

Governança de TI Utilizando as Práticas da ITIL

Cristian Suzuki Barbosa, David Campos de Araújo, Isabelle Vasconcelos Torres

Resumo—A implementação da Governança de TI, juntamente com as práticas da ITIL, é um grande passo para a Gerência dos Processos de uma organização. O estudo apresenta o conceito e os objetivos da Governança de TI, assim como a literatura do Gerenciamento de Serviços baseado na biblioteca de boas práticas ITIL. Também verifica se, com a implantação desta metodologia, ocorre ou não a existência de melhorias nos processos das organizações. Essa validação foi feita por meio de revisões de estudos científicos sobre o assunto. Algumas dificuldades foram encontradas na implantação da metodologia ITIL nas organizações, como barreiras impostas pelos envolvidos em aceitar as mudanças culturais, falta de apoio da alta administração e padrões sugeridos que não são completamente seguidos. O estudo comprovou os benefícios da adoção da metodologia ITIL, podendo citar uma maior satisfação dos usuários, um tempo menor de parada dos serviços de TI, assim como um ganho de qualidade nos processos de TI da organização. Percebeu-se que a ITIL trouxe um ganho de maturidade para organização, ajudando a Governança de TI a alcançar seus objetivos. Os resultados sugerem que, para a metodologia ITIL obter sucesso e todos os seus objetivos serem alcançados, é preciso seguir criteriosamente todas as suas etapas, pois não basta somente conhecer sobre a ITIL, mas também fazer bom uso desta biblioteca, associando-a ao tipo de negócio da organização.

Palavras-chave—Governança de TI, Gerência dos Processos, ITIL, Entrega do Serviço, Suporte ao Serviço.

I. INTRODUÇÃO

A GOVERNANÇA de TI é uma ferramenta para especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI [1]. Analisando essa definição, pode-se dizer que a Governança de TI é responsável pelo Gerenciamento dos Serviços de TI, buscando sempre a excelência e a satisfação dos usuários e da empresa como um todo.

Para gerenciar os serviços de TI é preciso algo que facilite esse gerenciamento. Para isso, existem no mercado diversos modelos que facilitam o Gerenciamento de TI e ajudam a implantar um serviço de qualidade como: ITIL, Cobit e ISO/IEC 17799.

Dentre esses modelos citados, nosso trabalho irá discorrer sobre a biblioteca ITIL (*Information Technology*

Infrastructure Library), que “é um conjunto de orientações descrevendo as melhores práticas para um processo integrado do gerenciamento dos serviços de TI” [2]. A ITIL fornece uma orientação para a TI, propondo um ambiente de qualidade e buscando o alinhamento estratégico da TI com o negócio através de ferramentas de sistemas e treinamentos para capacitação, auxiliando a gestão de TI de uma empresa e sua relação entre clientes.

O objetivo deste artigo é analisar os benefícios e as dificuldades encontradas na implementação da biblioteca ITIL nas organizações. Para tanto, será feita uma revisão da literatura sobre Governança de TI e sobre a biblioteca ITIL.

II. GOVERNANÇA DE TI

A Governança de TI consiste em uma ferramenta para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI (Weill & Ross em 2004, citados por [1]). A Governança de TI também é definida como uma estrutura de relacionamentos e processos para controlar e dirigir a organização, agregando valor à mesma (IT GOVERNANCE INSTITUTE em 2005, [3]).

As necessidades da existência da Governança de TI tiveram origem das demandas de controle, transparência e previsibilidade das organizações. As origens dessas demandas datam do começo dos anos 90, quando as questões relativas à qualidade ganharam uma enorme importância no cenário mundial [2].

A Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes, determinando como a TI deve prover os serviços para a empresa [1].

III. ITIL (*INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY*)

[2], define o ITIL, como um conjunto de orientações descrevendo as melhores práticas para um processo integrado do gerenciamento de serviços de TI. Desenvolvida no final da década de 80 pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA) a atual OGC. A ITIL compreende uma

biblioteca de recomendações baseada em processos que apresenta um conjunto de melhores práticas capazes de promover a qualidade nos serviços computacionais no setor de TI.

A ITIL objetiva o alinhamento entre a área de TI e as demais áreas de negócio, de modo a garantir a geração de valor à organização. Esse conjunto trabalha na identificação de processos da área de TI e no alinhamento dos serviços às necessidades da organização, promovendo uma abordagem qualitativa para o uso econômico, efetivo, eficaz e eficiente da infra-estrutura de TI [4].

A biblioteca ITIL é composta de livros que auxiliam na execução de processos de governança e que estão estruturados na versão 2 da ITIL. Os processos de Gerenciamento de Serviço estão divididos em duas áreas, sendo elas a de Suporte ao Serviço (*Service Support*), que se concentra nas tarefas de execução diária e no suporte ao serviço de TI, e a Entrega do Serviço (*Service Delivery*), que se concentra no planejamento a longo prazo e respectivo melhoramento [5].

A. Gerenciamento de Serviços

A.1 Suporte ao Serviço (*Service Support*)

Os processos desta área concentram-se nas tarefas de execução diária, necessárias para a manutenção dos serviços de TI já entregues e em utilização pela organização [4].

Segundo [5] o Suporte ao Serviço (*Service Support*) é composto por cinco processos e uma função:

- Central de Serviços (*Service Desk*);
- Gerenciamento de Incidente (*Incident Management*);
- Gerenciamento de Configuração (*Configuration Management*);
- Gerenciamento de Mudança (*Change Management*);
- Gerenciamento de Liberação (*Release Management*);
- Gerenciamento de Problemas (*Problem Management*).

A.2 Entrega do Serviço (*Service Delivery*)

Os processos desta área concentram-se nas atividades de planejamento em longo prazo dos serviços que serão demandados pela organização e na melhoria dos serviços já entregues e em utilização pela organização [4].

Segundo [5], a Entrega do Serviço (*Service Delivery*) é composto por cinco processos:

- Gerenciamento do Nível de Serviço (*Service Level Management*);
- Gerenciamento de Capacidade (*Capacity Management*);
- Gerenciamento da Disponibilidade (*Availability Management*);
- Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI (*IT Service Continuity Management*);
- Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI (*Financial Management for IT Services*).

B. Aplicações da ITIL

Para comprovar se realmente a adoção dessa metodologia

traz melhorias no Gerenciamento de TI das organizações, serão vistos a seguir 9 (nove) trabalhos cujo tema também está relacionado à utilização da biblioteca ITIL, em que são destacados os benefícios e dificuldades da adoção da ITIL na prática.

Através dos estudos práticos que os autores realizam, pode-se demonstrar várias sustentações para os benefícios da ITIL.

O estudo de caso de [6] no setor de Help Desk da Secretaria de TI do Superior Tribunal de Justiça, objetiva aprimorar o gerenciamento de incidentes no ambiente *Help Desk*. Os autores verificaram alguns fatores críticos que envolviam os técnicos atendentes que ficavam continuamente resolvendo incidentes. Dentre esses fatores, existia uma grande dependência dos profissionais-chaves pelo fato do conhecimento, por eles retidos, não estar em documentos e havia o desempenho inconsistente da equipe em função da falta de treinamento específico. A análise dos dados levantados demonstrou a necessidade de mudanças que possibilitassem o efetivo gerenciamento. A mudança de cultura foi necessária e de grande importância para a implementação da ITIL e, em diversos setores, houve resistências. Com isso, houve o aumento do tempo de realização do projeto. Além disso, a falta de informação, constatada em parte da equipe, também foi um obstáculo.

Segundo [6], houve o alcance de benefícios, tais como: aumento do índice de satisfação dos usuários, diminuição dos prazos de atendimento, melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários e conseqüente aumento da motivação da equipe de TI. Os autores relatam que a implantação de algumas das boas práticas do ITIL proporcionou ao STJ um *Service Desk* do tipo solucionador, uma vez que, além de receber, registrar, classificar e priorizar os chamados, ele tenta a solução imediata para encerrar o incidente de TI.

No estudo dos autores [7] entrevistas foram realizadas com os Gerentes de Projetos de implementação da ITIL em cinco grandes organizações públicas do estado de Queensland na Austrália. Devido à sensibilidade comercial da informação, os nomes reais das organizações não puderam ser divulgados. Os processos, os gerentes e as organizações foram referenciados de A a E. As cinco organizações vêm utilizando o ITIL por mais de três anos e estão convencidas de que têm proporcionado um impacto positivo. Segundo os autores, muitos gerentes relataram que não fizeram tanto progresso como desejavam, devido a problemas como a falta de apoio à gestão, a mudança cultural em termos de resistência da equipe técnica, e os atrasos na criação de um conjunto de ferramentas adequadas. Mencionaram também o desafio de se otimizar as ferramentas de software. Ocorreram atrasos na especificação de compra e implementação de pacotes de software adequados para o registro de incidentes, o banco de dados e gerenciamento de configuração. Os gerentes entrevistados sugeriram que a melhor estratégia é não deixar a seleção de ferramentas atrasar o projeto, e sim, continuar com uma mistura híbrida de ferramentas atuais. É melhor seguir em

frente com menos de um ótimo conjunto de ferramentas, ao invés de atrasar a execução até que a ferramenta correta seja selecionada e implementada.

Segundo [7], mesmo com algumas dificuldades, os estudos de caso apresentados demonstram que a implementação da ITIL pode melhorar o gerenciamento de serviços e trazer benefícios às organizações, tais como: infra-estrutura mais previsível, controle mais rigoroso de testes e alterações do sistema, redução de falhas do servidor, melhor atuação da área de TI dentro da organização, documentação dos processos de serviços de gestão de TI e a eficácia e coerência no registro de incidentes.

[8] apresentou um estudo que avaliou até que ponto as práticas recomendadas pela biblioteca ITIL têm impacto na adequação dos projetos de tecnologia da informação à organização e seus usuários. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário realizado em 50 (cinquenta) empresas da região metropolitana de Salvador na Bahia, usuárias de produtos e serviços de Tecnologia da Informação. Os respondentes do questionário foram gestores de TI e usuários destas empresas. A autora pôde ver que, em geral, a implementação de projetos de TI tem impactos positivos nas empresas, sendo capazes de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços prestados e do produto, além de facilitar a execução das tarefas e eliminar as atividades redundantes. A autora relatou que quando ocorrem algumas das práticas sugeridas pela ITIL os impactos na organização e seus usuários são positivos.

De uma forma geral, [8] concluiu que as empresas que adotam as recomendações de gerenciamento de configuração; gerenciamento de continuidade; gerenciamento de capacidade; gerenciamento financeiro; e gerenciamento de nível de serviço obtêm impactos positivos nas implementações e na satisfação dos usuários dos serviços de TI.

O autor [3] realiza um trabalho no qual é feita uma análise do impacto das práticas ITIL na flexibilidade organizacional de uma empresa multinacional de TI. Para alcançar o objetivo, o autor realizou entrevistas com gerentes e não-gerentes, além de estudos teóricos sobre o tema. Por meio dessas entrevistas, revela-se que o maior motivador para utilização das práticas ITIL na empresa é o fato de se obter o reconhecimento pelos clientes, sendo este o diferencial competitivo na concorrência com o mercado de trabalho.

Foi utilizada por [3] uma análise deste segmento quanto à classificação das disciplinas ITIL (neutro, rígido e flexível) e referente aos dois grupos ITIL (*service support e service delivery*), em que, por meio do *service support*, é proporcionada uma tendência à flexibilidade ou ausência de rigidez, enquanto no *service delivery* são apresentados resultados contrários, nos quais existe uma tendência à rigidez. Quando é feita a análise individual de cada disciplina ITIL, foram identificadas três disciplinas que contribuem mais para a flexibilidade organizacional (gerenciamento de mudança, gerenciamento de incidentes e central de serviços).

Já as disciplinas (gerenciamento de problemas, gerenciamento de configuração, gerenciamento de liberação, gerenciamento de disponibilidade e gerenciamento de continuidade) são classificadas como neutras, ou seja, não contribuem para a flexibilidade ou rigidez da organização.

Nesse estudo, o autor conclui que a implantação na organização de todo o conjunto de disciplinas ITIL não contribui para a flexibilidade ou o engessamento da empresa, em outras palavras, seu resultado indica uma tendência a neutralidade.

Um estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça, baseado em pesquisa qualitativa, foi realizado por [9]. A autora avalia o impacto evolutivo no grau de maturidade da função Central de Serviços e do processo de Gerenciamento de Incidentes no Gerenciamento de Serviços de TI com a implantação das práticas ITIL. Verificou-se que, para se obter um alto grau de maturidade nos processos descritos pela ITIL, a organização precisa estar estruturada, disposta e preparada para mudar. Existe também a necessidade de uma boa interação entre os processos, para que se obtenha um gerenciamento efetivo e eficaz dos serviços de TI.

Por meio do estudo de caso, a mesma autora verifica que a implantação da base de conhecimento oferecido pela biblioteca ITIL trouxe melhorias no nível de maturidade da função Central de Serviços e no processo de Gerenciamento de Incidentes, com uma significativa evolução na otimização do suporte técnico prestado pelo 1º nível, reduzindo o repasse de chamados aos demais níveis, bem como a percepção de melhoria na satisfação do cliente com relação ao atendimento recebido pelo 1º nível.

Segundo [10], a adoção da ITIL em uma empresa de grande porte se deu porque os procedimentos de segurança não tinham um padrão e eram dispersos, divididos entre as diversas regiões, onde a organização está instalada. Com os padrões sugeridos pela ITIL, os incidentes de segurança são passados a uma central única de serviços que solucionam os casos mais simples. Os casos mais complexos são repassados a uma equipe de especialistas que discutem e procuram uma solução para o problema. Existem regras para determinar o impacto desses incidentes de segurança que consideram o tempo de parada, a criticidade do sistema, a quantidade de usuários afetados, entre outros elementos. Para controlar esses incidentes, a organização se utiliza de ferramentas de software e com auxílio destas, realiza o controle dos itens de configuração, problemas, mudanças, entre outros. Com os relatórios obtidos com essas ferramentas são tomadas decisões pela alta administração e também de nível tático.

Segundo [10], mesmo não tendo concluído a implantação deste padrão de Gerenciamento de Segurança Centralizado, os processos já mostram uma integração parcial. Percebe-se também que a alta administração confia nas informações geradas, por meio dos processos ITIL, e essa confiança, de certa forma, faz o alinhamento entre a TI e o negócio. O estudo mostra que a ITIL serve de sustentação para os

processos de segurança da organização. Porém são encontradas diferenças entre o que está prescrito pela ITIL e o que é adotado, onde existe a falta de papéis mais claros para a gerência de segurança e a descentralização dos processos de gerenciamento de segurança, o que acarreta em políticas não totalmente padronizadas. Os autores concluem que a organização, como um todo, não está totalmente de acordo com o que é proposto pela ITIL, embora os envolvidos percebam que as necessidades do negócio são atendidas e que a situação ainda pode ser melhorada.

Os autores [7] realizaram pesquisa na conferência ITSMF (*IT Service Management Forum*) na Austrália com 110 profissionais de TI que adotam a ITIL. Por meio dessa pesquisa, foram coletadas as percepções dos entrevistados sobre a eficácia do modelo ITIL, explorando pontos de vista dos fatores críticos de sucesso na implantação, e também se as organizações que estão implantando a ITIL aprovam a metodologia COBIT.

Ao final, os autores comprovam que muitas organizações, tanto do setor público, quanto do setor privado, adotaram a ITIL e estão conseguindo desenvolver sua implantação. A maior parte das organizações dá prioridade à implantação da função de service desk e do processo de gerenciamento de incidentes. Algumas dificuldades foram identificadas na implantação da ITIL, como a falta de compromisso da alta administração.

Estudo exploratório realizado por [11] obtém relatórios de quatro estudos de casos, dois aplicados em organizações nos EUA e dois aplicados em organizações na Austrália, sendo duas entidades governamentais e duas empresas privadas. Foram entrevistados os Gerentes de Projetos ou equivalente, e também foi realizada análise do conteúdo das transcrições, o site das empresas, e a documentação acessível ao público para identificar padrões e resumir as principais características da abordagem. Nessas organizações foram adotadas Gerência de Serviços de TI utilizando ITIL V2, em que é demonstrada uma mescla de justificativas e estratégias de implantação. Fatores críticos de sucesso sugeridos na literatura são comparados às atribuídas às implantações bem sucedidas da ITIL.

Perante os estudos de casos avaliados, os autores conseguiram demonstrar que a implementação da ITIL forneceu benefícios para as organizações dos EUA e da Austrália. Esses benefícios incluem um rigor mais previsível na infra-estrutura, a clareza de papéis e responsabilidades, redução de falhas de sistemas e serviços, uma melhor coordenação entre as equipes funcionais, serviços de ponta a ponta documentados, consistentes registros de incidentes, produtividade reforçada, custos reduzidos e maior satisfação do cliente. Segundo [11] como a implementação da ITIL sempre envolve uma mudança organizacional, a chave para o sucesso é o envolvimento efetivo do pessoal afetado juntamente com o apoio da alta administração, realizando um feedback dos resultados com frequência. A alta administração não precisa ter um conhecimento aprofundado da ITIL, mas

deve fornecer apoio em termos de recursos e autoridade, para aplicar as novas políticas.

Em outro estudo, [12] analisou a aplicação da ITIL em algumas empresas do ABC Paulista, nas quais, por meio de questionário de pesquisa com dezenove profissionais verificaram-se os benefícios da ITIL e a redução dos custos de TI.

Analisando os resultados da pesquisa, [12] conseguiu visualizar os benefícios agregados com a implantação da ITIL, que permitiu um maior controle e as mudanças se tornaram mais fáceis de gerenciar, melhor resposta às demandas e maior foco nos objetivos corporativos. As dificuldades encontradas na implantação da ITIL, segundo nove dos entrevistados, se referem às informações e funções que são distribuídas de maneira errada e os prazos e níveis de serviço acordados com o cliente não são cumpridos devido às falhas de equipe. Além disso, dificuldades da equipe de *Service-Desk* na falta de alinhamento nos processos de atendimento com os outros integrantes, acabam prejudicando toda a equipe. Segundo a pesquisa, doze dos entrevistados conseguiram identificar que houve uma redução dos custos de TI, implementando a biblioteca ITIL.

IV. CONCLUSÃO

A Governança de TI utilizada em conjunto com as práticas da ITIL, segundo as literaturas utilizadas neste estudo, fornecem um grande número de benefícios para as organizações.

Os trabalhos anteriores nos mostram que existem algumas dificuldades para implementar a ITIL nas organizações, pois é necessária uma mudança cultural dos envolvidos e sempre ocorrem algumas resistências por parte das equipes técnicas. Além disso, ocorrem atrasos na implantação por parte da criação de conjuntos de ferramentas adequadas para melhoria dos processos. Para implementação da ITIL, existem padrões sugeridos porém, nem todos esses padrões são seguidos pelas organizações, o que acarreta em políticas não-padronizadas.

Dois fatores são importantes para que a organização consiga implantar a ITIL com o mínimo de dificuldade: um envolvimento de todas as pessoas e o apoio da alta administração para as decisões tomadas pela equipe de TI.

Embora ocorram algumas dificuldades de implantação, existem muitas evidências de que as boas práticas sugeridas pela biblioteca ITIL provem um ganho de maturidade nos processos envolvidos, satisfação dos usuários, menor tempo de parada dos serviços, assim como confiança da alta administração nos processos gerados pela ITIL.

Percebe-se também que, após a implantação, as organizações sustentam seus processos na biblioteca ITIL para Gestão da TI, em que o padrão ITIL que foi aprovado e testado por outras empresas, estimula uma qualidade nos serviços de TI, ajudando a controlar, planejar, melhorar e reduzir custos. Isso faz que as organizações alcancem o objetivo principal da Governança de TI. Como citado

anteriormente por [1] “O principal objetivo da Governança de TI é alinhar a TI aos requisitos do negócio”.

Como o tempo para realização do trabalho foi curto, não conseguimos realizar um estudo aprofundado sobre o tema. Como sugestão para trabalhos futuros, sugerimos uma pesquisa de campo em organizações que tenham implantado a ITIL, com aplicação de questionários e entrevistas com profissionais da área.

Pode-se, ainda, aplicar um estudo comparativo entre as versões ITIL v2 e ITIL v3, e também um estudo relacionando as diferenças entre as diversas metodologias (frameworks) de melhores práticas consolidadas. Um estudo comparativo nesse sentido seria

importante para organizações e profissionais com dúvidas entre qual versão adotar da ITIL, ou qual metodologia utilizar.

Tecnologia da Paraíba (2003). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Tecnologia de Informação nas Organizações.

REFERÊNCIAS

- [1] Fernandes, Aguinaldo; Abreu, Vladimir. Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 439 p.
- [2] Mansur, Ricardo. Governança de TI: Metodologia, Frameworks e Melhores Práticas. São Paulo: Brasport, 2007. 197 p.
- [3] Zisblatt, James. O Impacto das Práticas ITIL na Flexibilidade Organizacional - Evidências Empíricas em uma Empresa Multinacional de TI. Fundação Getúlio Vargas, 2008.
- [4] Magalhães, Ivan; Pinheiro, Walfrido. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007. 672 p.
- [5] Bon, Jan. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado na ITIL. São Paulo: Van Haren Publishing, 2006. 236 p.
- [6] ThomseN, Christian; Zacharias, Cláudio Braga. Aplicação de boas práticas no ambiente de help desk do STJ. Brasília: BDJur, 2009.
- [7] Cater-Steel, Aileen; Toleman, Mark; Tan, Wui-Ge. Transforming IT Service Management – the ITIL Impact. Queensland: ACIS 2006 Proceedings, 2006.
- [8] Ceita, Karine. Avaliação dos Impactos das Práticas Recomendadas pela Metodologia ITIL nos Projetos de Tecnologia da Informação: Um Estudo nas Empresas de Salvador e Região Metropolitana. Salvador: Universidade Salvador – UNIFACS, 2006.
- [9] NóbregA, Rose. Implementação de Prática de Gerenciamento de Serviços de TI no Superior Tribunal De Justiça: Uma Análise do Impacto em Processos do Modelo ITIL. Brasília: BDJur, 2007.
- [10] BreternitZ, Vivaldo; Neto, Francisco e Navarro, Alexandre. Gerenciamento de Segurança Segundo ITIL: Um Estudo de Caso em uma Organização Industrial de Grande Porte. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação
ISSN 1677-3071 doi:10.5329/RESI, Vol. 8, No 2, 2009.
- [11] Pollard, Carol e Cater-Steel, Aileen. Justifications, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: An Exploratory Study. Journal Information Systems Management, Volume 26, Issue 2, March 2009.
- [12] Rós, Daniel. Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação, utilizando a Biblioteca de boas práticas ITIL. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2009.

Cristian Suzuki Barbosa Graduando em Sistemas de Informação pela Escola de Tecnologia da Faculdade Projeção.

David Campos de Araújo Graduando em Sistemas de Informação pela Escola de Tecnologia da Faculdade Projeção.

Isabelle Vasconcelos Torres servidora pública federal (Analista Técnico-Administrativo) do Ministério dos Transportes, possui mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2009) e graduação em Tecnologia Em Telemática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e