247).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O presente estudo teve início em Abril de 2017, onde foi utilizada como metodologia a pesquisa aplicada, baseada apenas em pesquisas bibliográficas como livros, internet e artigos. Como universo de dados, foram utilizadas informações levantadas na pesquisa bibliográfica que dizem respeito aos benefícios e fatores de sucesso elencados por algumas empresas na implantação de projetos ITIL. Os dados que fundamentaram este trabalho foram coletados nas bibliografias disponíveis para a área estudada. Os dados da bibliografia foram organizados de forma qualitativa, com o objetivo de chegar à conclusão sobre alguns fatores críticos de sucesso, que quando levados em consideração no início da implantação de projetos de gerenciamento de serviços de TI, podem maximizar as chances de sucesso destes projetos. Este trabalho utilizou apenas a pesquisa bibliográfica como fonte de pesquisa, pois, uma coleta de dados de campo demandaria bastante tempo devido à escassez de empresas que

utilizam conceitos de gerenciamento de projetos na implantação do gerenciamento de serviços de TI baseados no framework ITIL.

4. CONCLUSÃO

Devido a crescente competitividade do mercado, as empresas estão buscando a otimização de seus processos objetivando uma melhor qualidade e fidelização de seus clientes. Empresas de pequeno e grande porte têm alçado benefícios por meio do uso de técnicas já testadas para gerenciamento de serviços de TI. Em paralelo, pequenas empresas que apresentam um cenário diferente de empresas de maior porte estão visualizando na ITIL um caminho para crescimento no mercado em que atuam.

Para auxiliar as pequenas empresas na etapa de implementação das melhores práticas este artigo se propôs a demonstrar como os processos básicos da ITIL na central de serviços de TI são importantes dentro das organizações. Para tanto, foi necessário inicialmente entender conceitos relacionados a Governança de TI e a biblioteca ITIL, bem como seus benefícios e desafios. Dessa forma, foi possível verificar o que a ITIL propõe para auxiliar no aumento da qualidade dos serviços por meio do gerenciamento de serviços de TI.

A adoção das práticas de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é parte da solução para implementação do processo de gestão de TI. Contudo, não basta conhecer as melhores práticas de ITIL para se garantir a obtenção de todos os seus objetivos e benefícios. É também necessário saber quais, como e quando aplicar essas práticas.

Esse artigo mostrou ainda a importância da adoção de um modelo de governança de TI, suas implicações e aplicações, benefícios e resultados que vão além de otimização da execução dos processos internos até aumento nos lucros da empresa.

A área de TI costumava ser vista como o setor oneroso de uma organização, de poucos resultados e que utilizava uma política de apagar incêndio, o que lhe delegava dificuldade em mostrar o valor que agrega aos negócios. Nos últimos anos conquistou maior maturidade e eficácia e a comprovação disso é o resultado das pesquisas que apontam maior investimento no setor.

A utilização de uma metodologia que mostra como organizar e planejar os processos, otimizar o trabalho da equipe, estreitar o relacionamento com o cliente e cumprir com os prazos estabelecidos gera uma cultura de melhoria contínua entre os envolvidos.

O ITIL provê um conjunto consistente de melhores práticas para a identificação de projetos na área de TI e o alinhamento dos seus serviços às necessidades da organização promovendo uma abordagem qualitativa para o uso econômico efetivo, eficaz e eficiente da infraestrutura de TI objetivando obter vantagens para a organização tanto em termo de

redução de custos quanto ao incremento da capacidade da organização de gerar receita, permitindo que a área concentre seus esforços em novos projetos. O ITIL não deve ser visto com uma fórmula mágica. Deve ser encarado como uma referência para as estruturas dos processos de TI visando sua melhoria. Além disso, pode ser usado como guia para a estrutura de TI na organização e mostrar que, a área de TI conquistou a confiança das áreas de negócio até ser vista como uma aliada para atingir as metas de crescimento, expansão e faturamento das empresas.

5. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI, Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. 1.Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BON, Jan Van. **Foundations of IT Service Management: Based on ITIL**. Van Haren Publishing, 2006.

BOTELHO, A., J., J., TIGRE, P., B., **Information and Communication Technology (ICT) for development of small and medium-sized exporters in Latin America: Brazil**. United Nations Publications, 2005.

BMC SOFTWARE. **ITIL para pequenas empresas**. Disponível em: <<http://documents.bmc.com/products/documents/32/95/63295/63295.pdf>>. Acesso em: 16 jun.2017.

BURGESS, S. **Managing Information Technology in Small Business: Challenges and Solutions**. Idea Group Publisher, Hershey, PA. 2002.

DAMASCENO, C.S; ARAUJO, T.V.; NUNES, Cláudio. Revista Ceciliana. **ITIL - Uma avaliação sobre as melhores práticas e os resultados de sua empregabilidade para corporações de porte variados**. Disponível em: <http://sites.unisanta.br/revistaceciliana/edicao_01/1-2009-43-56.pdf>. 2009. Acesso em: 09/07/2017.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

HEMANN, Juliano Domingues. Artigo Acadêmico: **As Dificuldades da Implantação da ITIL**. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2112/JULIANO_DOMINGUES_HEMANN-pdf-A%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>2016. Acesso em: 09/07/2017.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

MILLDESK. Newsletter: **Enfrentando resistência para implementar ITIL? Algumas dicas para acabar com esse problema**. Disponível em: <http://www.milldesk.com.br/dificuldades-para-implementar-til-algumas-dicas-para-acabar-com-esse-problema/#.Wa8_f7KGPIU>. 2015. Acesso em: 09/07/2017.

SANTOS, EYLER BRYAN R. V. Artigo acadêmico: **Benefícios da ITIL para Gestão dos Serviços de TI**. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/clipping/2016/3-mar/beneficios-da-til-para-gestao-dos-servicos-de-ti-eyler.pdf>>. 2014. Acesso em: 16 jun. 2017.

SCHWARZ, A., HIRSCHHEIM, R., **An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT**. Journal of Strategic Information Systems 12 (2003) 129–166.

SILVA, Marcelo Gaspar et al. **TI: mudar e inovar: resolvendo conflitos com ITIL v3 aplicado a um estudo de caso**. Brasília: Senac DF, 2010.

TI.EXAMES. Apostila do curso e-learning: **Fundamentos no gerenciamento de serviços de TI com base na ITIL®V3**. Disponível em: <http://www.tiexames.com.br/Amostra_Apostila_ITIL_V3_Foundation.pdf> Acesso em: 16 jun. 2017.

VAZ, Leandro. Matéria do Jornal Online LEIAJA.COM: **Características de uma Boa Governança de TI**. Disponível em: <<http://www1.leiaja.com/coluna/2014/04/29/caracteristicas-de-uma-boa-governanca-de-ti>>. 2014. Acesso em: 16 jun. 2017.

WEILL, P., ROSS, J., W., **IT Governance on one page**. CISR Working Paper No. 349, 2004.

WELLS, Isabel. **Ten tips for successfully implementing ITIL**. 2005. Disponível em: <<http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3554001/Ten-Tips-for-SuccessfullyImplementing-ITIL.htm>>. Acesso em: 09/07/2017.