

GOVERNANÇA DE TI EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DE APLICAÇÃO DO ITIL

ANDRE MONTOIA BARATA
EACH/USP
andre.barata@usp.br

EDMIR PARADA VASQUES PRADO
USP - Universidade de São Paulo
eprado@usp.br

Agradeço principalmente ao meu orientador pelos conselhos e orientações durante toda a jornada e redação dos meus artigos. Também a todos os autores que contribuíram para a finalização deste artigo.

ÁREA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TEMA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI E GOVERNANÇA DE TI

**TÍTULO: GOVERNANÇA DE TI EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO DE CASO DE APLICAÇÃO DO ITIL**

Resumo

Este estudo tem por objetivo descrever a implantação do *framework ITIL* em uma organização do setor de serviços de São Paulo, bem como analisar o nível de maturidade da Governança de TI (GTI) após sua implantação. Um estudo qualitativo e exploratório, baseado em estudo de caso, foi realizado nesta organização a fim de levantar como foi realizada a implantação do *ITIL*, quais os processos deste *framework* foram implantados, quais as dificuldades foram encontradas em sua implantação e porque este *framework* foi escolhido. Esta pesquisa se justifica devido à grande dificuldade encontrada pelas organizações para a implantação da GTI, principalmente pela grande quantidade de *frameworks* existentes. Essa diversidade de *frameworks* torna o processo de implantação mais complexo e custoso, e constitui um dos principais fatores inibidores na decisão pela implantação de *frameworks* de GTI.

Palavras-Chave: Governança de TI, *ITIL*, Maturidade da Governança de TI.

Abstract

This research aims to analyze the ITIL framework implementation in São Paulo service organization and analyze the maturity IT governance level after this. A qualitative and exploratory study based on case study was conducted in this organization to rise as the ITIL implementation was performed, what *ITIL* processes were implanted, what difficulties were found and why this framework was chosen. The necessity research comes from the big difficult found currently to implementation IT Governance, mainly the large number of frameworks existing. This framework diversity make the implementation process more complex and costly and is the main inhibiting factors in the organization decision by GTI frameworks.

Key-words: IT Governance, ITIL, IT Governance Maturity.

1. INTRODUÇÃO

As informações estão cada vez mais presentes no dia a dia das organizações e fazem parte das decisões estratégicas. Saber analisar, processar e extrair o conhecimento das informações organizacionais é fundamental para a tomada de decisão correta.

A tecnologia da informação (TI) tem um papel fundamental para auxiliar e facilitar as principais decisões estratégicas das organizações. Para isto é fundamental que a estratégia do negócio esteja alinhada com a estratégia de TI. Quanto mais importante e estratégico for o papel da TI em uma organização, mais interligado deve ser o alinhamento estratégico entre ela e o negócio (Riekstin, 2012). Contudo o alinhamento estratégico entre TI e negócio não ocorre de maneira simples. Muitas vezes a TI se torna o grande vilão das organizações devido à falta de alinhamento com seus objetivos. Além disso, muitas organizações tratam a TI como uma área isolada que apenas é utilizada como suporte para as demais áreas da organização.

Alinhar a TI aos negócios está se tornando cada vez mais uma tarefa essencial para as organizações que desejam ser competitivas no mercado. A governança de TI (GTI) tem o papel de auxiliar as organizações neste alinhamento, visando uma melhoria contínua nos processos de TI com o foco nos negócios da organização. A fim de potencializar o alinhamento estratégico entre TI e negócios, as organizações buscam constantemente por *frameworks* de GTI que as auxiliem. Organizações que possuem uma GTI bem estruturada e um alinhamento estratégico bem definido em relação aos propósitos de negócios possuem uma maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e mostram melhores desempenhos econômicos quando comparadas com organizações que não possuem uma GTI bem estruturada (Weill & Ross, 2004).

Contudo a grande quantidade de *frameworks* de GTI presentes no mercado dificulta a escolha de um que atenda as necessidades da organização, bem como, a complexidade de processos que eles possuem. Outro fator importante na escolha de um *framework* de GTI é o custo de sua implantação, devido a grande abrangência de processos que eles possuem e sua complexidade de implantação. Por essa razão, o custo pode se tornar muito elevado inviabilizando sua implantação em muitas organizações.

Dentre os principais *frameworks* para GTI, o *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* é o que mais se destaca para o gerenciamento de serviços (Cristofoli, Prado & Takaoka, 2012). Muitas empresas adotaram as boas práticas descritas no *ITIL* a fim de proporcionar um melhor gerenciamento de serviços e um nível de atendimento adequado aos seus clientes. Entretanto, a implantação do *ITIL* nem sempre ocorre de maneira trivial e intuitiva, dificultando a obtenção de um bom nível de maturidade de GTI.

Dentro desse contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar a implantação do *ITIL* em uma organização do setor de serviços, a fim de levantar as principais dificuldades encontradas na sua implantação, os processos implantados, os motivos de sua implantação e o nível da maturidade da GTI antes e após a implantação desse *framework*. Para atender ao objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: (1) descrever o projeto de implantação do *ITIL* e os processos do *ITIL* usados pela organização; e (2) analisar as razões para a escolha do *ITIL* e a contribuição desse *framework* no nível de maturidade da GTI da organização.

Na seção dois deste artigo será descrito o referencial teórico utilizado, na seção três quais foram os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, na seção quatro quais foram os resultados obtidos do estudo de caso e por fim na seção cinco as conclusões e as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O papel da GTI é facilitar o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI das organizações, proporcionando o apoio à tomada de decisões e as estratégias dos negócios.

Isso pode ser constatado pelas definições de GTI encontradas na literatura: (1) especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI (Weill & Ross, 2004, p.8); (2) é de responsabilidade da alta administração das empresas (diretores e executivos) com a finalidade de garantir que a TI da empresa suporte as estratégias e objetivos da organização (*IT Governance Institute*, 2007); e (3) é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (ISO/IEC 38.500, 2009, item 1.6.3).

A revisão da literatura contemplou os seguintes tópicos: ciclo de vida da governança de TI; *frameworks* de boas práticas de gestão; *framework ITIL*; e níveis de maturidade do *ITIL*;

2.1 Ciclo de Vida da Governança de TI

A Figura 1 mostra o ciclo da GTI, bem como os domínios e componentes que são utilizados em cada etapa do ciclo. Segundo Fernandes e Abreu (2012) a GTI possui um

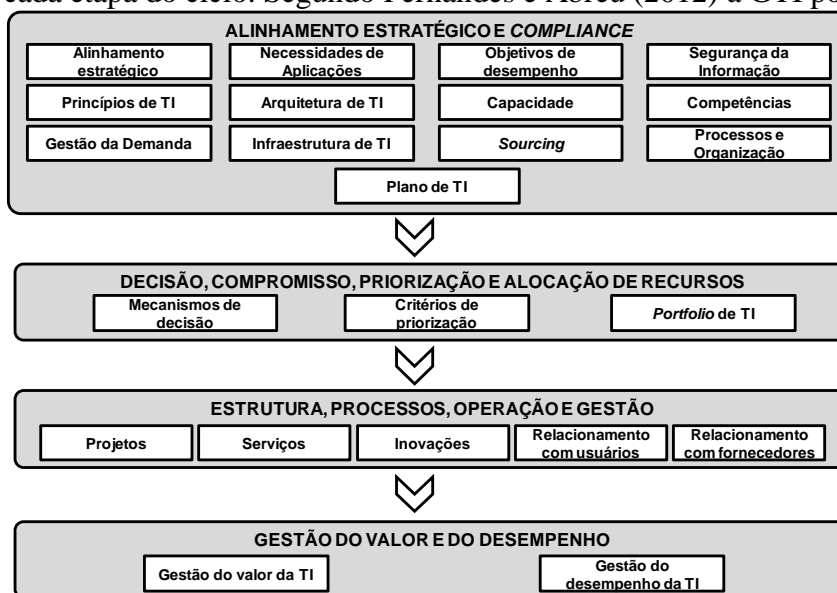


Figura 1 – Ciclo de vida da Governança de TI

Fonte: adaptado de Fernandes e Abreu (2012)

ciclo de vida composto pelas seguintes etapas: (1) alinhamento estratégico e *compliance*; (2) decisão; (3) estrutura e processos; (4) gestão de valor e de desempenho. A implantação do ciclo da GTI visa o direcionamento da TI para atender as necessidades do negócio, proporcionando um auxílio na tomada de decisão da administração da organização. Cada etapa do ciclo da GTI se desdobra em domínios e componentes.

A etapa de alinhamento estratégico e *compliance* referem-se ao planejamento estratégico de TI de uma organização, levando em consideração suas estratégias, negócios e segmentos de atuação, bem como os requisitos de *compliance* externos, tais como Sarbanes-Oxley Act e o Acordo da Basileia. Esta etapa é composta de vários domínios, dentre eles destacam-se: Alinhamento estratégico; Princípios de TI; Objetivos de desempenho; *Sourcing*; Necessidades de Aplicações.

A etapa de decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos, referem-se às responsabilidades pelas tomadas de decisões estratégicas em TI, decisões referentes à arquitetura de TI, infraestruturas, investimentos, entre outros. Nesta etapa são definidos os mecanismos de tomadas de decisões, ou seja, qual departamento é responsável pelas tomadas

de decisões e quem são as pessoas responsáveis. Os seguintes domínios compõem esta etapa: Mecanismos de decisão; Critérios de priorização e *Portfolio* de TI.

A etapa de estrutura, processos, operações e gestão referem-se à estrutura organizacional e funcional de TI, processos de gestão e operação que suportam a TI diretamente alinhados as necessidades estratégicas do negócio e da operação. Nesta etapa são definidas ou redefinidas as operações dos sistemas, infraestruturas, suporte, entre outras. Os domínios desta etapa são: Projetos; Serviços; Inovações; Relacionamento com Usuários; Relacionamento com Fornecedores.

A última etapa do ciclo de vida da GTI, gestão do valor e do desempenho, refere-se à coleta, determinação e geração de indicadores dos resultados de processos, produtos e serviços de TI, bem como a contribuição e importância da TI para os negócios da organização. Os domínios desta etapa são: Gestão do valor de TI e Gestão do Desempenho da TI.

2.2 Frameworks de Boas Práticas de Gestão

Para auxiliar na implantação da GTI existem vários *frameworks* de boas práticas de gestão disponíveis para as organizações. Alguns desses *frameworks* são originais e outros derivam de um já existente. Para Fernandes e Abreu (2012) os principais *frameworks* citados atualmente na área acadêmica e usados no mercado de TI, e que possuem um relacionamento com a GTI são:

- a) **COBIT** (*Control Objectives for Information and related Technology*). *Framework* abrangente aplicável para a auditoria e o controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos.
- b) **Val IT** (*Enterprise Value: Governance of IT Investments*). *Framework* que trata da governança dos investimentos de TI e do gerenciamento do portfólio desses investimentos.
- c) **Risk IT** (*Enterprise Risk: Identify, Govern and Manage IT Risks*). *Framework* que trata do gerenciamento dos riscos de TI.
- d) **ISO 31000**. Trata dos princípios e guias para o gerenciamento de riscos.
- e) **CMMI** (*Capability Maturity Model Integration*). Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e software.
- f) **MPS.br**. *Framework* brasileiro para a melhoria do processo de software.
- g) **ITIL**. *Framework* de serviços de TI, segurança da informação, gerenciamento da infraestrutura, gestão de ativos e aplicativos, etc.
- h) **ISO/IEC 20000**. Norma abordando requisitos e melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI.
- i) **ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002**. Norma abordando requisitos e código de prática para a gestão da segurança da informação.
- j) **Frameworks ISO**. Sistemas da qualidade, ciclo de vida de software, teste de software, etc.
- k) **eSCM-SP** (*Service Provider Capability Maturity Model*). *Framework* para terceirização de serviços que usam TI de forma intensiva.
- l) **PRINCE2** (*Project in Controlled Environment*). Metodologia de gerenciamento de projetos.
- m) **PMBOK** (*Project Management Body of Knowledge*). Base de conhecimento em gestão de projetos.
- n) **OPM3**. *Framework* de maturidade para o gerenciamento de projetos.
- o) **SCRUM**. Método ágil para o gerenciamento de projeto.
- p) **BSC** (*Balanced Scorecard*). Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.
- q) **Seis Sigma**. Metodologia para melhoria da qualidade de processos.
- r) **SAS 70** (*Statement on Auditing Standards for Services Organizations*). Regras de auditoria para empresas de serviços.

s) **TOGAF** (*The Open Group Architecture Framework*). *Framework* que trata o desenvolvimento e a evolução de arquiteturas de TI.

t) **BPM CBOK** (*Business Process Management Body of Knowledge*). Corpo de conhecimento para o gerenciamento de processos de negócio.

u) **BABOK** (*The Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*). Guia de conhecimento para a prática de análise de negócio

Estes *frameworks* têm por objetivo auxiliar na implantação da GTI das organizações. Baseado no ciclo da GTI, a Figura 2 mostra em quais domínios e componentes estes *frameworks* se posicionam.

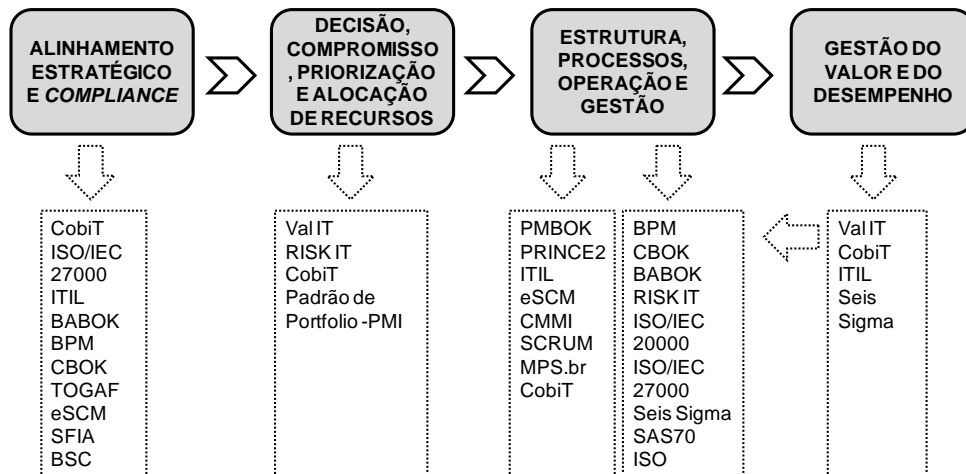


Figura 2. Os frameworks de melhores práticas no ciclo de GTI

Fonte: adaptado de Fernandes e Abreu (2012)

Como se pode observar existe uma grande quantidade de *frameworks* para a GTI, os quais possuem uma alta abrangência de processos, diretamente proporcional à dificuldade de implantação. Devido esta grande quantidade de *frameworks*, as organizações têm dificuldade em selecionar qual(is) *framework(s)* deve ser implantado para aumentar a maturidade de sua GTI.

2.3 Framework ITIL

O *ITIL* é um *framework* público que descreve as melhores práticas para o gerenciamento de serviços e para a GTI, com foco em melhoria contínua e melhoria na qualidade dos serviços entregues, tanto na perspectiva dos clientes quanto na do negócio. Ele é baseado no gerenciamento de serviços, que segundo Cartlidge *et al.* (2007) é um conjunto de capacidades organizacionais especializadas para promover valor aos clientes na forma de serviços.

O *ITIL* atualmente encontra-se na versão V3, o qual é subdividido em cinco livros que representa o ciclo de vida do serviço:

a) **Estratégia do Serviço** (*Service Strategy*) proporciona o alinhamento entre as estratégias do negócio com as da TI, esta etapa do ciclo de vida é de grande importância, pois reflete nas etapas seguintes. Os seguintes processos são abordados nesta etapa: gerenciamento de estratégia para serviços de TI, gerenciamento de demanda, gerenciamento do portfólio de serviço, gestão do relacionamento com o negócio e gerenciamento financeiro para serviços de TI (Iqbal e Nieves, 2010).

b) **Desenho do Serviço** (*Service Design*) proporciona a orientação no desenvolvimento do serviço, por meio de detalhes de implementação, definições de escopo, SLAs (*Service level agreement*) e análise da capacidade para realizar o que foi estabelecido na estratégia. Os seguintes processos são abordados nesta etapa: coordenação do desenho, gerenciamento do catálogo de serviços, gerenciamento de nível de serviços, gerenciamento de fornecedores,

gerenciamento de disponibilidade, gerenciamento de capacidade, gerenciamento de continuidade de serviços de TI e gerenciamento de segurança da informação (Colin & Vernon, 2010).

c) Transição do Serviço (*Service Transition*) esta etapa é responsável pelos processos que irão controlar a transição dos serviços que foram desenhados e agora serão implantados a fim de mitigar riscos e possíveis falhas que podem ocorrer nesta transição. Os seguintes processos são abordados nesta etapa: planejamento e suporte a transição, gerenciamento de configuração e ativo de serviços, gerenciamento de mudanças, avaliação de mudanças, gerenciamento de liberação e implantação, validação e teste do serviço e gerenciamento de conhecimento (Lacy & Macfarlane, 2010).

d) Operação do Serviço (*Service Operation*), esta etapa é responsável por garantir o funcionamento dos processos após a implantação, por meio do controle de problemas, falhas e atendimento as requisições solicitadas. Os seguintes processos são abordados nesta etapa: gerenciamento de eventos, gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problema, gerenciamento de requisições e gerenciamento de acesso (Cannon & Wheeldon, 2010).

e) Melhoria Contínua (*Service Improvement*) a última etapa do ciclo de vida do serviço é responsável pela orientação de como realizar melhorias contínuas nos processos, por meio de monitoração e medições no gerenciamento de serviços. O processo abordado nesta etapa é o processo de melhoria em sete etapas, que gera relatórios de melhorias e os planos de ações a serem tomados (Case & Spalding, 2010).

2.4 Níveis de Maturidade do ITIL

O ITIL possui um *framework* para avaliação da maturidade, o *Process Maturity Framework* – PMF, contido no livro *Service Design* do ITIL V3. O PMF auxilia na análise do nível de maturidade dos serviços do ITIL. Ele possui cinco níveis de maturidade e para cada nível existe uma subdivisão de dimensões conforme apresentado a seguir.

(1) **Ad Hoc**. Processos reconhecidos, contudo existe pouca ou nenhuma atividade de gestão de processos, não existem recursos e nem orçamento destinados aos processos.

Visão e Orientação: fundos e recursos orçamentários mínimos, com pouca ou nenhuma atividade; resultados temporários e não registrados; e relatos e opiniões esporádicas.

Processos: processos e procedimentos vagamente definido, executado de forma reativa quando ocorrem problemas; processos totalmente reativos; e atividades irregulares e não planejadas.

Pessoas: papéis e responsabilidades vagamente definidos.

Tecnologia: processos manuais, sem ferramentas de automatização.

Cultura: ferramentas tecnológicas utilizadas nas atividades com foco nos processos de TI.

(2) **Repetitivo**. Processos reconhecidos e possuem um pouco de importância e recursos destinados a eles. Normalmente as atividades não possuem coordenação, irregulares, sem direção e eficácia.

Visão e Orientação: sem objetivos claros ou metas formais; fundos e recursos orçamentários disponíveis; e atividades irregulares e não planejadas.

Processos: processos e procedimentos definidos; processo em grande parte reativo; e atividades irregulares e não planejadas.

Pessoas: papéis e responsabilidades descritos, contudo sem formalidade.

Tecnologia: possui ferramentas padrão, contudo falta controle e os dados são armazenados em locais separados.

Cultura: produtos e serviços controlados.

- (3) **Definido.** Processo reconhecido e documentado, contudo sem contrato formal, aceitação e reconhecimento dentro da organização. Entretanto o processo possui um responsável, recursos alocados e metas e objetivos formais com foco em eficiência.
- Visão e Orientação:** documentação e objetivos acordados, com metas formais; planos publicados formalmente, monitorados e revisados; fundos disponíveis, com recursos apropriados; e relatórios regulares, com revisões periódicas.
- Processos:** processos e procedimentos claramente definidos e bem divulgados; atividades planejadas regularmente; existência de documentação do processo; e ocasionalmente processo proativo.
- Pessoas:** papéis e responsabilidades claramente definidos e acordados; objetivos e metas formais; e processos formalizados com planos de treinamentos.
- Tecnologia:** coleta de dados contínua com alarmes e limiar monitoração dos serviços; e dados consolidados acumulados e usados para o planejamento formal, previsão e análise de tendências.
- Cultura:** serviços orientados ao cliente com uma abordagem formalizada – Acordo de Nível de Serviço.
- (4) **Gerenciado.** Processo é totalmente reconhecido e aceito pela organização e TI. Objetivos e metas são baseados nos objetivos e metas do negócio, possui gerenciamento, documentação e relacionamento com outros processos.
- Visão e Orientação:** direção clara dos objetivos de negócios e metas estabelecidas e mensuradas; relatórios de gestão usados para tomada de decisão; processos de negócios alinhados aos planos de TI; e melhorias regulares, planejadas e revisadas.
- Processos:** processos, procedimentos e padrões bem definidos, incluído todas as descrições de trabalho da equipe de TI; interfaces e dependências do processo claramente definidas; processos proativos; e gerenciamento de serviços integrados e processos de desenvolvimento de sistemas.
- Pessoas:** equipe de trabalho multidisciplinar com foco em processos; e responsabilidades claramente definidas para todas as atividades de trabalho da TI.
- Tecnologia:** monitoração contínua, com indicação de alarmes e um conjunto de ferramentas e bancos de dados integrados.
- Cultura:** foco no negócio com uma compreensão ampla das estratégias corporativas.
- (5) **Otimizado.** Totalmente reconhecido e possuem estratégias e metas alinhadas as estratégias do negócio e da TI. Os processos são institucionalizados com parte das atividades diárias da organização e todos são envolvidos nos mesmos, além de atividades de melhoria contínua como parte dos processos.
- Visão e Orientação:** plano estratégico integrado aos planos de negócios, com metas e objetivos controlados; monitoramento contínuo, medição, elaboração de relatórios de alerta e relatórios sobre o processo contínuo de melhoria; e revisões periódicas e / ou auditorias com eficácia, eficiência e observância das normas.
- Processos:** processos e procedimentos bem definidos, fazendo parte da cultura corporativa; e processo proativo e preventivo.
- Pessoas:** objetivos de negócio alinhados com a TI, com metas formais ativamente monitorados, como parte da atividade diária; papéis e responsabilidades fazem parte de uma cultura corporativa geral.
- Tecnologia:** documentação da arquitetura geral com ferramentas integradas em todas as áreas de pessoas, processos e tecnologia.
- Cultura:** uma atitude de melhoria contínua, juntamente com uma estratégia focada no negócio; e uma compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel dentro da cadeia de valor do negócio.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é do tipo exploratório e qualitativo. Qualitativo, pois visa descobrir e refinar um tema de pesquisa por meio de coleta de dados, com descrições e observações e sem a utilização de medições numéricas. Exploratório, pois tem a finalidade de familiarizar-se com o tema de pesquisa e obter a imersão inicial explorando o assunto abordado, além do esclarecimento de um conceito de pesquisa e a criação de novas hipóteses (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Como estratégia de pesquisa será utilizado o estudo de caso, pois “*a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados*” (Schramm, 1971, p. 6).

Usa-se o estudo de caso quando se deseja analisar o motivo da escolha de certas decisões, como elas foram implementadas e seus resultados, como por exemplo, a implantação do *ITIL*, qual o motivo da implantação do *framework*, como ele foi implantado e quais os resultados da implantação.

A necessidade de utilização do estudo de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos, ou seja, por meio do estudo de caso pode-se detalhar e preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos do mundo real (Yin, 2009).

Segundo Yin (2009), um estudo de caso pode ser único ou múltiplo, de acordo com a abordagem e o direcionamento utilizado, qualitativo ou quantitativo, respectivamente. Dentro do contexto da pesquisa, a estratégia do estudo de caso único foi utilizada, a fim de realizar uma imersão e um aprofundamento qualitativo no assunto a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços.

Esta pesquisa visa realizar um estudo de caso em uma organização do setor de serviços da cidade de São Paulo, a qual realizou a implantação do *framework ITIL* para controlar e gerenciar seus serviços.

A estratégia utilizada para coleta de dados foi uma entrevista com a gerente de serviços da organização estudada, a entrevista foi realizada no escritório da organização em São Paulo e todos os pontos observados e coletados foram documentados a fim de auxiliar nas futuras conclusões.

Para realização do estudo de caso o seguinte roteiro de pesquisa foi desenvolvido (Yin, 2009).

1. **Planejamento** – O planejamento consiste na fase de identificação do público alvo para a realização da entrevista. Foi entrevistada uma gerente de serviços responsável pela implantação do *ITIL*. As principais informações e documentos que são necessários foram solicitados para a gerente, tais como, organograma da organização, processos da área de TI, equipe de TI, entre outros.
2. **Desenvolvimento do protocolo** – O protocolo deve conter o roteiro da entrevista, os principais tópicos que serão abordados e as perguntas relevantes a fim de atingir os objetivos específicos da pesquisa. O protocolo desenvolvido abrange perguntas relacionadas à caracterização da organização, aos processos do *ITIL*, ao projeto de implantação do *ITIL* e aos resultados pós-implantação.
3. **Investigação inicial** – Levantar informações relevantes com a entrevistada antes da entrevista, a fim de minimizar perguntas óbvias e otimizar o tempo. Algumas perguntas prévias foram levantadas por correio eletrônico, antes da entrevista, tais como, fase do projeto de implantação do *ITIL*, versão implantada, organograma da organização e da área de TI, infraestrutura de TI, entre outras.
4. **Agendamento da entrevista** – Agendar a entrevista com a entrevistada e estimar o tempo necessários para que o protocolo desenvolvido seja totalmente respondido e as

dúvidas sejam totalmente sanadas. A entrevista foi realizada durante um dia útil e todo o protocolo foi respondido e dúvidas foram esclarecidas.

5. **Coleta dos dados** – Coleta de informações durante a entrevista seja por respostas as perguntas desenvolvidas, seja por novas perguntas que surgiram no decorrer da entrevista, ou até por observações e constatações levantadas pelo entrevistador. Todas as perguntas foram respondidas pela entrevistada e novas perguntas surgiram e foram documentadas no protocolo, bem como as observações levantadas pelo pesquisador.
6. **Análise dos dados** – Revisar, estruturar e documentar todos os dados levantados e observados. Após a entrevista, os dados foram analisados, estruturados e documentados devidamente a fim de redigir este artigo.
7. **Conclusão** – Finalizar a documentação do estudo de caso, com as conclusões obtidas pelo pesquisador.

4. RESULTADOS

Após a realização do planejamento da entrevista e do protocolo, o mesmo foi aplicado na entrevista com a gerente de serviços, os resultados e documentos obtidos estão a seguir.

4.1 Caracterização da Organização

A organização escolhida para a realização do estudo de caso consiste em uma organização de grande porte situada na cidade de São Paulo e do setor de serviços. Trata-se de uma multinacional que opera no Brasil há mais de 35 anos, possui mais de 40 mil colaboradores que atuam em mais de 100 profissões. O principal serviço que a organização fornece é para o segmento de restaurantes. Ela possui um sistema que controla todas as atividades diárias do restaurante, tais como, refeições, números de clientes, estoque, quantidade a ser produzida, entre outros. Além de fornecer o sistema e suporte ao mesmo, a organização é responsável pelo fornecimento da infraestrutura necessária para o funcionamento do sistema, bem como toda a instalação e atendimento no local do restaurante. Atualmente a organização possui aproximadamente 850 clientes que são responsáveis por uma movimentação de mais de 1,7 milhões de consumidores por dia. A organização também fornece serviços de jardinagem, limpeza predial, entres outros, porém em uma escala bem menor.

Em relação à infraestrutura de TI da organização, esta é toda terceirizada por uma empresa que é responsável pelo controle, manutenção e atualização dos servidores e *data centers* da organização. Devido à terceirização da infraestrutura, a equipe de TI da organização é bem enxuta, a qual possui um diretor responsável pela área e três gerentes específicos para as subáreas.

Esta pesquisa foi realizada na subárea de serviços, a qual a gerente entrevistada é a responsável. Ela possui uma equipe de cinco colaboradores e um orçamento anual que é utilizado para a implantação do *ITIL* e para todas as necessidades e atividades realizadas pela subárea de serviços.

Além da terceirização da infraestrutura também existe uma central de serviços terceirizada a qual é responsável pelo atendimento de todos os usuários de TI e clientes da organização. Esta central é composta por 30 funcionários, que são responsáveis pelo atendimento de 6500 usuários que geram aproximadamente 7000 chamados por mês. A área de TI utiliza 50 softwares, disponibilizados para clientes e colaboradores, que são suportados pela central de serviços a qual é responsável pelo seu monitoramento e controle. Todo o desenvolvimento e manutenção destes softwares também são terceirizados e de responsabilidade externa a organização.

4.2 Os Processos do *ITIL*

A partir do *framework ITIL*, com seus 26 processos, foram avaliados os estágios de implantação de cada processo na organização estudada. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 1. Cabe destacar que o processo 15 foi dividido em dois subprocessos devido à adaptação a realidade da empresa: gerenciamento de configurações e gerenciamento de ativos. O primeiro sem interesse de implantação e o segundo em processo de implantação. Por essa razão, totalizaram-se 27 processos avaliados.

Tabela 1. Processos do ITIL

Processos do ITIL	Estágio da Implantação			
	(a)*	(b)	(c)	(d)
Estratégia				
1.Gerenciamento de Estratégia para Serviços de TI			•	
2.Gerenciamento de Demanda			•	
3.Gerenciamento do Portfólio de Serviços		•		
4.Gestão do Relacionamento com o Negócio				•
5.Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI				•
Desenho				
6.Coordenação do Desenho			•	
7.Gerenciamento do Catálogo de Serviços			•	
8.Gerenciamento de Nível de Serviço				•
9.Gerenciamento de Fornecedores			•	
10.Gerenciamento de Disponibilidade		•		
11.Gerenciamento de Capacidade		•		
12.Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI		•		
13.Gerenciamento de Segurança da Informação			•	
Transição				
14.Planejamento e Suporte à Transição			•	
15.Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço	•		•	
16.Gerenciamento de Mudanças			•	
17.Avaliação de Mudanças	•			
18.Gerenciamento de Liberação e Implantação		•		
19.Validação e Teste de Serviço			•	
20.Gerenciamento de Conhecimento			•	
Operação				
21.Gerenciamento de Eventos			•	
22.Gerenciamento de Incidentes				•
23.Gerenciamento de Problemas			•	
24.Cumprimento de Requisição				•
25.Gerenciamento de Acesso				•
Melhoria Contínua				
26.Processo de Melhoria em Sete Etapas		•		

Legenda: (a) não implantado e sem interesse; (b) não implantado e com interesse; (c) em processo de implantação; (d) implantado

Fonte: próprio autor

O número de processos do *ITIL* em cada um dos estágios é o seguinte: dois processos no estágio Não Implantado e sem Interesse; seis processos no estágio Não Implantado e com Interesse; 13 processos no estágio Em Processo de Implantação; e seis processos no estágio Implantados.

Verifica-se que o número de processos implantados é pequeno se comparado ao conjunto de processos do *ITIL*. Entretanto, existe uma grande quantidade de processos em implantação e um número relativamente pequeno de processos sem interesse de implantação. Um ponto importante destacado durante a entrevista é que existe o interesse de implantação, contudo o nível de maturidade dos processos que se deseja alcançar não é o nível 5 (otimizado), mas sim um nível que atende as necessidades e demandas mais urgentes da organização.

4.3 Maturidade do *ITIL*

Com o intuito de analisar a eficiência da implantação dos processos *ITIL*, aplicou-se o *framework PMF*. A partir desta foram analisados os processos da organização antes da implantação do *ITIL* e em qual nível eles se encontravam. Como observado e descrito pela gerente de serviços o nível de maturidade dos processos antes do *ITIL* eram Ad-Hoc, ou seja, não existia nenhuma estruturação e nenhum recurso e orçamento destinado as atividades de

gestão dos processos. A gerente atual de serviços de TI entrou na organização em 2001 com o propósito da implantação do *ITIL*. Baseado no nível 1 Ad-Hoc antes da implantação do *ITIL*, analisou-se os processos atuais, após a implantação dos seis processos do *ITIL* e os que ainda estão em desenvolvimento. Para esta análise, baseou-se na descrição de cada dimensão por nível de maturidade e a entrevistada classificou em que nível a dimensão se encontra após o *ITIL*. Além disso, questionou-se a evolução após a implantação do *ITIL*, quais foram os pontos facilitadores da implantação, quais foram os inibidores e quais são as recomendações e os pontos de atenção por ela recomendados. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Maturidade do Gerenciamento de Serviços

Dimensão da maturidade	Descrição da dimensão	Evolução	Estágio atual	Facilitadores	Inibidores	Recomendações/Pontos de atenção
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos manuais, sem ferramentas de automatização 	-	Ad Hoc	Não houve	Falta de Budget para investimento em tecnologia	Possibilidade de implantação de processos sem tecnologia, deixando esse investimento para o futuro
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos e procedimentos definidos. ➤ Processo em grande parte reativo. ➤ Atividades irregulares e não planejadas. 	+	Repetitivo	Realização de treinamento para equipe. Certificação de toda a equipe em <i>ITIL Foundation</i> .	Resistência à mudança de estrutura e da organização	Proporcionar um bom entendimento do ciclo de vida do serviço para facilitar a alteração dos processos.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Papéis e responsabilidades descritos, contudo sem formalidade 	+	Repetitivo	Realização de treinamento para equipe. Certificação de toda a equipe em <i>ITIL Foundation</i> .	Mudança da cultura e da organização; Mudança de função e cargo; Pessoas que saem da organização devido ao não entendimento e aceitação do <i>framework</i>	Falta de uma estrutura de gestão de pessoas para a TI
Visão e Orientação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentação e objetivos acordados, com metas formais. ➤ Planos publicados formalmente, monitorados e revisados. ➤ Fundos disponíveis, com recursos apropriados. ➤ Relatórios regulares, com revisões periódicas. 	+	Definido	Diretor de TI participando do comitê executivo; Apoio e incentivo por diretores da organização	Mudança na cultura, enxergar a TI como um parceiro estratégico.	Entendimento do ciclo de vida, formação das pessoas para os processos.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Serviços orientados ao cliente com uma abordagem formalizada – Acordo de Nível de Serviço 	+	Definido	Diretor de TI participando do comitê executivo; Facilidade de interação com o cliente	Alinhamento do negócio com a TI.	Divulgação dos SLAs com toda a equipe

Fonte: próprio autor

Verifica-se que houve evolução em todas as dimensões com exceção de Tecnologia que continua no nível Ad-Hoc, por motivo de falta de budget para investimento. Já a dimensão processos e pessoas foram para o nível dois e visão e orientação e cultura evoluíram para ao nível três. Como os principais pontos facilitadores podem-se destacar:

- Treinamento da equipe e certificação em *ITIL Foundation*
- Apoio e incentivo da diretoria que participava do comitê executivo
- Facilidade de interação com os clientes

Já como pontos inibidores podem-se destacar:

- Falta de budget para investimento em tecnologia
- Resistência a mudança de estrutura, da cultura e da organização
- Mudança de funções e cargos
- Enxergar a TI como um parceiro estratégico
- Alinhamento dos negócios com a TI

Como recomendações e pontos de atenção foram destacados:

- Possibilidade de implantação dos processos sem o investimento tecnológico
- Proporcionar um bom entendimento do ciclo de vida do serviço
- Falta de uma estrutura de gestão de pessoas para TI
- Divulgação dos SLAs com toda a equipe

Dentre todos os pontos citados, o que teve uma maior relevância e destaque pela entrevistada foi a dificuldade da mudança organizacional e cultural. A grande demora para implantar os processos, mais de dois anos para implantar seis processo, foi devido a mudança cultural e aceitação dos colaboradores ao novo *framework*.

Após a classificação das dimensões no nível de maturidade atual, verifica-se que estas estão distribuídas em três níveis diferentes (Ad Hoc, Repetitivo e Definido), a partir disto, foi caculado a maturidade final do gerenciamento de serviços. Para este calculo, foi atribuído pesos para cada dimensão, baseado nos pontos levantados na entrevistas e fatores que ganharam um maior destaque e relevância dentre os facilitadores e inibidores. Assim a ponderação estabelecida foi a seguinte: Visão e Orientação teve peso 3; Processos teve peso 3; Pessoas teve peso 2; Tecnologia teve peso 1; e Cultura teve peso 3; A partir da atribuição dos pesos a maturidade final do *ITIL* foi calculada da seguinte maneira:

*Maturidade do ITIL = Nível atribuído para a dimensão * Peso da dimensão / somatória dos pesos*

Maturidade do ITIL = 3*3 (Visão e Orientação) + 2*3 (Processos) + 2*2 (Pessoas) + 1*1 (Tecnologia) + 3*3 (Cultura) / 3+3+2+1+3

Realizando o cálculo o nível de maturidade será de **2,42**. Para atribuir um nível final de maturidade a escala de precisão descrita na Tabela 3 será utilizada.

Tabela 3. Critérios de Maturidade

Critérios de Maturidade		
Nível	Valor da Maturidade	
1	Ad-Hoc	Maturidade menor que 2
2	Repetitivo	Maturidade maior ou igual que 2 e menor que 3
3	Definido	Maturidade maior ou igual que 3 e menor que 4
4	Gerenciado	Maturidade maior ou igual que 4 e menor que 5
5	Otimizado	Maturidade igual a 5

Fonte: próprio autor

Por tanto, verifica-se que o nível de maturidade após a implantação do *ITIL* encontra-se em nível 2 – Repetitivo. De acordo com a entrevistada, a qual não possuía este nível de análise, o objetivo ao finalizar a implantação dos processos faltantes do *ITIL* é atingir um nível de maturidade nível 3 ou até nível 4.

4.4 Projeto de Implantação do *ITIL*

Neste ponto da entrevista foi discutido sobre o projeto de implantação do *ITIL*, bem como ele foi implantado, motivo da implantação, equipe, entre outros. Na realidade não existiu um projeto de implantação do *ITIL* propriamente dito, a gerente de serviços entrevistada foi contratada para estruturar a área de serviços e para isso ela utilizou da implantação do *ITIL*, contudo devido a dificuldades de adaptação e cultura da organização os processos do *ITIL* foram implantados gradualmente adaptados a realizada atual e de acordo com as necessidades observadas. Visto a dificuldade encontrada para a mudança de cultura e organizacional, a implantação dos seis processos descritos na tabela 1 teve duração de dois

anos. O único projeto estruturado foi a implantação da central de serviços terceirizada. Ele teve duração de um ano e a central possui atualmente certificação ISO 20.000.

O grande motivo da escolha do *framework ITIL* foi o incentivo do diretor de TI da America Latina, que acreditava que esta seria uma metodologia adequada para organizar o gerenciamento de serviços. Esse diretor foi responsável pela contratação da entrevistada e tornou-se o principal patrocinador e apoiador da iniciativa. Desde o início da implantação do *ITIL*, todos os processos implantados foram escolhidos pela entrevistada com base no alinhamento estratégico com os negócios e com os interesses de organização. O alinhamento da área de negócios com a área de TI norteou toda a implantação do *ITIL*. Atualmente a área de TI esta envolvida nas decisões estratégicas da organização e é vista como uma aliada e parceira para o negócio.

A versão do *ITIL* implantada foi a V2. Devido a imaturidade e aos conhecimentos restritos da equipe, atualmente existe treinamento e migrações dos processos para a versão V3. A equipe que realizou a implantação do *ITIL* foi a mesma que trabalha na área de serviços e não existiu nenhuma contratação de consultoria externa para auxílio na implantação, apenas a central de serviços que é terceirizada e possui uma equipe de 30 pessoas. Além disso, não existiu um orçamento específico para o *ITIL*. Os investimentos e recursos que eram disponibilizados para a área de serviços eram também utilizados na implantação do *ITIL*.

As principais dificuldades e problemas encontrados pela gerente de serviços foram:

- Orçamento para investimento limitado.
- Dificuldade em realizar a mudança da cultura organizacional, pois as pessoas eram e ainda são um grande obstáculo.
- Falta de conhecimentos de governança de TI e *ITIL* da equipe, dificultando e desacelerando a implantação.
- Falta de um mapeamento dos processos de negócios da organização, impossibilitando a criação de um catálogo de serviços de negócios (atualmente este catálogo é apenas técnico).

A partir destes problemas as soluções encontradas foram:

- Treinamento da equipe para a implantação, um mês de treinamento com certificação em *ITIL Foundation* para todos.
- Implantação seguindo o ritmo permitido pela cultura da organização, ou seja, realizando a mudança organizacional gradativamente para não existir um retrocesso no processo de implantação.
- Apoio da diretoria e do comitê executivo facilitou a implantação e mudança organizacional.

O bloqueio a mudança de cultura e da organização ainda é um obstáculo que dificulta a agilidade na implantação do *ITIL, framework* que pode se tornar uma melhoria significativa para a organização, contudo muitas vezes essa melhoria não é visível para todos.

4.5 Resultados Pós-Implantação

É comum se obter benefícios com a implantação de um projeto ou metodologia. Os benefícios da implantação do *ITIL* segunda a entrevistada foram:

- Atualmente a TI é vista como uma unidade de negócio dentro da organização
- Triplicou o atendimento com a mesma equipe de trabalho
- Tempo de atendimento da operação caiu de uma semana e meia para 72 horas. A meta é um SLA de 10 horas, o qual é considerado o período ideal.

A partir dos benefícios encontrados, devido à diminuição do SLA de atendimento e do lucro recuperado com esse SLA, o período de retorno do projeto foi de um ano, ou seja, todo o valor investido no projeto teve seu retorno em um ano devido às melhorias implantadas.

Este tempo de retorno foi considerado muito bom devido à complexidade do trabalho e os resultados obtidos. Como lições aprendidas da implantação do *ITIL* foram destacadas:

- Adequar o tempo do projeto à equipe, à cultura da organização e às pessoas envolvidas para que o projeto tenha sucesso e não se torne um inibidor dentro da organização.
- Levar sempre em consideração as características do negócio, ou seja, sempre adequar os processos que serão implantados a necessidade da organização e não tentar implantar todo o *framework ITIL* conforme preconizado pelo método. Às vezes, muitos dos processos descritos no *ITIL* não são interessantes para a organização naquele momento e não irão agregar valor e proporcionar o retorno desejado.

Após finalizar a implantação dos processos em fase de desenvolvimento, existe um interesse em implantar seis novos processos, como indicado na tabela 1. Contudo o nível de maturidade que a organização deseja atingir com a implantação desses processos é um nível 3 ou até 4 e não a excelência, nível 5 de maturidade *ITIL*. Um ponto extremamente importante que continuará guiando os próximos passos é o alinhamento constante entre TI e o interesse do negócio, pois muitos desses processos não se aplicam totalmente às necessidades do negócio.

5. CONCLUSÕES

As dificuldades encontradas pela organização estudada foram muitas, contudo estas foram resolvidas e transformadas em lições aprendidas para os próximos passos do *ITIL*. Realizar a implantação de poucos processos não foi uma tarefa fácil e a mudança organizacional e cultural foi o principal empecilho que dificultou e tornou esta implantação mais lenta. Transformar uma organização e seus colaboradores nunca foi uma tarefa fácil e demanda tempo e perseverança para que todos entendam a necessidade e a importância da mudança que trará benefícios e melhoria a todos.

A falta de conhecimentos em governança em TI e *ITIL* também foi um ponto que dificultou o projeto. Treinar pessoas internamente é um trabalho mais complicado do que contratar especialistas externos para realizarem o serviço. Porém, quando a implantação do projeto terminar os recursos internos continuará com os conhecimentos adquiridos, mas se fossem recursos externos eles sairiam da organização após a implantação, ou seja, o custo é maior no curto prazo, mas no longo prazo o retorno é obtido.

O alinhamento estratégico também foi um ponto importante para o sucesso do projeto. Alinhar os projetos de TI às expectativas do negócio sempre traz benefícios para a organização. Com a implantação do *ITIL* a área de TI passou a ser vista como uma aliada e parceira para os negócios da organização e não como uma simples área de suporte. Além do alinhamento, o apoio da diretoria e do comitê executivo auxiliou diretamente no sucesso e andamento do projeto. Sem esse apoio a dificuldade de mudança organizacional seria ainda maior.

Finalizando, este estudo de caso teve o objetivo de identificar as lições aprendidas com a implantação do *ITIL*, possibilitar o entendimento das razões que levam a escolha desse *framework* e dos processos a serem implantados. Também possibilitou descrever como o *ITIL* foi implantado, as principais dificuldades encontradas, pontos de atenção, lições aprendidas com o projeto, e a evolução da maturidade da organização no gerenciamento de serviços. Verificou-se que as dificuldades encontradas pela organização estudada são em grande maioria dificuldades relatadas pelas organizações que passam por esse processo de implantação. Muitas dessas dificuldades acabam gerando uma inibição pela implantação de *frameworks* de governança de TI. Pode-se verificar também que a complexidade do *ITIL* também é grande mesmo para uma organização de grande porte e devido à grande quantidade de processos apenas alguns deles são considerados essenciais e de extrema importância para a organização. Muitos dos processos descritos pelo *ITIL* não são prioridade para os negócios da

organização e quando são a maturidade que se deseja é um nível intermediário e não uma excelência operacional preconizada pelo *framework*.

Realizar a implantação de um *framework* de governança em TI proporciona uma grande mudança organizacional e cultural. Além disso, alinhar os projetos de TI às estratégias da organização, visando atender às necessidades de ambas é essencial para o sucesso do projeto e a satisfação nos resultados obtidos.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Cannon, D., & Wheeldon, D. (2010). **Service Operation ITIL Version 3**. The Stationery Office, 396p.
- Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., & Rance, S. (2007). **An Introductory Overview of ITILV3**. Version 1.0. USA: ITSMF. Disponível em < http://www.best-management-practice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf >. Acesso em out. 2013.
- Case, G., & Spalding, G. (2010). **Service Improvement ITIL Version 3**. The Stationery Office, 308p.
- Colin, R., & Vernon, L. (2010). **Service Design ITIL Version 3**. The Stationery Office, 449p.
- Cristofoli, F., Prado, E. P. V., & Takaoka, H. (2012). Gestão da Terceirização da Tecnologia da Informação Baseada nas Práticas de Governança. **International Conference on Information Systems and Technology Management**, 2012, São Paulo.
- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. (2012). **Implantando a Governança de TI, da estratégia à Gestão de Processos e Serviços**. 3ª Edição. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 615p.
- IT Governance Institute. (2007). **Cobit Quickstart**. ITGI ISACA, 2 edição, 58p.
- Iqbal, M., & Nieves, M. (2010). **Service Strategy ITIL Version 3**. The Stationery Office, 2010. 373p.
- ISO/IEC 38.500 (2009). **Governança corporativa de tecnologia da informação**. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009, 15p.
- Lacy, S., & Macfarlane, I. (2010). **Service Transition ITIL Version 3**. The Stationery Office, 399p.
- Riekstin, A. C. (2012). **Modelo de Governança de Tecnologia da Informação de Escritório ao chão de fábrica**. 2012. 209p. Dissertação (Mestrado) – Escola politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 583p.
- Schramm, W. (1971). **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. Working Paper, The Academy for Educational Development. Washington, DC.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**, 1st Edition, 276p.
- Yin, R. K. (2009). **Case Study Research: Design and Methods**, 4th Edition. California: SAGE Publications, Inc., 217p.