

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TI

Daniel Santana

GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI:

O USO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI COM

BASE NA BIBLIOTECA ITIL V3.

Porto Alegre

2015

DANIEL SANTANA

GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI:
O USO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI COM
BASE NA BIBLIOTECA ITIL V3.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, pelo curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Filipe Bortolini

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, à minha mãe por ter me guiado com sabedoria desde a infância até os dias de hoje, da mesma forma à minha esposa, Thaís, por ser tão amiga e incentivadora desta difícil jornada. Aos meus filhos, que mesmo apesar da pouca idade entenderam a ausência do pai neste período. Agradeço aos colegas Fernanda Giusti, Evandro Steyer, Renata Dias e ao ex-colega Márcio Silva. Um especial agradecimento ao meu orientador, Filipe Bortolini, por aceitar o desafio e me conduzir até o desfecho desta atividade.

“Às vezes, quando se inova, cometem-se erros. É melhor admiti-los rapidamente e continuar com outras inovações...”

(Steve Jobs)

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre o Gerenciamento dos Serviços de TI, baseado nos conceitos das melhores práticas de Tecnologia da Informação, amplamente publicadas e divulgadas através da *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). A ITIL, por meio dos seus processos, apresenta uma série de itens já testados e utilizados, mediante comprovação, que visam medir e melhorar o Gerenciamento de Serviços de TI nas organizações que optam por adotar este modelo de referência. Com base nestas premissas este trabalho tem por objetivos: o estudo e revisão da ITIL, analisar o cenário de TI da organização estudada, analisar, medir e apresentar planos de ação de melhoria para os processos elencados como benéficos para o desenvolvimento e melhoria da operação de TI da organização. Por meio de materiais, artigos e documentos foi elaborado o referencial teórico que resultou em uma pesquisa de natureza exploratória, trazendo uma fonte de dados que foram fundamentais para a conclusão deste estudo.

Palavras-chave: ITIL, Processos, GSTI, Estudo.

ABSTRACT

This paper presents a study about IT Service Management, based on concepts of IT best practices widely published and spreaded through the Information Technology Infrastructure Library (ITIL). ITIL through their processes has a number of items already tested and used, upon proof that intent to measure and improve IT Service Management in organizations that choose to use this model of reference. Due this, this case study wants to introduce: ITIL study and review; to analyse organization's IT cenarius; analyze, measure and display improvement action plans for listed processes as beneficial for the development and improvement of operation organization's IT. Through this information, articles and documents was made the theoretical reference that resulted in a exploratory research, bringing this data source that were essential to complete this study.

Keywords: ITIL, Processes, ITSM

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 –	Maturidade das Dimensões ITIL.....	30
TABELA 02 –	Síntese do Delineamento da Pesquisa.....	31
TABELA 03 –	Participantes da Pesquisa.....	33
TABELA 04 –	Resumo das Funções/Participantes da Pesquisa.....	33
TABELA 05 –	Crítérios para Avaliação de Maturidade.....	39
TABELA 06 –	Maturidade Processo Gerenciamento de Incidentes.....	40
TABELA 07 –	Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Incidentes.....	41
TABELA 08 –	Maturidade Processo Gerenciamento de Mudanças.....	43
TABELA 09 –	Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Mudanças.....	45
TABELA 10 –	Maturidade Processo Gerenciamento de Problemas.....	47
TABELA 11 –	Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Problemas.....	49
TABELA 12 –	Maturidade Processo Cumprimento de Requisições.....	50
TABELA 13 –	Ações e Melhorias Processo Cumprimento de Requisições.....	52
TABELA 14 –	Cronograma de Implementação.....	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 –	Esquema da Metodologia de Pesquisa.....	11
FIGURA 02 –	Histórico do ITIL.....	16
FIGURA 03 –	Estruturas do ITIL.....	17
FIGURA 04 –	Níveis do PMF.....	28
FIGURA 05 –	Dimensões do PMF.....	30
FIGURA 06 –	Organograma da Construtora.....	35

LISTA DE SIGLAS

ERP – Enterprise Resource Planning

GSTI – Gerenciamento do Serviços de TI

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

OGC – Office Of Government Commerce

PETI – Planejamento Estratégico De Tecnologia Da Informação

PMF – Process Mature Framework

TI – Tecnologia Da Informação

V3 – Versão 3

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	12
1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ITIL – <i>INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY</i>	16
2.2 ITIL V3.....	17
2.2.1 Estratégia de Serviço	18
2.2.2 Desenho de Serviço	19
2.2.3 Transição de Serviço	22
2.2.4 Operação de Serviço.....	24
2.2.5 Melhoria Contínua de Serviços	27
2.3 MATUREZA DE PROCESSOS ITIL	28
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTO	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 MÉTODO DE TRABALHO	32
3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	32
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 A CONSTRUTORA – EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	34
4.2 ANÁLISE DE CENÁRIO DE TI.....	35
4.3 AVALIAÇÃO DE MATUREZA DOS PROCESSOS.....	38
4.4 AVALIAÇÃO DE MATUREZA DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.....	39
4.4.1 RESULTADOS	39
4.4.2 ANÁLISE E EVIDÊNCIAS.....	40
4.4.3 PROPOSTAS DE AÇÃO E MELHORIAS	41
4.5 AVALIAÇÃO DE MATUREZA DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	43
4.5.1 RESULTADOS	43
4.5.2 ANÁLISE E EVIDÊNCIAS.....	44
4.5.3 PROPOSTAS DE AÇÃO E MELHORIAS	45
4.6 AVALIAÇÃO DE MATUREZA DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS	46
4.6.1 RESULTADOS	47
4.6.2 ANÁLISE E EVIDÊNCIAS.....	47
4.6.3 PROPOSTAS DE AÇÃO E MELHORIAS	48
4.7 AVALIAÇÃO DE MATUREZA DO PROCESSO CUMPRIMENTO DE REQUISIÇÕES	50
4.7.1 RESULTADOS	50
4.7.2 ANÁLISE E EVIDÊNCIAS.....	51

A) VISÃO E DIREÇÃO:	51
4.7.3 PROPOSTAS DE AÇÃO E MELHORIAS	52
4.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES SUGERIDAS.....	53
4.9 CENÁRIO FUTURO PÓS-AÇÕES PROPOSTAS.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
6 REFERÊNCIAS	57
ANEXO A Questionário De Maturidade – Processo Gerenciamento de Incidentes.....	59
ANEXO B - Questionário De Maturidade – Processo Gerenciamento de Mudanças.....	60
ANEXO C - Questionário De Maturidade – Processo Gerenciamento de Problemas	61
ANEXO D Questionário De Maturidade – Processo Cumprimento de Requisições	62

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a tecnologia da informação está relacionada com a maioria de nossas atividades, sejam elas profissionais, pessoais, estudo e até mesmo no lazer. Do mesmo modo, está enraizada no cotidiano das organizações, participando de ações estratégicas, auxiliando em resultados, sendo para muitas organizações um parceiro fundamental para a obtenção de resultados.

Para que o setor de TI possa representar este parceiro na busca dos resultados de uma organização, é de extrema importância que a empresa e o negócio estejam interligados e alinhados por um Gerenciamento de Serviços de TI.

No cenário atual, onde a TI passa a ser um parceiro estratégico da organização na busca por resultados, foi desenvolvida uma biblioteca que contém uma série de boas práticas relacionadas ao gerenciamento de Serviços de TI. Denominada Information Technology Infrastructure Library (ITIL), a biblioteca tornou-se um modelo de referência para gerenciamento de processos de TI, cujo objetivo é descrever e utilizar um conjunto de melhores práticas de gestão, permitindo assim o funcionamento eficiente de todos os serviços. Em suma uma “melhor prática” significa que um modelo foi implementado anteriormente, após ter sido determinada e comprovada sua relevância (MANSUR, 2005).

Porém, em um mercado cada vez mais competitivo apenas conhecer a biblioteca e adotar os processos sugeridos pelas boas práticas, pode não ser suficiente para os gestores de TI, é preciso realizar uma profunda análise buscando identificar quais processos são importantes para nortear os passos de um setor, bem como se utilizar de ferramentas que visam mensurar, analisar e sugerir ações de melhoria para estes processos.

É com este propósito que este trabalho foi estruturado, visando ser um interlocutor entre o meio acadêmico, e o ambiente organizacional sobre o tema proposto.

Neste trabalho, será analisada a importância do Gerenciamento de Serviços de TI para as organizações por meio das boas práticas, bem como a apresentação dos processos pertinentes a biblioteca e seu modelo de medição dos processos. Logo após serão apresentadas a metodologia de pesquisa, apresentação das análises, bem como as considerações finais, a Figura 01 apresenta o modelo da Metodologia de Pesquisa.

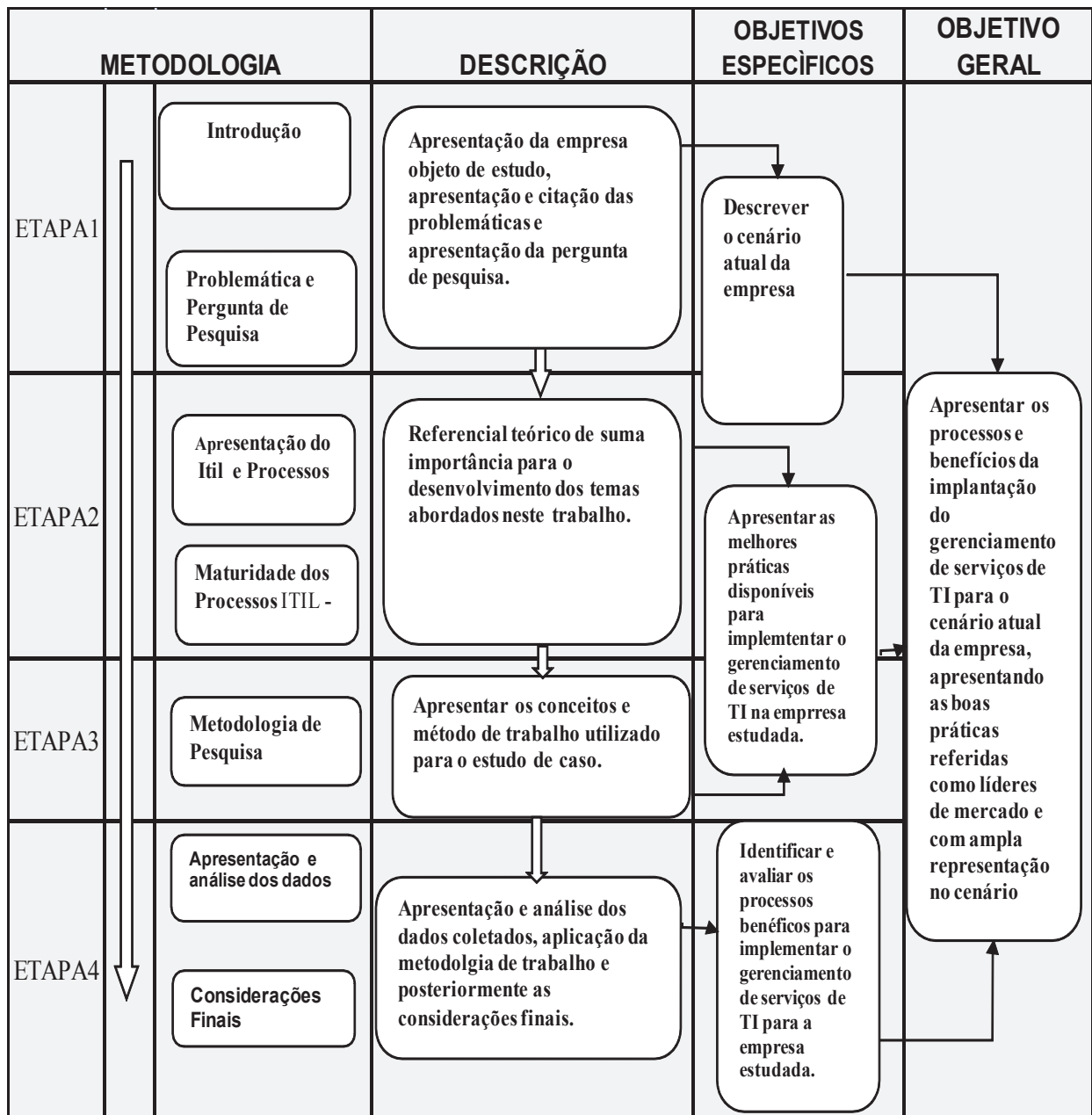


Figura 01 – Esquema da Metodologia de Pesquisa

Fonte: o autor.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A pesquisa tornou-se um objeto estratégico seja para professores ou pesquisadores em geral, sendo que muitas destas pesquisas são utilizadas para ampliar e difundir conhecimento nas mais variadas áreas de atuação, podendo ser definida como algo que se aplica a projetos onde os práticos, buscam mudar suas próprias práticas “(Brown; Dowling,2001, p. 152). Por vivenciar a situação reportada e por entender que seriam necessárias melhorias efetivas nestas

práticas, a escolha do setor de TI da construtora, como tema de pesquisa, se justificou por analisar a possibilidade de interagir ativamente com a escolha das soluções.

Este trabalho tem por meta apresentar uma visão crítica e construtiva sobre o gerenciamento de serviços de TI, visando identificar quais as práticas devem ser utilizadas para melhoria e maturidade dos serviços em uma organização que ainda é carente deste gerenciamento. O grande objetivo é apresentar os benefícios de um efetivo gerenciamento de serviços.

Ao decorrer do trabalho serão apresentados padrões e mecanismos utilizados como referência de mercado, bem como técnicas e práticas, que auxiliam no desenvolvimento e maturidade dos processos de TI na organização estudada. Por meio das pesquisas e análises, será possível chegar à apresentação dos benefícios que serão obtidos com a utilização do escopo delimitado.

Analisando este cenário onde a TI atua apenas de forma reativa, segue a pergunta de pesquisa:

Como identificar os processos da biblioteca de boas práticas que trariam uma entrega mais efetiva de serviços de TI, mediante o cenário atual da organização?

1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação (GSTI) pode ser definido como um facilitador que visa tornar a TI mais proativa e participativa, além de ser a conexão com o negócio, tendo ainda como meta gerar um efetivo valor para o todo (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007). O GSTI tem entre seus principais objetivos promover melhorias nos processos de gestão da TI tanto no aspecto interno quanto na visão do cliente. Internamente, adequando a utilização dos recursos tecnológicos para entregas com elevados níveis de qualidade e redução de indisponibilidade nos serviços. Externamente, ampliando a visibilidade dos serviços fornecidos aos clientes e usuários, aumentando o nível de satisfação pela excelência na entrega.

Na organização objeto desse estudo, foram observadas situações como mudanças de serviços mal sucedidas, incidentes com repetições diárias, usuários batendo à porta pedindo melhorias ou até mesmo pedindo periféricos. Estas situações, antigamente vivenciadas por

quase todos os profissionais da área de TI, tendem a diminuir quando a organização enxergar a possibilidade de obter benefícios por adotar um uso efetivo das normas e boas práticas disponíveis para profissionalizar as atividades da operação de serviços de TI, e assim fazer com que, tanto a organização, quanto o setor especificamente, passe a enxergar um no outro a parceria necessária para que a TI passe enfim a ser vista como um parceiro estratégico para os rumos e metas do negócio (BEAL, 2012).

Para reversão do cenário apresentado pela empresa, se faz mister uma profunda análise e definição do que será utilizado, como serão utilizadas, quais as dificuldades atuais, e para isto é de fundamental importância saber que a TI pode não ser o ator principal da organização, mas sim um diferencial rumo aos objetivos. E como chegar a esse cenário? Por onde começar? Qual o rumo? Por meio de uma análise criteriosa é possível planejar etapas, traçar rumos e planejar o que de fato agrega para a fluência de um negócio, utilizando soluções disponíveis no mercado que auxiliam neste norte, bem como existem mecanismos, normas e boas práticas que em suas publicações auxiliam em fases desde a estratégia de um serviço, passando por ciclos e encerrando com a medição deste serviço, neste caso mais específico iremos aprofundar e comparar as ações sugeridas pela biblioteca de boas práticas para GSTI, a ITIL em sua versão 3, para que as ações realizadas pela equipe de TI sejam vistas como efetivas.

O ambiente organizacional que serviu como objeto de estudo neste trabalho, apresenta diversas ocorrências, tais como, mudanças sem planejamento em sistema de ERP, incidentes repetidos, pedidos de aquisição de software e hardware sem um planejamento prévio, dificuldade na gestão de contratos com fornecedores, falta de entendimento dos serviços que são fornecidos pela TI, tanto por parte dos usuários e clientes, quanto da própria equipe interna, notando-se uma ausência de visão sobre o real motivo e valor da existência da TI.

Identificou-se também a ausência de indicadores que apoiem o direcionamento evolutivo, fazendo com que o setor tenha uma atuação meramente reativa. As situações observadas formam um conjunto de fatores que evidenciam a baixa maturidade e falta de processos de TI

Com o exposto acima, pela falta de horizonte e por falta de definições, visando evitar retrabalhos, mudanças mal planejadas, e buscando um alinhamento para tornar a entrega de serviços de TI efetivo para o negócio, uma mudança de atitude e comportamento se faz necessário. As definições e mudanças podem ser efetuadas por meio das boas práticas para o

Gerenciamento de serviços de TI, analisando os caminhos para uma melhor produtividade da operação e uma maior entrega de valor ao negócio (FREITAS, 2010).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar os processos e benefícios da implantação do gerenciamento dos serviços de TI para o cenário atual da empresa, utilizando as boas práticas referidas como líderes de mercado e com ampla representação no cenário mundial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o cenário atual da empresa.
- Apresentar as melhores práticas disponíveis para implementar o gerenciamento de serviços de TI na empresa estudada.
- Identificar e avaliar os processos benéficos para implementar o gerenciamento de serviços de TI para a empresa XXX.
- Avaliar os processos benéficos para a organização e apresentar um plano de ações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Fernandes e Aragon (2012), o Gerenciamento de Serviços pode ser definido como “um conjunto de capacitações organizacionais especializadas para fornecer valor aos clientes na forma de serviços”, ou seja, transformar recursos em serviços valiosos. Tais capacitações podem ser vistas como processos e funções para gerenciar serviços ao longo do seu ciclo de vida. Neste capítulo, são apresentadas os princípios e processos de um modelo

que vem sendo utilizado no mundo todo como base para a implementação de boas práticas no gerenciamento de serviços de TI.

2.1 ITIL – INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY

Ao final dos anos 80 o governo inglês sentiu a necessidade de conhecer e organizar com maior clareza os processos de Tecnologia da informação, então destinou ao CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*), sendo este um órgão governamental, que fizesse uma ampla análise e coleta de informações junto a diversas organizações.

Tal estudo resultou em livro de orientações destinado inicialmente para empresas ligadas ao governo, logo empresas de fora do governo perceberam a utilidade destas orientações, pois muitas eram facilmente adaptáveis em seus ambientes computacionais e passaram a adotar em suas rotinas. Com isto houve a necessidade em compilar todas estas orientações, formando uma biblioteca de melhores práticas e prestação de serviços/gestão de serviços em TI que passou a ser conhecida como ITIL - Information Technology Infrastructure Library.

Desde sua criação até meados dos anos 2000, a versão original foi composta por 40 livros, já para a versão 2 a publicação teve uma diminuição considerável reduzindo este número para 7 livros que mostram uma situação global sobre as melhores práticas para os serviços de TI.

A versão 3 que será utilizada como norte para o trabalho proposto surgiu em 2007, trazendo ao mercado 5 livros principais que tem como característica uma concentração e foco em apresentar de forma objetiva todos os melhores conceitos explanados nas versões anteriores, a Figura 02 mostra a cronologia e marcos da história da biblioteca.

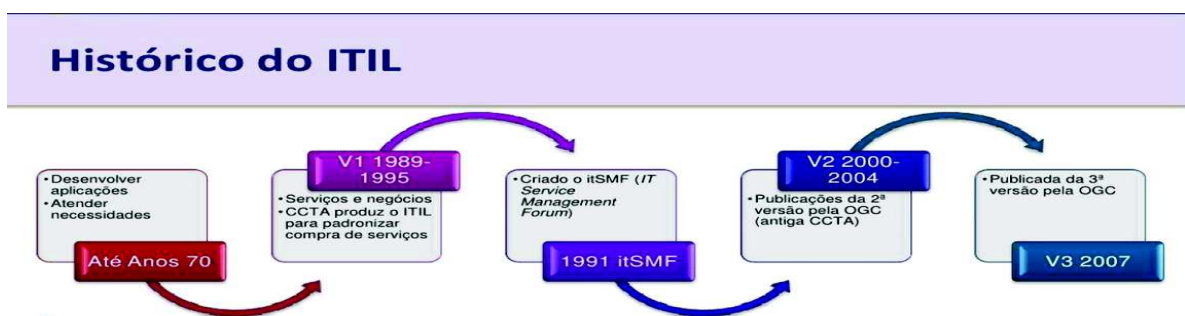


Figura 02 - Histórico do ITIL
Fonte: OGC (2007)

No próximo capítulo veremos um detalhamento da estrutura atual, bem como dos processos que contemplam a versão atual da biblioteca.

2.2 ITIL V3

A busca pelas melhores práticas em gerenciamento de serviços de TI vem crescendo em grande escala, e neste sentido que a versão atual da biblioteca vem auxiliando profissionais e empresas a ampliar seus horizontes e melhorar os seus recursos, pois foi baseada em um conceito diferenciado e até então “novo” para o mundo da TI, o seu conceito gira em torno do ciclo de vida do serviço, fazendo assim o entendimento de que todo serviço, nasce, se desenvolve entra em operação, e um dia irá morrer ou entrar em aposentadoria (PINHEIRO, 2011). Com este foco estratégico, a estrutura atual da ITIL foi elaborada conforme a (Figura 03), sendo composta atualmente pelos seguintes livros:



Figura 03 - Estruturas do ITIL

Fonte: OGC (2007)

- Estratégia de Serviço;
- Desenho de Serviço;
- Transição de Serviço;

- Operação de Serviço;
- Melhoria do Serviço Continuada.

2.2.1 Estratégia de Serviço

Sendo este o primeiro estágio do ciclo de vida do serviço, a estratégia de serviço é o centro de todos os estágios, afinal neste contexto, tudo gira em torno da estratégia. A perfeita execução desta etapa do ciclo de vida irá representar o desenvolvimento das habilidades necessárias para garantir a entrega dos serviços solicitados pelos clientes em paridade com as ações elaboradas junto ao PETI (IQBAL; NIEVES 2010). O propósito da estratégia de serviço é definir perspectiva, posição, planos e padrões que um provedor de serviços precisa executar algo a fim de atender aos resultados do negócio dentro de uma organização, a referida etapa do ciclo de vida apresenta os seguintes processos.

2.2.1.1 Gerenciamento Estratégico para Serviços de TI

O processo responsável pela definição e manutenção da perspectiva, da posição, dos planos e padrões de uma organização com relação aos seus serviços e ao gerenciamento de tais serviços. Depois que a estratégia tiver sido definida, o gerenciamento estratégico para serviços de TI também é responsável por garantir que alcance os seus resultados de negócio esperados.

2.2.1.2 Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI

É o processo que gerencia o montante que será investido, pois permite que a organização saiba com clareza quais os custos serão envolvidos quanto à entrega de um determinado serviço, fornecendo parâmetros para orçamento, custo e sanidade financeira dos serviços, bem como de todo o provedor de serviços de TI.

2.2.1.3 Gerenciamento do Portfólio de Serviço

O propósito do gerenciamento de portfólio tem como meta, garantir tenha o uma perfeita composição de serviços visando atender aos resultados do negócio, fazer um acompanhamento dos investimentos em serviços durante o seu ciclo de vida, bem como assegurar que os serviços em si estejam de forma clara e fazendo uma correta vinculação com os resultados esperados pelo negócio. Este processo é usado para gerenciar o ciclo de vida completo de todos os serviços.

2.2.1.4 Gerenciamento de Demanda

O Gerenciamento da Demanda é um fator crítico da operação, pois a sua não execução pode gerar riscos futuros para o provedor de serviços como um todo. O processo em si tem por objetivos auxiliar o provedor no perfeito entendimento da demanda, identificar e analisar os padrões bem como os usuários criadores de demanda e apropriar-se de técnicas que auxiliem nesta previsão, fazendo com que os serviços fiquem estáveis e os clientes satisfeitos.

2.2.1.5 Gerenciamento de Relacionamento do Negócio

Consiste basicamente em criar e manter um vínculo de relacionamento entre o provedor de serviço e os clientes, como foco agressivo no entendimento e atendimento das necessidades estabelecidas e pré-acordadas, também por meio deste entendimento tem a missão de assegurar que o provedor de serviços será capaz de atender as necessidades atuais, futuras, prevendo que as mudanças são dinâmicas e nem sempre haverá tempo hábil para as mesmas. Este processo auxilia diretamente na manutenção dos altos níveis de satisfação impostos pelo cliente.

2.2.2 Desenho de Serviço

Por ser o segundo estágio do ciclo, tudo que foi apontado, estudado e levantado durante a Estratégia, será transcrito e posto em prática durante o Desenho (COLIN, VERNON

2010). Por meio de seus processos, durante este ciclo poderemos estabelecer e alinhar os objetivos e metas de qualidade para que todos os serviços sejam entregues de acordo com as condições necessárias para a fluência do negócio, com prazos e níveis de serviço eficazes e adequados.

2.2.2.1 Coordenação do Desenho

E o processo que coordena como todos os projetos de desenho a serem executados, sejam divididos de forma que não seja feito um desenho por vez, visa fundamentalmente assegurar que os múltiplos desenhos sejam executados de forma simultânea e harmoniosa. Visa coordenar todas as atividades de desenho envolvidas nos projetos, mudanças, tecnologia, equipe, fornecedores e controles.

2.2.2.2 Gerenciamento de Catálogo de Serviço

Responsável direto e dono de um documento fundamental para um gerenciamento de serviços, chamado de catálogo de serviços, tem como meta zelar por este documento, fornecer e manter uma rica documentação de todos os serviços ativos e futuros que tendem há um dia efetivamente virar um item da operação.

2.2.2.3 Gerenciamento do Nível de Serviço

É considerado um dos processos fundamentais deste ciclo, é diretamente responsável por alinhar os prazos e expectativas entre o provedor de serviços e o negócio em si, sempre observando as negociatas, documentações e acordos de um determinado serviço. É de vital importância que estes níveis sejam constantemente monitorados, reportados e revisados, com isto irá atingir o objetivo de assegurar a entrega dos serviços de TI, dentro de prazos e metas atingíveis e transparentes para todos da organização, sejam eles clientes externos ou internos do provedor de serviços.

2.2.2.4 Gerenciamento de Capacidade

Será responsável por garantir que a capacidade dos serviços de TI e toda infraestrutura possam ser capazes de atender aos requisitos que fazem relação com a capacidade e o desempenho acordados de maneira satisfatória dentro do custo planejado. Uma perfeita execução deste processo irá resultar na produção e manutenção de um plano de capacidade bem como um gerenciamento por indicadores visando a obtenção das metas acordadas, seja para serviços como para recursos de TI.

2.2.2.5 Gerenciamento de Disponibilidade

É o processo responsável pelo gerenciamento tanto de serviços ou recursos quanto aos mesmos estarem disponíveis, evitando assim interrupções inesperadas dos ativos. É importante salientar que a parada de um serviço pode ser considerado um aspecto crítico para uma organização, logo este processo se torna de vital importância no que diz respeito a garantia de serviço.

2.2.2.6 Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI

Este processo em si tem uma função muito estratégica, pois se ele for estabelecido fatalmente à organização em si também terá uma visão maior dos riscos de uma interrupção total de suas atividades, citando como exemplo o caso de uma fatalidade como um incêndio. O perfeito atendimento deste processo irá credenciar a organização a ter um plano B em caso de uma parada total dos seus serviços, muito provavelmente em outra localidade, ficando totalmente disponível por meio de um plano de continuidade.

2.2.2.7 Gerenciamento de Segurança da Informação

Tem como meta controlar e gerenciar o acesso e uso de informações, bem como evitar o uso não autorizado das mesmas, é um processo que vem ganhando bastante força com o

passar dos anos no contexto das organizações, seu objetivo principal é garantir a confiabilidade, integridade e disponibilidade dos ativos, recursos, informações e ativos de acordo com os acordos estabelecidos com o negócio.

2.2.2.8 Gerenciamento de Fornecedor

Irá assegurar os níveis de serviço contratados junto a parceiros externos ao provedor de serviços de Ti, tais como Telefonia, Sites, Softwares. Sendo os parceiros e fornecedores um fator essencial na operação dos serviços, o correto uso deste gerenciamento vai garantir que o fornecimento dos serviços esteja de acordo com as metas estabelecidas e que a expectativa do negócio seja atendida. Será de vital importância que os contratos dos parceiros fornecedores sejam elaborados dentro das estimativas de custo e níveis de serviço estrategicamente elaborados para o negócio.

2.2.3 Transição de Serviço

Logo após um determinado ser projetado no estágio Desenho de Serviço, logo virá o estágio de Transição do Serviço. Este estágio irá receber entradas através de um pacote de desenho de serviços (PDS), visando a construção e preparo do mesmo para enfim a chegada a operação e ambiente de produção. Tem como função primordial, assegurar que serviços novos, modificados e até mesmo os obsoletos, estejam sem sintonia com as expectativas do negócio, conforme elaborado e documentado nos estágios antecessores (CASE, SPALDING2010).

2.2.3.1 Planejamento e Suporte da Transição

É o processo que garante um suporte para os projetos de transição, tendo como propósito fornecer um planejamento amplo que atenda a todos os processos de Transição de Serviço, bem como coordenar os recursos que eles necessitam. Irá atuar diretamente na coordenação de atividades entre projetos, fornecedores e equipes de serviço.

2.2.3.2 Gerenciamento da Mudança

Uma mudança mal executada, ou mal planejada em um determinado serviço pode acarretar em risco muito grande, para isto o processo de gerenciamento de mudanças tem como função controlar o ciclo de vida de todas as mudanças, fazendo que um mínimo de riscos e paradas seja verificado quando da execução destas mudanças, por meio de fluxos, requisições e procedimentos, este processo é um dos mais importantes deste estágio.

2.2.3.3 Gerenciamento de Configuração e Ativo de Serviço

Irá ajudar na identificação de todos os itens de configuração vistos como necessários para a entrega de um serviço, criando um modelo e uma lógica de infraestrutura de TI relacionando com os diferentes componentes necessários para a execução de um serviço. Sua utilização irá auxiliar na disponibilidade das informações de ativos vitais, da mesma forma trará informações de configuração destes ativos, e o relacionamento existente entre eles.

2.2.3.4 Gerenciamento de Liberação e Implantação

É o processo que tem como missão auxiliar e complementar os serviços executados após uma requisição de mudança ter sido aprovada e executada, antes de o serviço efetivamente entrar em operação, o gerenciamento de Liberação e Implementação irá se responsabilizar pela entrada efetiva deste serviço na operação. Este processo tem envolvimento direto com a criação de um novo pacote de versão, até a sua instalação.

2.2.3.5 Validação e Teste de Serviço

Tem a função de garantir por meio de testes e validação, a qualidade ao estabelecer o que o desenho de serviço vai poder entregar, liberar, alterar de um serviço e que assim estará

disponível ao uso efetivo na operação. O propósito deste processo é garantir que o serviço novo ou uma mudança proposta atenda as especificações e as necessidades demandadas pelo negócio.

2.2.3.6 Avaliação da Mudança

Considerado um processo genérico, tem a utilidade de validar se o desempenho de algum serviço é aceitável, para validar se possui um custo razoável, também é utilizado para analisar os novos serviços desenhados ou alterados ainda no estágio da transição de serviços. Tem como objetivo fornecer mecanismos precisos e padronizados no que diz respeito a avaliar o impacto de uma mudança.

2.2.3.7 Gerenciamento de Conhecimento

É um processo apoiador de todo o ciclo de vida dos serviços, consiste em uma série de informações em nível de conhecimento, que podem estar documentados, evitando assim o retrabalho em procurar soluções já encontradas. Esta fonte de conhecimento normalmente se encontra disponível em locais como base de incidentes, problemas e erros conhecidos, árvore de conhecimento e afins.

2.2.4 Operação de Serviço

Sempre que houver uma alteração ou inclusão de um novo serviço para o ambiente de produção, será iniciado o estágio da operação de serviço, ganha um destaque por ser o estágio mais prolongado do ciclo uma vez que o serviço deverá ser mantido em bom estado até a sua saída do ambiente, quando vira obsoleto (CANNON, WHEELDON 2010). É importante ressaltar que um mal planejamento e execução dos estágios anteriores irá refletir diretamente na operação de serviços, em resumo a Operação de serviços é o coração e o dia-a-dia da equipe de TI.

2.2.4.1 Gerenciamento de Incidente

O processo de gerenciamento de incidentes tem como função primordial reparar e deixar funcional o mais rápido possível qualquer ocorrência em uma operação, buscando dirimir qualquer impacto que possa ser causado para as operações do negócio. As tratativas de um incidente normalmente se iniciam por abertura de chamados via central, bem como podem se iniciar através de uma visualização de um evento. É um processo vital no que diz respeito aos índices de satisfação dos usuários.

2.2.4.2 Gerenciamento de Evento

Evento em um ambiente de TI é uma espécie de alerta de sobre alguma ocorrência, normal ou anormal, através de ferramentas, monitoramento e log de eventos, este processo tem como meta tratar cada um destes eventos para auxiliar na decisão a ser tomada. Seu foco é monitorar e gerenciar estes alertas durante o ciclo de vida dos serviços.

2.2.4.3 Cumprimento de Requisição

O processo de Cumprimento de Requisição pode ser classificado como um processo que normalmente irá analisar solicitações de usuários que envolvem pequenas mudanças tanto de riscos, como de custos, podemos citar uma requisição de mudança de senha, de instalação de um aplicativo e uma mudança física de máquina, como exemplos das rotinas pertinentes ao processo.

2.2.4.4 Gerenciamento de Problema

Tem como função primordial reduzir o impacto negativo que incidentes e problemas venham causar ao negócio, este processo gerencia todo o ciclo de vida de todos os problemas,

gera documentação, investiga e busca sanar com a total remoção do erro. É caracterizado pela busca da causa raiz de erros e incidentes, tentando sanar os mesmos de forma proativa após estes mesmos se tornarem erros conhecidos.

2.2.4.5 Gerenciamento de Acesso

É o processo que fornece permissões e direitos de acesso para que os grupos de usuários possam utilizar os serviços de acordo com o mapeamento previamente realizado, por meio de políticas e ações já existentes por meio do gerenciamento de segurança da informação. Basicamente irá supervisionar o acesso com a missão de assegurar que os devidos acessos foram distribuídos de forma correta.

2.2.4.6 Central de Serviços

É considerada como ponto único de contato entre os serviços e os usuários, na verdade uma unidade funcional composta por uma equipe treinada e responsável para lidar com uma série de atendimentos de serviço, podendo os mesmos chegar até esta central por diversos meios como telefone, Web, e-mail. Tem como premissas realizar atendimentos em primeiro nível, efetuar registro de incidentes e requisições de serviço, resolver incidentes em primeiro nível de atendimento, bem como efetuar escalonamento destas mesmas ocorrências para as demais equipes internas quando necessário.

2.2.4.7 Gerenciamento Técnico

É uma função que visa abranger as equipes, grupos e ou departamentos que atendem a determinadas especialidades técnicas, e também o gerenciamento de infraestrutura. Normalmente estes grupos são divididos por especialidades e buscam garantir que o conhecimento necessário para municiar as etapas do ciclo de vida de um serviço, sejam bem difundidos e aproveitados.

2.2.4.8 Gerenciamento de Operações de TI

Busca como meta principal gerenciar todas as atividades de uma operação, gerenciar a infraestrutura e manter a sintonia em busca dos níveis de serviço acordados. Para isto, o gerenciamento das operações irá exercer uma série de procedimentos para buscar efetivamente manter o controle das operações e TI e o gerenciamento das instalações.

2.2.4.9 Gerenciamento de Aplicativos

Tem como papel gerenciar aplicativos existentes em uma central de serviços, durante todo o seu ciclo útil, é utilizado para gerenciar aplicativos comprados e também para os desenvolvidos internamente. Auxilia também de forma direta na tomada de decisão sobre a opção em comprar e ou desenvolver aplicativos na equipe, buscando sempre garantir que as opções escolhidas sejam sempre alinhadas aos objetivos do negócio, bem como ao que foi pensado e desenhado para entrar em operação.

2.2.5 Melhoria Contínua de Serviços

É a ultima parte do ciclo, por meio de ações busca avaliar e identificar melhorias na qualidade dos serviços. As ações também buscam melhorias visando garantir a eficiência e a eficácia de todos os processos vistos anteriormente. Estas análises e ações iram resultar em uma maior assertividade fazendo com que os serviços sejam cada vez mais pontuais e gerando um valor cada vez maior ao negócio. O propósito principal da melhoria contínua dos serviços é buscar constantemente ajustar os serviços perante as mudanças de cenário e sempre ajustar, identificar e propor ajustes nos serviços. Este conjunto de ações é detalhado por meio de sete passos:

- 1 - Identificar a estratégia para melhoria;
- 2 - Definir o que medir;
- 3- Coletar os dados úteis;

- 4- Processar os dados;
- 5- Analisar a informação e Dados;
- 6- Apresentar e usar a informação;
- 7- Implantar a Melhoria.

2.3 MATURIDADE DE PROCESSOS ITIL

A medida em que a organização evolui e se desenvolve e evolui na escala da maturidade de processos, suas metas de desempenho se refinam e suas abordagens se tornam sofisticadas, fazendo uso de forma adequada e de forma progressiva das diversas ferramentas disponíveis para melhoria de sua gestão (SIQUEIRA, 2005). O modelo de maturidade de processos é um sistema de medidas que permite avaliar a capacidade de processos, localizar oportunidades de melhoria, evitar lacunas, além de planejar e monitorar de forma contínua as ações de melhoria de processos, normalmente propostas em um plano de melhorias. Logo uma maior maturidade dos processos, para o negócio, irá resultar na prática em esforços para padronizar, medir, controlar e melhorar de forma contínua os processos de valor. Na atualidade, existem muitos modelos de maturidade distintos, porém a metodologia ITIL possui um modelo proprietário conhecido como PMF (*Process Maturity Framework*), sendo este um modelo desenhado exclusivamente para atender os processos do ITIL.

O PMF vem crescendo em utilização para as organizações que optam em modelar os processos de gerenciamento de TI. O uso deste modelo, que já conta com aproximados 20 anos de mercado, vem contribuindo de forma cada vez mais forte para a entrega com maior qualidade dos serviços de TI, mesmo com a escassez de recursos das organizações. A boa referência de mercado vem inclinando cada vez mais organizações a iniciar os passos no campo do gerenciamento de serviços de TI e o ponto de partida é uma avaliação dos processos existentes por meio do PMF (MATOS, 2011). Embora seja possível realizar este trabalho pela equipe local de TI, muitas organizações recorrem ao uso de consultores, visando identificar o nível atual onde a empresa se encontra, bem como elencar planos de ação para

futuramente buscar níveis melhores de maturidade. A formatação do modelo proposto pelo ITIL consiste em 5 níveis e avaliados com base em 5 áreas:

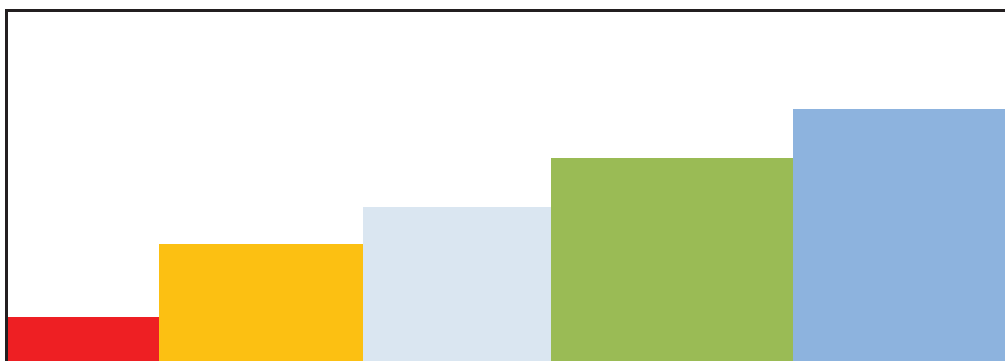
Nível 1 - (Inicial): o processo é reconhecido, contudo existe pouca ou nenhuma atividade dentro do seu escopo. Além disso, não é beneficiado com alocação de recursos nem orçamento. Este nível também pode ser descrito como 'ad hoc' ou ocasionalmente até 'Caótico'. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (2010).

Nível 2 - (Repetitivo): o processo é reconhecido, mas ainda desperta pouco interesse dentro da organização e, em consequência, recebe poucos recursos. Em geral, as atividades a ele relacionadas não têm coordenação, são feitas de forma irregular, sem direcionamento e com pouca efetividade. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (2010).

Nível 3 - (Definido): o processo é reconhecido, é documentado, mas não existem acordos formais nem aceitação e reconhecimento do seu papel dentro da organização. Entretanto, o processo já possui um responsável, tem objetivo e metas formalizados, têm recursos alocados e tem foco na eficiência e efetividade. Existem relatórios sobre as atividades realizadas, que são guardados para referências futuras. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (2010).

Nível 4 - (Gerenciado): o processo tem completo reconhecimento e aceitação em toda a área de TI. Tem foco na prestação de serviços e seus objetivos e metas têm como base os objetivos e metas do negócio. O processo está totalmente mapeado, é gerenciado e tem natureza proativa, com interfaces estabelecidas e documentadas, inclusive em relação a outros processos de TI. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (2010).

Nível 5 - (Otimizado): o processo, além de ter um reconhecimento pleno, tem objetivas e metas estratégicas alinhadas com os objetivos e metas estratégicas da TI e do negócio. Encontra-se institucionalizado, como parte das atividades cotidianas e existem atividades de melhoria contínua, estabelecidas como parte do próprio processo. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (2010).



Inicial	Repetível	Definido	Gerenciado	Otimizado
----------------	------------------	-----------------	-------------------	------------------

Figura 04 Níveis do PMF

Fonte: o autor

E paralelo aos cinco níveis apresentados no PMF, este modelo de maturidade se completa pela qualificação para diversos aspectos que no modelo tem o nome de “dimensões” e abrange um universo de cinco áreas.

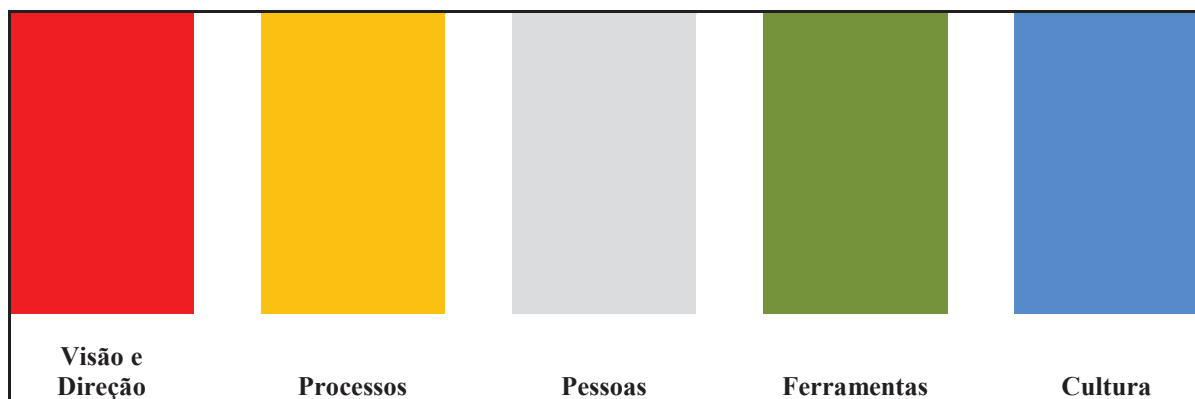


Figura 05 – Dimensões do PMF

Fonte: o autor

Tabela 01 – Maturidade ITIL/Dimensões

Fonte: o autor

Dimensões	Descrição
Visão e Direção	Diretamente relacionado com os objetivos que o negócio almeja, estando vinculado diretamente ao orçamento disponível e com as metas estabelecidas.
Processos	Faz referência a estrutura que a o negócio dispõe para atingir os seus objetivos, avaliando a predominância de áreas isoladas, ou se a atuação é voltada para processos.
Pessoas	Avalia a forma de interação dos profissionais na organização, se existem isolamentos, ou se predomina a integração, fator determinante para os níveis de colaboração.
Tecnologias	Aborda toda a arquitetura de TI, e se existe uma integração com o restante da organização, pessoas e processos.
Cultura	Trata diretamente com os valores, ética, crenças, expectativas, práticas no que se refere ao compartilhamento entre os grupos da organização.

Ao utilizar o nível de maturidade dos processos, passando por níveis e dimensões é possível ter uma visão sistêmica do que é necessário tomar ou planejar ações buscando melhorar os processos que por ventura estejam com baixa maturidade, estas ações se tornam facilitadoras no sentido de buscar elevar de forma direta e continua a maturidade dos referidos processos, caberá ao gestor medir e avaliar onde e que ações tomar.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTO

O método visa aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, demonstra a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para desenvolver o papel cognitivo da teoria (Vergara 2000). Neste capítulo será descrito o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa de natureza aplicada tem por conceito fundamental a necessidade em resolver ou explicar problemas, sendo eles concretos ou não e também por seu senso de urgência, existe, portanto um cenário de pura interação com o universo pesquisado (Vergara 2000). Como esta pesquisa tem por objetivo explorar descrever e explicar, foi adotado o modelo de estudo de caso, visto que existe uma interação entre pesquisador e pesquisado, fator este considerado comum para este modelo de pesquisa. Quanto a abordagem, o resultado deste trabalho será de natureza qualitativa, uma vez que serão expostos os questionários respeitando as individualidades dos entrevistados, sendo que estes mesmo serão induzidos a reflexão em suas respostas (GODOY, 1995). Serão necessárias visitas ao ambiente de estudo onde o pesquisador terá uma vivência da rotina e também uma maior observação e interpretação dos fenômenos. A Tabela 02 demonstra as dimensões consideradas relevantes e necessárias para o prosseguimento e apresentação do método de trabalho.

Tabela 02 – Síntese do Delineamento da Pesquisa
Fonte: o autor

Dimensões	Enquadramento
Natureza	Aplicada
Objetivos	Explorar, descrever e aplicar.
Abordagem	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de Caso

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

De acordo com Marconi & Lacatos (2010), método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite a geração de conhecimentos válida, buscando assim traçar o caminho a ser seguido para que um determinado trabalho possa ser conduzido com segurança e economia, propiciando a detecção de erros, e auxiliando a tomada de decisão do pesquisador. Para boa execução e andamento, o trabalho foi dividido nas seguintes etapas:

- Efetuar a leitura da bibliografia sobre o gerenciamento de serviços;
- Analisar e compreender a aplicação das boas práticas para o gerenciamento de serviços;
- Analisar através de pesquisas, as ferramentas disponíveis, sugestões e práticas para aplicar no gerenciamento de serviços do negócio;
- Identificar os processos que devam ser implementados, medindo seus níveis de maturidade;
- Apresentar os níveis e propor melhorias conforme os resultados;
- Submeter ao Gestor de TI um planejamento para que estas propostas sejam implementadas em um cenário real e avaliar a sua efetividade.

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A empresa campo do estudo será citada neste caso apenas como construtora, sendo uma organização que atua no ramo da construção civil, tendo como motivador para a escolha o fato de a empresa não ser efetivamente de TI e também pelo motivo do acadêmico já ter vivenciado junto à organização estudada. Em conjunto com o Gerente de TI foram elencados 02 profissionais internos do setor de TI, e mais 04 usuários considerados chave dos serviços para responder aos questionários pertinentes aos processos selecionados, definindo assim o nível de maturidade que se encontram os mesmos para assim, auxiliar na elaboração das melhorias e apontamento dos benefícios de acordo com a biblioteca de melhores práticas. Para esta etapa foram elencados os seguintes profissionais, conforme tabela abaixo, que apresenta um resumo das funções, e quantidade de respondentes ao questionário.

Tabela 03 – Participantes da Pesquisa
Fonte: o autor

Profissionais	Setor	Descrição
Analista de Sistemas	TI	ERP/Intranet
Analista de Suporte	TI	Suporte
Gestor TI	TI	Responsável TI
Gestor Contábil	Contábil	Responsável Contábil
Gestor Financeiro	Financeiro	Responsável Fiscal
Gestor Comercial	Vendas	Responsável Vendas

Tabela 04 – Resumo de Funções/Participantes da Pesquisa
Fonte: o autor

Cargo/Função	Quantidade Total	Quantidade Pesquisada
Gestores de Unidade	8	4
Analistas de TI	10	2
Total	14	6

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Entende-se por questionário, uma técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas e documentadas para um grupo de pessoas, tendo como meta conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas (GIL,2010). Para a consolidação da pesquisa a coleta de informações foi realizada por meio de um questionário com perguntas fechadas (anexo), elaborado através do PMF ITIL, conforme descrito no livro desenho de serviço (COLIN, VERNON 2010). Este questionário visa mensurar cada dimensão do processo, baseando-se no conceito estabelecido, sendo eles visão, direção, processos, pessoas, tecnologia e cultura. Também foram utilizados como dados, documentos, relatórios, e análises obtidos durante as visitas ao ambiente, observando-se ricas fontes de informações sempre alinhando com os interesses da pesquisa, que auxiliaram na definição de quais processos da biblioteca seriam medidos (YIN, 2010).

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2010), a etapa de análise dos dados tem por objetivo examinar, classificar em tabelas, categorizar e combinar as evidências. A análise dos dados procurou estabelecer as relações necessárias entre as ferramentas de maturidade selecionadas na pesquisa, traçando um paralelo com o objetivo geral e com os objetivos específicos do trabalho. Para este estudo de caso foram utilizadas diversas fontes de evidências, e por este motivo a análise foi baseada na técnica de triangulação de dados, pois de acordo com Vergara (2010), esta técnica propõe uma estratégia para a obtenção de novas perspectivas e novos horizontes em termos de conhecimento. Segundo Markoni e Lakatos (2002) a técnica de triangulação de dados ocorre por meio das informações pesquisadas, dos documentos e relatórios obtidos junto a empresa fonte de estudo, bem como as observações e questionários validados junto aos colaboradores da empresa.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações deste trabalho fazem referência ao fato de que mesmo sendo possível aprofundar os estudos na empresa, o universo de pessoas a auxiliar durante os questionários tenha sido limitado em virtude do tempo disponível, mesmo assim foram importantes para o desenvolvimento deste estudo de caso. O desenvolvimento deste estudo passou pela aprovação do Gestor de TI, sendo que este teve papel fundamental quanto ao repasse de informações bem como a indicação dos participantes e execução.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A CONSTRUTORA – EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A referida empresa observada neste trabalho é uma construtora gaúcha que atua com foco principal na construção civil, mas também atua na esfera pública, através de concessões

rodoviárias, geração de energia e obras de construção pesada em geral. O foco deste trabalho em si abrange a área de empreendimentos, por ser o segmento onde demanda o maior número de clientes da TI.

Conforme informado pela empresa, desde os anos 70 o setor de empreendimentos tem foco em realizar sonhos de seus clientes em diversos pontos do estado, tais como litoral e região metropolitana, onde características como segurança, lazer, segurança, qualidade de seus produtos e facilidades para pagamento são percebidos como pontos fortes desta organização junto aos seus clientes e mercado.

Como pode ser visto na Figura g6 existe uma ligação direta das diferentes áreas da empresa com a presidência, apresentando subordinação direta das diferentes áreas com o alto escalão da empresa, ainda assim existe autonomia do Gestor de TI para com a sua equipe e com a condução do projeto.

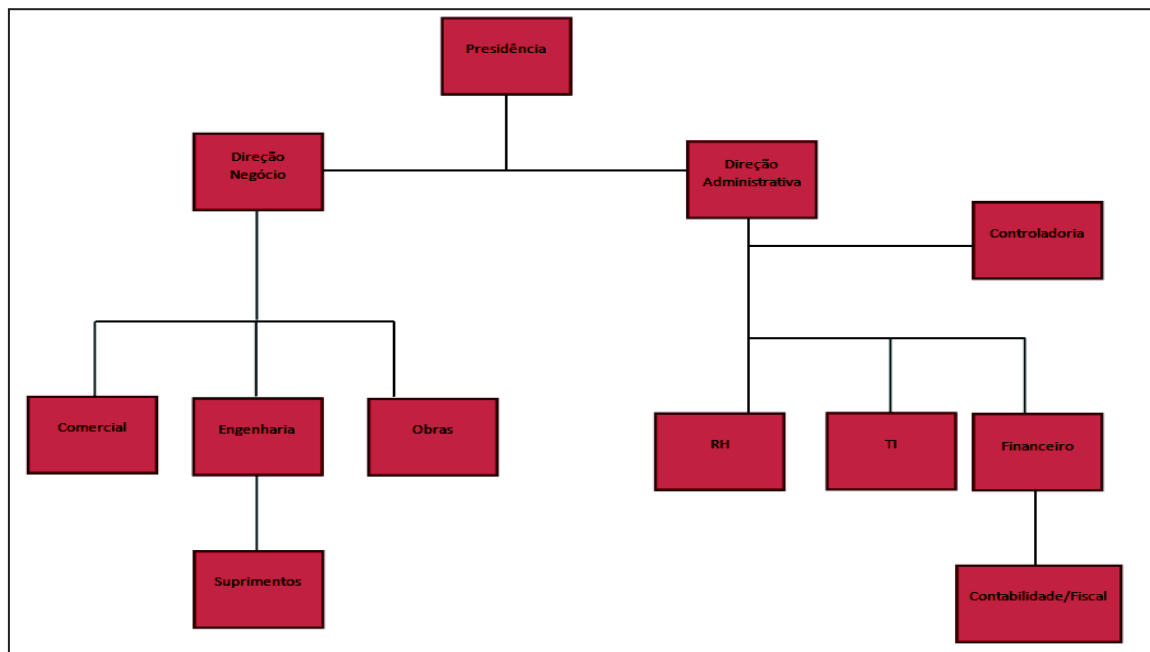


Figura 06 – Organograma da Construtora
Fonte: o autor

4.2 ANÁLISE DE CENÁRIO DE TI

Segundo Fernandes e Aragon (2012), para a ITIL um serviço é um meio de entregar valor aos clientes, facilitando a obtenção dos resultados que os clientes desejam tirando deles a propriedade dos custos e riscos associados.

A equipe de TI da construtora, destacada para a busca destes resultados, é composta atualmente por 10 profissionais, sendo eles:

- 01 Gestor
- 02 Analistas de sistemas (Intranet e ERP)
- 01 Analista de Infraestrutura
- 01 Analista de suporte (Laboratório e Técnica)
- 03 Analistas de suporte (Presencial e Remoto)
- 02 Estagiários (Help-Desk)

Durante a etapa de análise dos dados e visitas pontuais ao ambiente de estudo, observou-se que existe uma estrutura, ainda que com carências, fazendo referência a uma central de serviços local, onde os estagiários através do ramal 8001 recebem as chamadas dos clientes, registram informações básicas, buscam solucionar e, quando não há possibilidades de resolução, é realizada a escalção dos chamados ao nível 2 de atendimento, composto pelos analistas de suporte. Em uma escala maior de atendimento, que seria comparado ao nível 3, ficam destacados os analistas de sistemas, analistas de infraestrutura e o Gestor da área que realiza a gestão do setor e dos atendimentos como um todo.

Por outro lado observa-se tanto pelo lado da TI, quanto pelo lado dos clientes uma falta de sintonia, entre o que pode ser feito, e o que pode ser pedido uma vez que foram observadas diversas ocorrências que fazem com que o setor de TI tenha atuação reativa, sem que haja uma efetividade dos seus serviços, muitos destes fatores indicam que o Gerenciamento de Serviços e suas práticas poderão ser úteis para a melhoria da operação, dentre os fatores apurados, podemos citar:

- Mudanças mal sucedidas;
- Incidentes com repetições diárias;
- Usuários se dirigindo ao setor de TI pedindo serviços ignorando a existência da central de serviços;
- Pedidos de aquisição de software e hardware sem um planejamento prévio;
- Atendimentos feitos sem registro de chamado;
- Usuários ligando diretamente para o parceiro fornecedor de ERP sem o conhecimento da TI;

- Contratos mal geridos com parceiros;
- Falta de um portfólio de Serviços;
- Ausência de investigação de causa raiz e tratamento de problemas;
- TI atuando de forma reativa e não em parceria com o negócio.

A ITIL, não define os processos a serem implementados na área de TI, não é uma metodologia para implementar processos de Gestão de Serviços de TI, uma vez que é um conjunto de boas práticas que permite adaptar-se para ir de encontro com as necessidades específicas de cada organização, servindo como norte e podendo ser utilizada para esta definição. Tais práticas por sua vez, podem ser adotadas do modo que melhor atender cada organização (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Traçando um paralelo com as análises efetuadas, e com os processos apresentados pelas boas práticas do ITIL, é possível identificar que dentre os processos principais, alguns seriam importantes para a resolução dos problemas apurados, tais como Gerenciamento de Catálogo de Serviços, Gerenciamento de Portfólio de Serviços, Gerenciamento de nível de Serviço. Conforme Fernandes e Aragon (2012), e conforme pesquisas de mercado, é recomendável que uma organização, que tenha por meta aderir aos processos da ITIL, opte por fazer esta adesão de forma gradual, pois a implementação de todos os processos de uma vez única, poderá trazer prejuízos ao projeto. Logo os processos que foram definidos como benéficos para a implementação, visando uma maior efetividade no gerenciamento dos Serviços de TI da organização, são:

- Gerenciamento de Incidentes;
- Gerenciamento de Problemas;
- Cumprimento de Requisições;
- Gerenciamento de Mudanças.

Após a definição dos processos, serão avaliados os seus níveis de maturidade, trazendo uma visualização dos seus status atual e apontando melhorias na sua execução, bem como um planejamento para implementação destes processos.

4.3 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS

Após a definição dos processos, visando à continuidade da análise dos dados, foi necessária uma apresentação da proposta aos entrevistados, mostrando o trabalho, apresentando o ITIL, os processos, o modelo de maturidade (seus níveis e dimensões) os objetivos e expectativas do estudo. Após a apresentação, foram entregues os questionários (anexo) aos mesmos, relacionando com a avaliação de maturidade pertinentes aos processos definidos, bem como apresentadas as notas que deveriam ser utilizados em cada resposta sendo, 0,1,2,3,4 e 5, representando os níveis Inicial, Repetitivo, Definido, Gerenciado e Otimizado. Ainda durante a apresentação, foi apresentado o seguinte critério para atribuição de notas:

- A) Nota 0: A nota “0” significa: Não existe, ou não existente, para os participantes transparece a inexistência do processo;
- B) Nota 1: A nota “1” significa: Sim, porém de forma parcial, desorganizada e informal.
- C) Nota 2: A nota “2” significa: Sim, mas ajustes se fazem necessários para a melhoria do processo.
- D) Nota 3: A nota “3” significa: Sim, os processos existem, e de alguma maneira são executados.
- E) Nota 4: A nota “4” significa: Sim, o processo está operacional e monitorado.
- F) Nota 5: A nota “5” significa: Sim, onde o processo plenamente operacional trazendo o máximo da qualidade esperada.

Para continuidade da avaliação foram apresentados os critérios e níveis de maturidade, sendo os seguintes níveis estabelecidos:

Tabela 05 – Critérios para Avaliação de Maturidade
Fonte: o autor

Valor da maturidade	Níveis	
Menor igual a 1,5	1	Inicial
Maior igual a 1,5 e menor igual a 2,5	2	Repetitivo
Maior igual a 2,5 e menor igual a 3,5	3	Definido
Maior igual a 3,5 e menor igual a 4,5	4	Gerenciado
Maior Igual a 4,5	5	Otimizado

Cada um dos seis participantes recebeu quatro questionários, totalizando 24, onde as notas de cada elemento foram contabilizadas em uma planilha automatizada do Excel, que efetuou as médias aritméticas de cada dimensão, onde as notas de cada elemento formam a média do nível de maturidade atual de cada processo.

4.4 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

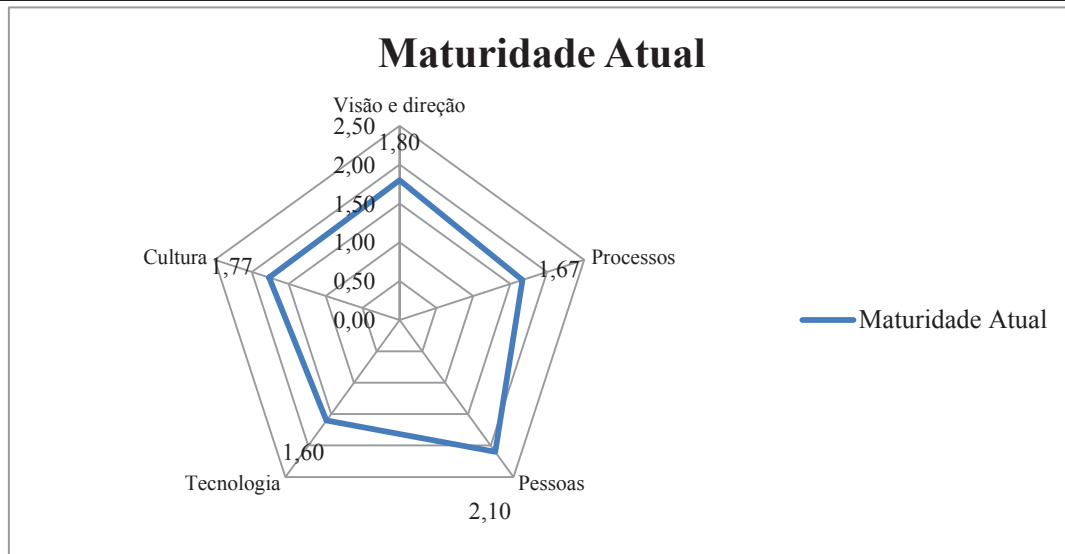
Ao longo do estudo, o processo de gerenciamento de incidentes apresenta forte interação no que diz respeito aos níveis de satisfação do usuário, pois a sua boa execução resulta em rápidas restaurações de falhas ou interrupções de serviços, seja por meio de resoluções ou soluções de contorno, este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e análises e propostas de melhoria para o processo (PINHEIRO, 2011).

4.4.1 Resultados

Na página seguinte, a Tabela 06 apresenta o gráfico e os resultados obtidos através dos questionários respondidos para o processo de Gerenciamento de Incidentes:

Tabela 06 – Maturidade Processo Gerenciamento de Incidentes
Fonte: o autor

Dimensões	Maturidade Atual
Visão e direção	1,80
Processos	1,67
Pessoas	2,10
Tecnologia	1,60
Cultura	1,77



Maturidade do Gerenciamento de Incidentes	1,79
Nível 2 - Repetitivo: O processo é reconhecido, mas ainda desperta pouco interesse dentro da organização e, em consequência, recebe poucos recursos. Em geral, as atividades a ele relacionadas não têm coordenação, são feitas de forma irregular, sem direcionamento e com pouca efetividade.	

4.4.2 Análise e Evidências

A) Visão e Direção

- Não está evidente para os participantes a existência de acordos de nível de serviço;
- O aporte financeiro para a resolução dos incidentes não transparece na operação na visão dos participantes.

B) Processos

- Processo não definido conforme padrão de negócio;
- Os participantes desconhecem a existência de manual de normas sobre os processos.

C) Pessoas

- Desconhecimento da existência da matriz de responsabilidades;
- Necessidade de treinamento para os executores do processo.

D) Tecnologia

- Relatórios de difícil extração;
- Falta de comunicação com ferramentas que automatizam outros processos.

E) Cultura

- Falta de canal com clientes para sugestão de melhorias do processo;
- A divulgação do processo para os clientes não é satisfatória.

4.4.3 Propostas de Ação e Melhorias

A meta estabelecida para a próxima medição é de que o resultado do nível de maturidade do processo de Gerenciamento de incidentes se eleve para 2,60 dos 1,79 atuais passando para o nível 3 - Definido, seguem na tabela abaixo as ações propostas para obtenção da meta:

Tabela 07 – Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Incidentes

Fonte: o autor

Dimensões	Ações/Oportunidades de Melhoria	Responsável
Visão e Direção	1 - Elaborar, definir e divulgar prazos de atendimento e categorizar chamados para o processo de Gerenciamento de Incidentes.	Gestor de TI
	2 - Fazer previsão via orçamento, visando garantir aporte financeiro para manter e melhorar a execução do Gerenciamento de incidentes.	Gestor de TI
	3- Criar informativos automáticos via e-mail para os clientes sobre cada etapa do andamento dos incidentes.	Analista de Sistemas
Processos	1- Definir e mapear o processo de Gerenciamento de Incidentes	Gestor de TI/Analista de Sistemas
	2- Criar modelagem do processo de Gerenciamento de incidentes conforme padrões de negócio.	Analista de Sistemas ERP

Processos	3- Elaborar métricas e controles dos processos de Gerenciamento de incidentes por meio de Relatórios.	Analista de Sistemas ERP
	4-Criar plano de divulgação do processo na intranet corporativa.	Analista de Sistemas
Pessoas	1-Definir os responsáveis pelo processo de Gerenciamento de Incidentes.	Gestor de TI/Analista de Suporte Sênior
	2 - Mensurar a quantidade de colaboradores participantes no processo de Gerenciamento de Incidentes.	Gestor de TI/Analista de Suporte Sênior
	3-Mapear necessidade de Treinamentos e planos de capacitação dos envolvidos no processo de Gerenciamento de incidentes.	Gestor de TI/Analista de Suporte Sênior
Tecnologia	1-Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Gerenciamento de Incidentes.	Analista de Sistemas ERP
	2-Criar a base de dado pra registro de informações pertinentes ao processo de Gerenciamento de incidentes.	Analista de Sistemas ERP
	3-Disponibilizar para a equipe interna uma árvore de conhecimento visando à rápida resolução de incidentes.	Analista de Suporte Sênior
	4-Integrar ferramentas de alerta para auxilio no Gerenciamento de Incidentes.	Analista de Infraestrutura
Cultura	1-Criar pesquisas de satisfação quando da conclusão dos atendimentos e disponibilizar aos clientes um espaço de sugestões.	Analista de Sistemas
	2 - Realizar reuniões semanais com a equipe para informar sobre o status atual do processo, resultados e importância dos participantes.	Gestor de TI
	3 - Promover palestras internas com os usuários chave visando compartilhar e divulgar informações sobre os processos de Gerenciamento de Serviços de TI.	Gestor de TI

4.5 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

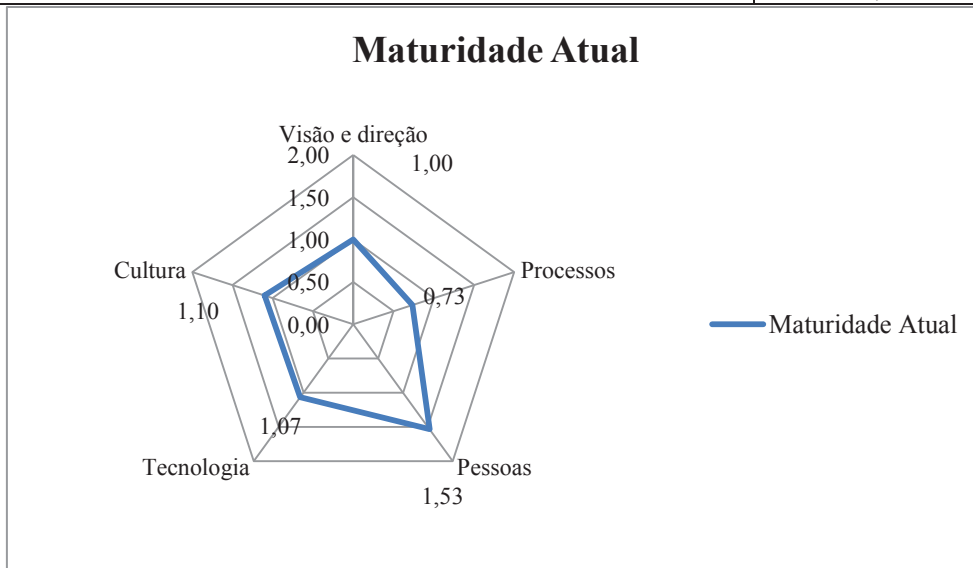
O Gerenciamento de mudanças tem objetivo impedir que toda e qualquer mudança, passe para o nível de operação sem um planejamento mínimo, tais ocorrências podem causar perdas irreparáveis para a operação dos serviços de TI “(PINHEIRO, 2011)”.

4.5.1 Resultados

A tabela 08 apresenta o gráfico e os resultados obtidos através dos questionários respondidos para o processo de Gerenciamento de Mudanças:

Tabela 08 – Maturidade Processo Gerenciamento de Mudanças
Fonte: o autor

Dimensões	Maturidade Atual
Visão e direção	1,00
Processos	0,73
Pessoas	1,53
Tecnologia	1,07
Cultura	1,10



Maturidade do Gerenciamento de Mudanças	1,09
Nível 1- Inicial: O processo é reconhecido, contudo existe pouca ou nenhuma atividade dentro do seu escopo. Além disso, não é beneficiado com alocação de recursos nem orçamento. Este nível também pode ser descrito como 'ad hoc' ou ocasionalmente até 'Caótico'	

4.5.2 Análise e Evidências

A) Visão e Direção

- Não está evidente para os participantes a existência de acordos de nível de serviço;
- O aporte financeiro é diminuto para o porte do processo de Gerenciamento de Mudanças;
- Não existe orientação clara das lideranças sobre a importância do processo de Gerenciamento de Mudanças.
- Não existem planos de mudança.

B) Processos

- Processo não definido conforme padrão de negócio;
- Os participantes desconhecem a existência de manual de normas sobre os processos;
- O processo de mudanças não é visualizado pelos participantes;
- Não existe controle e nem monitoria dos processos de mudança.

C) Pessoas

- Participantes desconhecem sobre a matriz de responsabilidades;
- Necessidade de treinamento para os executores do processo;
- Falta de identificação dos responsáveis do processo.

D) Tecnologia

- Inexistência de Relatórios para o processo;
- Falta de comunicação com ferramentas que automatizam outros processos;
- Falta de integração entre ferramentas fundamentais para o Gerenciamento do processo.

E) Cultura

- Falta de canal com clientes para sugestão de melhorias do processo;
- A divulgação do processo para os clientes não é satisfatória;
- Os executores do processo desconhecem a sua importância.

4.5.3 Propostas de Ação e Melhorias

A meta estabelecida para a próxima medição é de que o resultado do nível de maturidade do processo de Gerenciamento de incidentes se eleve para 1,80 dos 1,09 atuais passando para o nível 2 - Repetitivo, seguem na tabela abaixo as ações propostas para obtenção da meta:

Tabela 09 – Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Mudanças
Fonte: o autor

Dimensões	Ações/Oportunidades de Melhoria	Responsável
Visão e Direção	1 - Elaborar, definir e divulgar prazos de atendimento e categorizar chamados para o processo de Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI
	2 - Fazer previsão via orçamento, visando garantir aporte financeiro para manter e melhorar a execução do Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI
	3- Criar informativos automáticos via e-mail para os clientes sobre cada etapa do andamento dos chamados.	Analista de Sistemas
	4 - Criar e estabelecer planos de mudança.	Gestor de TI/Analista de Sistemas ERP
Processos	1-Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI/Analista de Sistemas
	2-Criar a base de dados pra registro de informações pertinentes ao processo de Gerenciamento de mudanças.	Analista de Sistemas ERP
	3- Elaborar métricas e controles dos processos de Gerenciamento de mudanças por meio de Relatórios.	Analista de Sistemas ERP
	4-Criar plano de divulgação do processo na intranet corporativa.	Analista de Sistemas
Pessoas	1-Definir os responsáveis pelo processo de Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI/Analista de Suporte Sênior
	2 - Mensurar a quantidade de colaboradores participantes no processo de Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI/Analista de Infraestrutura

	3-Mapear necessidade de Treinamentos e planos de capacitação dos envolvidos no processo de Gerenciamento de mudanças.	Gestor de TI/Analista de Infraestrutura
Tecnologia	Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Gerenciamento de mudanças.	Analista de Sistemas ERP
	Criar a base de dado pra registro de informações pertinentes ao processo de Gerenciamento de mudanças.	Analista de Sistemas ERP
	Disponibilizar para a equipe interna uma árvore de conhecimento visando à rápida resolução de mudanças.	Analista de Suporte Sênior
	1-Integrar ferramentas de alerta para auxilio no Gerenciamento de mudanças	Analista de Infraestrutura
Cultura	1-Criar pesquisas de satisfação quando da conclusão dos atendimentos e disponibilizar aos clientes um espaço de sugestões.	Analista de Sistemas
	2 - Realizar reuniões semanais com a equipe para informar sobre o status atual do processo, resultados e importância dos participantes.	Gestor de TI
	3 - Promover palestras internas com os usuários chave visando compartilhar e divulgar informações sobre os processos de Gerenciamento de Serviços de TI.	Gestor de TI

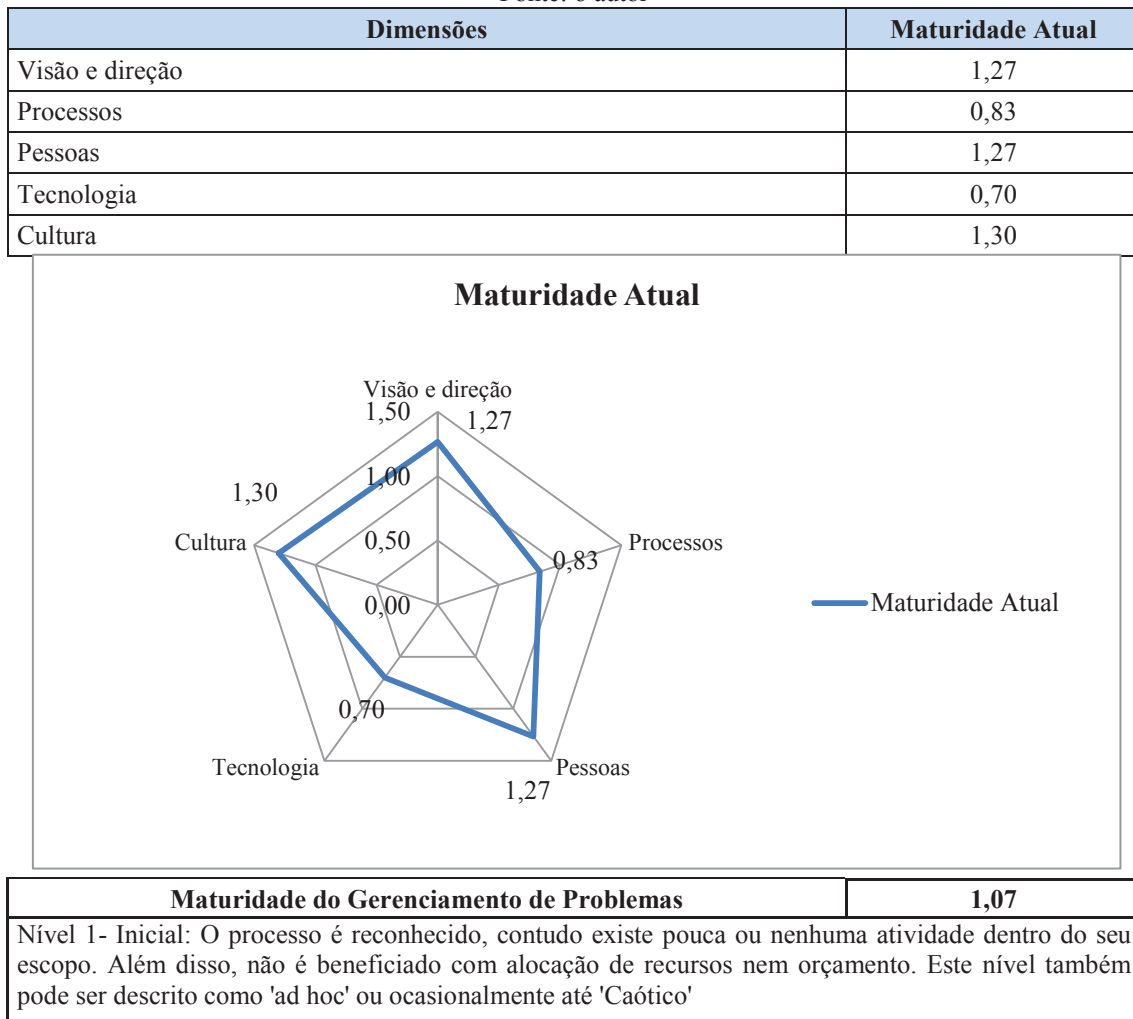
4.6 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO PROCESSO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Tem como ponto característico a investigação da causa raiz de incidentes repetidos que causem um grande transtorno ou paradas inesperadas de um serviço, comparado com o processo de Gerenciamento de incidentes, sua boa operação reflete diretamente sobre os indices de satisfação dos usuários (PINHEIRO, 2011).

4.6.1 Resultados

A tabela 10 apresenta o gráfico e os resultados obtidos através dos questionários respondidos para o processo de Gerenciamento de Problemas:

Tabela 10 – Maturidade Processo de Gerenciamento de Problemas
Fonte: o autor



4.6.2 Análise e Evidências

A) Visão e Direção

- Não está evidente para os participantes a existência de acordos de nível de serviço;
- Pouco repasse de orçamento para o processo de Gerenciamento de Problemas;

-Não houve consenso entre os participantes sobre a clareza e orientação das lideranças.

B) Processos

- Processo não definido e nem considerado operacional;
- Os participantes desconhecem a divulgação do processo via intranet;
- Não existe controle e nem monitoria dos processos de Problemas.

C) Pessoas

- Existe pouca interação dos colaboradores que executam o processo;
- Existe a necessidade de fornecer treinamento para os executores do processo;
- Processo aparentemente sem definição de responsáveis.

D) Tecnologia

- Inexistência de Relatórios para o processo;
- Falta base de dados para armazenar os dados do processo;
- Ferramentas não integradas para o Gerenciamento do processo.

E) Cultura

- Falta de canal com clientes para sugestão de melhorias do processo;
- Divulgação do processo considerada inexistente:
- Aparente falta de divulgação do processo.

4.6.3 Propostas de Ação e Melhorias

A meta estabelecida para a próxima medição é de que o resultado do nível de maturidade do processo de Gerenciamento de incidentes se eleve para 1,80 dos 1,07 atuais passando para o nível 2 - Repetitivo, seguem na tabela abaixo as ações propostas para obtenção da meta:

Tabela 11 – Ações e Melhorias Processo Gerenciamento de Problemas
Fonte: o autor

Dimensões	Ações/Oportunidades de Melhoria	Responsável
Visão e Direção	1 - Elaborar, definir e divulgar prazos de atendimento e categorizar chamados para o processo de Gerenciamento de problemas.	Gestor de TI
	2 - Fazer previsão via orçamento, visando garantir aporte financeiro para manter e melhorar a execução do Gerenciamento de problemas.	Gestor de TI
	3- Criar informativos automáticos via e-mail para os clientes sobre cada etapa do andamento dos chamados.	Analista de Sistemas
Processos	1- Definir e mapear o processo de Gerenciamento de problemas	Gestor de TI/Analista de Sistemas
	2- Criar modelagem do processo de Gerenciamento de problemas conforme padrões de negócio.	Analista de Sistemas ERP
	3- Elaborar métricas e controles dos processos de Gerenciamento de problemas por meio de Relatórios.	Analista de Sistemas ERP
	4-Criar plano de divulgação do processo na intranet corporativa.	Analista de Sistemas
Pessoas	1-Definir responsáveis pelo processo de Gerenciamento de problemas.	Gestor de TI/Analista de Infraestrutura
	2 - Mensurar a quantidade de colaboradores participantes no processo de Gerenciamento de problemas.	Gestor de TI/Analista de Infraestrutura
	3-Mapear necessidade de Treinamentos e planos de capacitação dos envolvidos no processo de Gerenciamento de problemas.	Gestor de TI/Analista de Infraestrutura
Tecnologia	1-Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Gerenciamento de problemas.	Analista de Sistemas ERP
	2-Criar a base de dados pra registro de informações pertinentes ao processo de Gerenciamento de problemas.	Analista de Sistemas ERP
	3-Integrar mecanismos de investigação de causa raiz para o Gerenciamento de problemas.	Analista de Infraestrutura
Cultura	1-Criar pesquisas de satisfação quando da conclusão do atendimento e disponibilizar aos clientes um espaço de sugestões.	Analista de Sistemas

	2 - Realizar reuniões semanais com a equipe para informar sobre o status atual do processo, resultados e importância dos participantes.	Gestor de TI
	3 - Promover palestras internas com os usuários chave visando compartilhar e divulgar informações sobre os processos de Gerenciamento de Serviços de TI.	Gestor de TI

4.7 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO PROCESSO CUMPRIMENTO DE REQUISIÇÕES

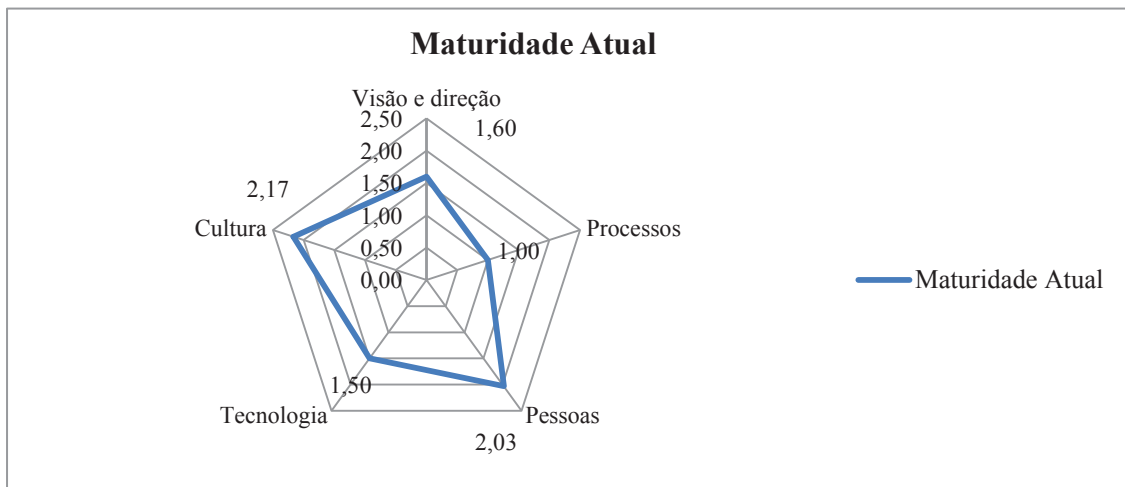
O processo de Cumprimento de requisições visa auxiliar o bom andamento da operação e entrega de serviços no que diz respeito a pequenas solicitações de mudança, bem como solicitações de um novo hardware ou um novo software “(PINHEIRO, Flávio R, 2011)”.

4.7.1 Resultados

A Tabela 12 apresenta o gráfico e os resultados obtidos através dos questionários respondidos para o processo de Cumprimento de Requisições:

Tabela 12 – Maturidade Processo Cumprimento de Requisições
Fonte: o autor

Dimensões	Maturidade Atual
Visão e direção	1,60
Processos	1,00
Pessoas	2,03
Tecnologia	1,50
Cultura	2,17



Maturidade do Cumprimento de Requisições	1,66
Nível 2 - Repetitivo: O processo é reconhecido, mas ainda desperta pouco interesse dentro da organização e, em consequência, recebe poucos recursos. Em geral, as atividades a ele relacionadas não têm coordenação, são feitas de forma irregular, sem direcionamento e com pouca efetividade.	

4.7.2 Análise e Evidências

A) VISÃO E DIREÇÃO:

- Não está evidente para os participantes a existência de acordos de nível de serviço;
- Não existe orientação clara das lideranças sobre a importância do processo de Cumprimento de Requisições.

B) Processos

- Processo não mapeado e não operacional;
- Processo não modelado de acordo com padrões de negócio;
- Na visão dos participantes o processo não é medido e nem controlado;

C) Pessoas

- Os participantes desconhecem os responsáveis pelo processo;

- Não ficou clara a existência da matriz de responsáveis.

D) Tecnologia

- Inexistência de Relatórios automatizados para o processo;
- Inexistência de uma base de dados para alocar os dados pertinentes ao processo;
- Falta de integração entre ferramentas para o Gerenciamento do processo.

E) Cultura

- Falta de compreensão que o processo pode auxiliar na melhora do desempenho dos serviços de TI;

4.7.3 Propostas de Ação e Melhorias

A meta estabelecida para a próxima medição é de que o resultado do nível de maturidade do processo de Cumprimento de Requisição se eleve para 2,55 dos 1,66 atuais passando para o nível 3 - Definido, seguem na tabela abaixo as ações propostas para obtenção da meta:

Tabela 13 – Ações e Melhorias Processo Cumprimento de Requisições
Fonte: o autor

Dimensões	Ações/Oportunidades de Melhoria	Responsável
Visão e Direção	1 - Elaborar, definir e divulgar prazos de atendimento e categorizar chamados para o processo de Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI
	2 - Fazer previsão via orçamento, visando garantir aporte financeiro para manter e melhorar a execução do Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI
	3- Criar informativos automáticos via e-mail para os clientes sobre cada etapa do andamento dos chamados.	Analista de Sistemas
Processos	1- Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI/Analistas de Suporte
	2-Criar a base de dados pra registro de informações	Analista de Sistemas ERP

	pertinentes ao processo de Cumprimento de Requisições.	
	3- Elaborar métricas e controles dos processos de Cumprimento de Requisições por meio de Relatórios.	Analista de Sistemas ERP
	4-Criar plano de divulgação do processo na intranet corporativa.	Analista de Sistemas
Pessoas	1-Definir os responsáveis pelo processo de Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI/Analistas de Suporte
	2 - Mensurar a quantidade de colaboradores participantes no processo de Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI/Analistas de Suporte
	3-Mapear necessidade de Treinamentos e planos de capacitação dos envolvidos no processo de Cumprimento de Requisições.	Gestor de TI/Analistas de Suporte
Tecnologia	1-Extrair relatórios automatizados sobre o processo de Cumprimento de Requisições.	Analista de Sistemas ERP
	2-Criar a base de dados pra registro de informações pertinentes ao processo de Cumprimento de Requisições.	Analista de Sistemas ERP
	3-Disponibilizar mecanismos na ferramenta para diferenciar chamados e Requisições.	Analista de Sistemas
Cultura	1-Criar pesquisas de satisfação quando da conclusão do atendimento e disponibilizar aos clientes um espaço de sugestões.	Analista de Sistemas
	2 - Realizar reuniões semanais com a equipe para informar sobre o status atual do processo, resultados e importância dos participantes.	Gestor de TI
	3 - Promover palestras internas com os usuários chave visando compartilhar e divulgar informações sobre os processos de Gerenciamento de Serviços de TI.	Gestor de TI

4.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES SUGERIDAS

A seguir, é apresentada a proposta de cronograma para início dos trabalhos propostos por este trabalho.

Tabela 14 – Cronograma de Implementação
Fonte:.. O autor

Cronograma de Implantação das ações de melhoria dos processos ITIL						
Atividades	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês
Treinar Envolvidos						
Iniciar ações de melhoria do processo Gerenciamento de incidentes						
Iniciar ações de melhoria do processo Gerenciamento de mudanças						
Iniciar ações de melhoria do processo Gerenciamento de problemas						
Iniciar ações de melhoria do processo Cumprimento de Requisições						
Medir Resultados						

4.9 CENÁRIO FUTURO PÓS-AÇÕES PROPOSTAS

Todas as ações elencadas nos capítulos acima foram analisadas por um consultor ITIL, que auxiliou na forma como o estudo foi desenvolvido. Este consultor possui aproximados 30 anos de carreira e já participou de muitos projetos de implementação das boas práticas por meio do ITIL, inclusive uma de suas publicações foi utilizada com fonte de pesquisa deste trabalho. As propostas descritas como ações de melhoria, foram aprovadas pelo Gestor de TI da construtora que irá iniciar a utilização das propostas em um cenário prático e real, ou seja, no dia a dia de sua operação. Até o momento do encerramento deste trabalho as ações de melhoria já estão sendo iniciadas, mas ainda não são passíveis de nova avaliação. É importante ressaltar que o estudo aprovado, terá uma sequência, tanto que após a obtenção dos resultados esperados, outros processos também considerados importantes para a operação de TI, devam ser elencados, medidos e elevados ao nível de operação. Estima-se que as práticas para um efetivo gerenciamento de serviços de TI devam trazer para a organização uma melhor entrega de serviços, redução de custos, retrabalhos e indesejadas paradas de serviços no cotidiano dos clientes e usuários (BEAL, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho concentrou esforços em analisar e identificar os processos da biblioteca de boas práticas do ITIL, e também quais os benefícios da implementação dos mesmos na operação de TI da organização.

O gestor de TI tem um papel fundamental para o sucesso deste estudo, caberá a ele certificar-se que a TI está apoiando de forma adequada a organização em si, por meio da operacionalização dos processos referidos como benéficos para a organização, bem como identificar as necessidades futuras dos demais gestores, buscando cada vez mais fazer o alinhamento da operação de TI com o negócio. Sua meta será de simplificar o dia a dia da operação, usando as boas práticas como facilitador para uma entrega de serviços de TI mais efetiva.

Entende-se que este trabalho atingiu os objetivos inicialmente propostos, atendeu-se o objetivo de apresentar os processos da ITIL para a implantação do gerenciamento de Serviços de TI na organização, bem como apresentar a biblioteca das boas práticas ITIL, onde os grandes benefícios são a redução dos custos de tecnologia, melhoria no desempenho dos ativos, diminuição dos impactos aos usuários por paradas dos serviços e uma maior eficiência na entrega dos serviços de TI. Atendeu-se o objetivo de analisar o cenário atual do setor de TI da empresa, bem como identificar e avaliar os processos identificados como benéficos mediante as ocorrências apuradas durante o estudo e a etapa de apresentação do cenário. Por fim, foi possível mensurar e avaliar por meio do modelo de maturidade de processos da ITIL, apresentando planos de ações para todos os processos analisados, atendendo assim ao objetivo de avaliar os processos benéficos e apresentar um plano de ação.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios, pois foi possível identificar quais as maiores carências detectadas durante a análise de dados, e apresentar ações que irão beneficiar as rotinas da operação, bem como trazer um maior valor para os serviços de ofertados pela TI na visão dos clientes.

É possível afirmar que a empresa ficou com uma ferramenta bastante consistente para avaliação dos seus processos, que trarão num futuro uma maior maturidade e melhor entrega dos serviços, considerando assim que o objetivo de estudo foi concluído de forma satisfatória.

Para o pesquisador foi uma oportunidade importantíssima de estudar uma operação de serviços, compreender necessidades, obter recursos, e principalmente ampliar o conhecimento sobre uma disciplina que acompanhou uma boa parte da grade curricular deste curso, sendo que o questionamento de como aplicar o conteúdo estudado em um cenário real.

Como trabalhos futuros, é sugerido que a organização fonte de estudos, realmente invista, por meio de seu setor de Tecnologia, na continuidade de implementar os demais processos citados como benéficos para ampliar as práticas de Gerenciamento de Serviços, analisando as necessidades e despendendo esforços para a sequência das ações de melhoria apresentadas neste trabalho. Entende-se que não só este trabalho, mas também, artigos, publicações e casos de sucesso podem auxiliar a organização neste sentido, o universo é amplo, basta saber explorar.

6 REFERÊNCIAS

BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. 2004. Reimpressão 2012. São Paulo: Atlas, 2012.

BROWN, A.; DOWLING, P. *Doing research/reading research: a mode of interrogation for teaching*. Londres: Routledge Falmer, 2001.

CANNON, David; WHEELDON, David, *Service Operation, ITIL. Version 3*. [s.l.]: The Stationery Office, 2010.

CASE, Gary; SPALDING, George, *Service Improvement, ITIL. Version 3*. [s.l.]: The Stationery Office, 2010

CESTARI, FELÍCIO F.; Itil V3 Fundamentos, Rio de Janeiro. RNP/ESR 2012.

COLIN R.; VERNON, L. *Service Design - ITIL. Version 3*. [s.l.]: The Stationery Office, 2010.

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

GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, abr. 1995.

IQBAL Majid, NIEVES Michael, *Service Strategy, ITIL, Version 3*. [s.l.]: The Stationery Office, 2010.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. *Gerenciamento de Serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL*. São Paulo: Novatec Editora, 2007. Série gerenciamento de TI.

MANSUR, R. *Governança de Tecnologia – ITIL*, 2005. Disponível em:
< <http://www.profissionaisdetecnologia.com.br/artigos/arquivos/itil.pdf> >. Acesso em: 18/07/2015 ago. 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Marcelo. Avaliação de Maturidade para processos de ITSM. Disponível em <http://www.tiespecialistas.com.br/2011/11/avaliacao-de-maturidade-para-processos-de-itsm/#.Ub4AZvm1Gck>. Acessado em 15/04/2015

PINHEIRO, Flávio R.; Fundamentos no gerenciamento dos serviços de TI com base na ITIL 2011. Disponível em Apostila: ITIL V3 Foundation 2011.

SIQUEIRA, Jairo. ; O modelo de Maturidade de processos. Disponível em <http://www.abcq.org.br/14/o-modelo-maturidade-processos.html>

VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A

Questionário de Maturidade - Processo Gerenciamento de Incidentes								
Dimensões	Perguntas relativas ao Processo ITIL	Notas						Média das notas atribuídas Dimensão PMF
		1	2	3	4	5	6	
Visão e Direção	Existe orientação clara, por parte das lideranças, sobre a execução do Gerenciamento de Incidentes?	1	2	3	2	1	3	2,0
	Existe aporte financeiro para a execução do Gerenciamento de Incidentes com relação aquisição de recursos para operacionalizar os processos?	2	2	1	2	2	2	1,8
	Existe Plano de Incidentes relativo à recursos de infraestrutura de TI sob a responsabilidade dessa área?	3	1	3	1	3	2	2,2
	Existe acordo de nível de serviço para atendimento dos incidentes?	1	1	0	0	1	1	0,7
	Os clientes são informados sobre o andamento dos Incidentes?	1	3	3	2	2	3	2,3
Processos	O processo está mapeado e Operacional?	1	2	2	1	2	2	1,7
	O processo está divulgado na Intranet?	2	2	1	2	1	1	1,5
	O processo está modelado conforme padrão de negócio?	2	2	3	3	2	1	2,2
	O processo é monitorado e controlado com metas, indicadores com elaboração de relatórios periódicos?	1	2	2	3	1	1	1,7
	O processo está normalizado no Manual de Normas?	2	2	1	1	1	1	1,3
Pessoas	Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos no processo?	3	2	2	2	1	3	2,2
	Existe matriz de comunicação com a indicação dos responsáveis?	1	1	1	1	1	2	1,2
	A quantidade de Colaboradores é suficiente para executar o processo?	3	3	3	3	3	1	2,7
	A interação entre os colaboradores na execução do processo é considerada satisfatória, com níveis adequados de colaboração?	3	2	2	2	3	2	2,3
	Os colaboradores foram capacitados/treinados para executar o processo?	2	1	3	3	2	2	2,2
Tecnologia	Existe(m) ferramenta(s) que coleta(m) os dados que viabilizem o processo?	3	2	1	2	1	2	1,8
	Existe(m) ferramenta(s) que automatiza(m) o processo?	2	2	1	2	1	2	1,7
	Existe integração entre as ferramentas que automatizam outros processos?	2	1	1	2	0	0	1,0
	Existe base de dados onde são armazenados os dados coletados do processo?	2	2	1	2	2	1	1,7
	São gerados relatórios gerenciais automáticos?	2	2	2	1	2	2	1,8
Cultura	Existe a compreensão clara que o gerenciamento dos processos melhora o desempenho da TI?	2	3	2	3	2	2	2,3
	Os colaboradores que executam o processo sabem da sua importância para o negócio da empresa?	3	2	3	2	2	1	2,2
	Existe de forma satisfatória a disseminação / compartilhamento das informações sobre os processos de TI?	1	2	2	2	1	1	1,5
	Existe um canal para que os colaboradores possam sugerir melhorias ao processo?	2	1	2	1	1	2	1,5
	A publicidade/divulgação do processo está adequada e satisfatória?	2	1	1	1	1	2	1,3

ANEXO B

Questionário de Maturidade - Processo Gerenciamento de Mudanças								
Dimensões	Perguntas relativas ao Processo ITIL	Notas						Média das notas atribuídas Dimensão PMF
		1	2	3	4	5	6	
Visão e Direção	Existe orientação clara, por parte das lideranças, sobre a execução do gerenciamento da Mudanças?	1	0	0	2	1	0	0,67
	Existe aporte financeiro para a execução do Gerenciamento da Mudanças com relação aquisição de recursos para operacionalizar os processos?	1	1	0	1	2	0	0,83
	Existe Plano de Incidentes relativo à recursos de infraestrutura de TI sob a responsabilidade dessa área?	0	0	3	1	3	1	1,33
	Existe acordo de nível de serviço para atendimento das solicitações de Mudança?	1	0	0	0	0	1	0,33
	Os clientes são informados sobre o andamento das solicitações de Mudança?	1	1	3	1	2	3	1,83
Processos	O processo está mapeado e Operacional?	1	0	0	1	2	1	0,83
	O processo está divulgado na Intranet?	1	1	0	2	1	1	1,00
	O processo está modelado conforme padrão de negócio?	0	0	1	1	1	1	0,67
	O processo é monitorado e controlado com metas, indicadores com elaboração de relatórios periódicos?	1	0	0	1	1	1	0,67
	O processo está normalizado no Manual de Normas?	0	0	1	0	1	1	0,50
Pessoas	Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos no processo?	1	1	2	1	1	3	1,50
	Existe matriz de comunicação com a indicação dos responsáveis?	0	0	0	1	1	0	0,33
	A quantidade de Colaboradores é suficiente para executar o processo?	1	2	2	3	1	2	1,83
	A interação entre os colaboradores na execução do processo é considerada satisfatória, com níveis adequados de colaboração?	1	2	2	2	3	1	1,83
	Os colaboradores foram capacitados/treinados para executar o processo?	2	1	3	3	2	2	2,17
Tecnologia	Existe(m) ferramenta(s) que coleta(m) os dados que viabilizem o processo?	1	1	0	1	0	2	0,83
	Existe(m) ferramenta(s) que automatiza(m) o processo?	2	2	1	1	1	1	1,33
	Existe integração entre as ferramentas que automatizam outros processos?	2	2	1	1	1	1	1,33
	Existe base de dados onde são armazenados os dados coletados do processo?	1	0	0	1	2	1	0,83
	São gerados relatórios gerenciais automáticos?	1	2	1	1	0	1	1,00
Cultura	Existe a compreensão clara que o gerenciamento dos processos melhora o desempenho da TI?	2	1	2	3	1	3	2,00
	Os colaboradores que executam o processo sabem da sua importância para o negócio da empresa?	2	2	1	2	1	2	1,67
	Existe de forma satisfatória a disseminação / compartilhamento das informações sobre os processos de TI?	1	0	1	0	1	1	0,67
	Existe um canal para que os colaboradores possam sugerir melhorias ao processo?	0	1	0	0	1	1	0,50
	A publicidade/divulgação do processo está adequada e satisfatória?	1	0	0	1	1	1	0,67

ANEXO C

Questionário de Maturidade - Processo Gerenciamento de Problemas								
Dimensões	Perguntas relativas ao Processo ITIL	Notas						Média das notas atribuídas Dimensão PMF
		1	2	3	4	5	6	
Visão e Direção	Existe orientação clara, por parte das lideranças, sobre a execução do gerenciamento de Problemas?	1	0	0	2	1	1	0,83
	Existe aporte financeiro para a execução do Gerenciamento de Problemas com relação aquisição de recursos para operacionalizar os processos?	2	1	1	2	3	1	1,67
	Existe Plano de Incidentes relativo à recursos de infraestrutura de TI sob a responsabilidade dessa área?	2	2	1	1	3	1	1,67
	Existe acordo de nível de serviço para atendimento dos Problemas?	1	1	0	0	1	1	0,67
	Os clientes são informados sobre o andamento dos Problemas no ambiente de TI?	1	2	2	1	1	2	1,50
Processos	O processo está mapeado e Operacional?	1	0	0	1	2	1	0,83
	O processo está divulgado na Intranet?	1	1	0	1	0	0	0,50
	O processo está modelado conforme padrão de negócio?	1	1	0	1	1	1	0,83
	O processo é monitorado e controlado com metas, indicadores com elaboração de relatórios periódicos?	1	2	1	1	1	2	1,33
	O processo está normalizado no Manual de Normas?	1	1	1	0	1	0	0,67
Pessoas	Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos no processo?	1	2	1	1	2	2	1,50
	Existe matriz de comunicação com a indicação dos responsáveis?	1	1	2	1	1	2	1,33
	A quantidade de Colaboradores é suficiente para executar o processo?	2	1	1	2	2	1	1,50
	A interação entre os colaboradores na execução do processo é considerada satisfatória, com níveis adequados de colaboração?	1	1	1	1	1	2	1,17
	Os colaboradores foram capacitados/treinados para executar o processo?	1	0	1	1	1	1	0,83
Tecnologia	Existe(m) ferramenta(s) que coleta(m) os dados que viabilizam o processo?	1	0	1	1	0	1	0,67
	Existe(m) ferramenta(s) que automatiza(m) o processo?	1	1	1	0	1	1	0,83
	Existe integração entre as ferramentas que automatizam outros processos?	1	0	0	0	1	1	0,50
	Existe base de dados onde são armazenados os dados coletados do processo?	1	2	1	1	0	0	0,83
	São gerados relatórios gerenciais automáticos?	1	0	0	1	1	1	0,67
Cultura	Existe a compreensão clara que o gerenciamento dos processos melhora o desempenho da TI?	2	2	1	2	1	1	1,50
	Os colaboradores que executam o processo sabem da sua importância para o negócio da empresa?	2	1	2	2	2	2	1,83
	Existe de forma satisfatória a disseminação / compartilhamento das informações sobre os processos de TI?	1	1	1	1	2	1	1,17
	Existe um canal para que os colaboradores possam sugerir melhorias ao processo?	1	1	2	2	1	1	1,33
	A publicidade/divulgação do processo está adequada e satisfatória?	1	0	0	1	1	1	0,67

ANEXO D

Questionário de Maturidade - Processo Cumprimento de Requisições								
Dimensões	Perguntas relativas ao Processo ITIL	Notas						Média das notas atribuídas Dimensão PMF
		1	2	3	4	5	6	
Visão e Direção	Existe orientação clara, por parte das lideranças, sobre a execução do Cumprimento de Requisições?	2	1	2	2	1	2	1,67
	Existe aporte financeiro para a execução do Cumprimento de requisição com relação a aquisição de recursos para operacionalizar os processos?	2	2	1	1	2	2	1,67
	Existe Plano de Incidentes relativo à recursos de infraestrutura de TI sob a responsabilidade dessa área?	2	1	3	2	3	1	2,00
	Existe acordo de nível de serviço para atendimento das Requisições?	0	0	1	0	1	1	0,50
	Os clientes são informados sobre o andamento das Requisições?	2	2	3	1	2	3	2,17
Processos	O processo está mapeado e Operacional?	0	1	2	1	1	0	0,83
	O processo está divulgado na Intranet?	1	1	0	0	1	3	1,00
	O processo está modelado conforme padrão de negócio?	1	1	0	1	1	2	1,00
	O processo é monitorado e controlado com metas, indicadores com elaboração de relatórios periódicos?	2	1	1	0	1	1	1,00
	O processo está normalizado no Manual de Normas?	2	1	2	1	0	1	1,17
Pessoas	Os papéis e responsabilidades estão claramente definidos no processo?	2	2	2	1	2	1	1,67
	Existe matriz de comunicação com a indicação dos responsáveis?	2	1	1	2	2	2	1,67
	A quantidade de Colaboradores é suficiente para executar o processo?	2	3	1	3	3	2	2,33
	A interação entre os colaboradores na execução do processo é considerada satisfatória, com níveis adequados de colaboração?	2	2	1	2	2	3	2,00
	Os colaboradores foram capacitados/treinados para executar o processo?	2	2	3	2	3	3	2,50
Tecnologia	Existe(m) ferramenta(s) que coleta(m) os dados que viabilizem o processo?	3	2	1	1	2	2	1,83
	Existe(m) ferramenta(s) que automatiza(m) o processo?	2	1	2	2	2	2	1,83
	Existe integração entre as ferramentas que automatizam outros processos?	2	2	1	2	1	2	1,67
	Existe base de dados onde são armazenados os dados coletados do processo?	1	1	0	1	2	0	0,83
	São gerados relatórios gerenciais automáticos?	1	2	1	1	2	1	1,33
Cultura	Existe a compreensão clara que o gerenciamento dos processos melhora o desempenho da TI?	3	1	2	1	1	2	1,67
	Os colaboradores que executam o processo sabem da sua importância para o negócio da empresa?	2	2	2	2	3	2	2,17
	Existe de forma satisfatória a disseminação / compartilhamento das informações sobre os processos de TI?	2	2	1	3	2	3	2,17
	Existe um canal para que os colaboradores possam sugerir melhorias ao processo?	2	3	2	1	3	3	2,33
	A publicidade/divulgação do processo está adequada e satisfatória?	2	1	3	3	3	3	2,50