

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TI

**GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI:
IMPLEMENTAÇÃO NA PRÁTICA DO FRAMEWORK ITIL**

ARACAJU – SE

2011

DENISE VIEIRA REGIS SALDANHA

**GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI: IMPLEMENTAÇÃO NA
PRÁTICA DO FRAMEWORK ITIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão de TI.

Orientação: Mestre Maria José de Azevedo Araujo

ARACAJU – SE

2011

GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI: IMPLEMENTAÇÃO NA PRÁTICA DO FRAMEWORK ITIL

Denise Vieira Regis Saldanha.¹

Orientação: Mestre Maria José de Azevedo Araujo²

RESUMO

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica sobre *O Gerenciamento De Serviços De Ti: Implementação na prática do framework ITIL* que resultou na escrita desse artigo científico. Esse artigo também visa analisar um estudo de caso sob a ótica do mesmo buscando identificar como esse framework na prática pode ajudar a melhorar os processos corporativos de gestão de serviço. Assim verificamos que nos últimos anos vem aumentando a quantidade de organizações que estão investindo em boas e melhores práticas de gestão em TI. Através das boas práticas em gestão é que podemos contribuir de forma transparente para continuidade dos serviços de TI, com os custos e riscos controlados. A ITIL tem se destacado nas empresas que buscam inovar seus processos para se tornarem mais eficientes e eficazes. Ela não é uma metodologia, é uma biblioteca de boas práticas para gerenciamento de serviços de TI, ou seja, ela não tem o passo a passo de como implementar os processos, e sim os seus processos são adaptados às necessidades da empresa. Por ser um modelo não-proprietário, independe de tecnologia, e um framework público, se tornou bastante utilizado na esfera pública. No entanto existem ainda muitas dificuldades na implementação da ITIL.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de TI, tecnologia da informação (TI), gerenciamento de serviços de TI, framework público, ITIL .

¹ Tecnóloga em Processamento de Dados da UNIT – Universidade Tiradentes, membro do grupo de Governança de TIC da SETECI – Secretaria de Tecnologia da Informação de TI do Tribunal de Justiça de Sergipe. E-mail: dvrsaldanha@gmail.com

² Pedagoga, orientadora educacional, especialista em educação, mestre em educação e professora de cursos graduação e de pós-graduação de instituições de ensino superior do Estado de Sergipe. E-mail: professoraazevedo@gmail.com.

ABSTRACT

We conducted a qualitative, exploratory and bibliography on the IT Service Management: Implementing ITIL in practice framework which resulted in the writing of scientific article. This article also aims to analyze a case study from the perspective of seeking to identify how this same framework in practice can help improve business processes management service. So we can see that in recent years has increased the number of organizations that are investing in good management and best practices in IT. Through good management we can contribute in a transparent manner for continuity of IT services, the costs and risks controlled. ITIL has emerged in the companies seeking to innovate their processes to become more efficient and effective. It is not a methodology, a library of best practices for managing IT services, ie, it has step by step how to implement the processes, but its processes are tailored to the needs of the company. Being a non-proprietary, independent of technology, and a public framework, has become widely used in the public sphere. However there are still many difficulties in the implementation of ITIL.

KEY-WORD

IT management, information technology (IT), IT service management, public framework, ITIL.

1 INTRODUÇÃO

Com a grande explosão tecnológica e a necessidade de gerenciar processos de TI nas organizações com qualidade, produtividade e um custo menor, algumas empresas da esfera pública e privada vem aderindo ao gerenciamento de gestão de serviços de TI. Vários são os frameworks lançados no mercado nos últimos anos na tentativa de apoiar a TI no processo de gerenciamentos de seus serviços eficientemente e eficazmente.

Existem alguns frameworks de sucessos e conjunto de boas práticas como: CMMI³, COBIT⁴, ITIL⁵, BSC⁶, PMBOK⁷, NORMAS ISO⁸, PRINCE2⁹. A TI que era vista como um provedor tecnológico passou a ser vista como um provedor de serviços, apoiando e alinhando as expectativas da organização com a demanda da TI. Mas gerenciar serviços não é uma tarefa fácil! Qualquer que seja o framework escolhido pela organização irá gerar um impacto na forma de trabalho dos funcionários, modificando sua cultura como também as tecnologias utilizadas.

Há alguns anos, a ITIL vem ganhando destaque e se mostrando bastante eficiente na melhoria da qualidade das atividades na área de TI. Pode ser utilizada como base para empresas que querem adequar o seu sistema de gerenciamento de serviços de TI conforme os requisitos da ISO/IEC 20000 (*padrão internacional para estabelecer um sistema de gerenciamento de serviços de TI*).

Uma problemática existente é a falta de comprometimento da alta direção que é um fator essencial para o sucesso dos projetos, falta de comunicação entre stakeholders e a grande rotatividade da equipe envolvida no projeto.

Vários são os objetivos da gestão de serviços de TI, tais como: redução de custos, gerenciar e mitigar riscos, alinhar a TI com o negócio e a transparência nas operações. Segundo PETER DRUCKER, pai da administração moderna, “...A maioria das empresas têm pessoas boas. As empresas que irão vencer em longo prazo têm as melhores práticas...”

³ *Capability Maturity Model Integration*: modelo de referência para demonstrar maturidade dos processos de desenvolvimento de software e hardware.

⁴ *Control Objectives for Information and related Technology*: governança de TI focado em objetivos de controle

⁵ Information Tecnology Infrastructure Library: Conjunto de boas e melhores práticas para gerenciamento de serviço de TI

⁶ *Balanced Scorecard*: Metodologia de medição e gestão de desempenho

⁷ Project Management Body of Knowledge: conjunto de práticas para gerenciamento de projetos

⁸ Conjunto de regras Internacionais para padronização/normalização

⁹ Gerenciamento de projetos de forma organizada, utilizado mais na Europa

Considerando organização, processo e tecnologia, verificamos várias oportunidades para a implementação de um novo modelo de gerenciamento de serviços de TI, com base no framework ITIL, adaptando as melhores práticas do mercado à realidade e às necessidades do Tribunal de Justiça de Sergipe. Entretanto, podemos dividir a implementação do Gerenciamento de Serviços no TJSE em duas fases principais, antes da implantação do Service Desk. A primeira fase seria os processos de Gerenciamento de Catálogo de Serviços e Gerenciamento de Mudanças e a segunda fase Gerenciamento de Problemas, Incidente e Cumprimento de Requisição de Serviços. Estes processos serão analisados com mais afinco neste artigo.

2 GOVERNANÇA DE TI

Segundo FERNANDES e ABREU (2008), a TI é uma fonte de investimentos e despesas significativas para qualquer empresa que já atingiu uma dependência estratégica; portanto, estar alinhada ao negócio passa a ser imperativo para a TI, assim como, para algumas empresas, seguir regulamentos externos também passa a ser prioritário.

De acordo com WEILL e ROSS: “A governança determina quem toma decisões. A administração é o processo de tomar e implementar decisões”.

Ainda segundo WEILL E ROSS, extrair maior valor da TI é uma competência organizacional de importância crescente. Todos os líderes na empresa precisam desenvolver essa competência.

Quanto à gestão da Tecnologia da Informação nas organizações, percebe-se que o problema também é vivenciado na mesma intensidade, seja na iniciativa privada ou na pública. Com o intuito de promover eficiência, agilidade e alinhamento ao negócio, as estruturas de TI encontram-se na busca sistemática de técnicas e metodologias que promovam a governança de TI, para gerirem melhor a sua produção e sua prestação de serviços. Assim com a necessidade de se adequar ao mercado, o TJSE começou a implementar um modelo de gestão focado em três marcos principais: Pessoas, Processos e Tecnologia.

Para isso, foi-se necessário verificar qual o ponto de maturidade em que a organização se encontrava e estabelecer um plano da ação PDTIC¹⁰ que levaria a mudança do quadro atual para um desempenho de gestão desejado. Entretanto é bastante salutar salientar que esse desempenho esperado será medido por indicadores e metas definidos no PETIC.¹¹

Segundo CLAUDIO CRUZ, EDMÉIA ANDRADE E REJANE FIGUEIREDO (2011), há três tipos de tarefas básicas que a alta administração de uma organização deve realizar para governar adequadamente o uso da TI:

- a. Avaliar o uso atual e o futuro da TI;
- b. Orientar (Dirigir) a preparação e a implementação de planos e políticas para assegurar que o uso da TI atenda aos objetivos de negócio; e
- c. Monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho em relação aos planos.

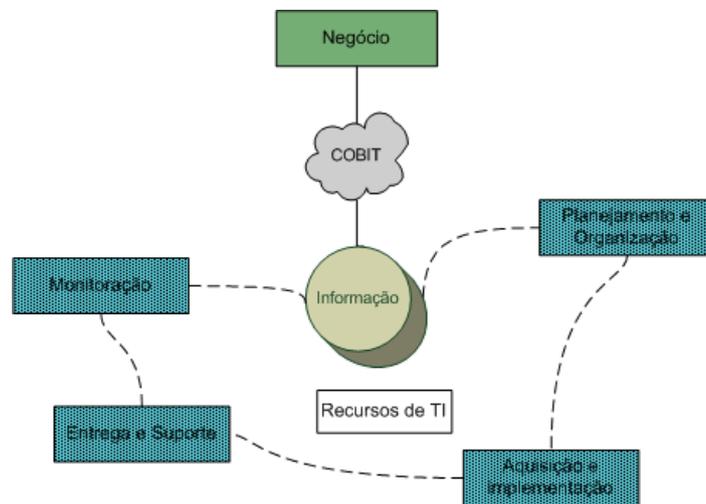
O COBIT é um dos modelos de governança mais conhecidos, criado pelo ISACA, ele está organizado em quatro domínios. Cada domínio é caracterizado pelos seus processo e atividades executadas em cada fase de implementação da Governança de TI. Alguns

¹⁰ Plano Diretor de TI do TJSE

¹¹ Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação

processos do COBIT foram inseridos pela equipe de Governança da TI do TJSE para o bom desempenho de suas atividades. Além desses quatro domínios existe também a avaliação da auditoria que permite verificar, através de relatórios de avaliação, o nível de maturidade dos processos da organização.

FIGURA 01
Processos do COBIT



Sob a ótica do PETIC e PDTIC, a TI do Tribunal de Justiça de Sergipe criou um grupo de governança e um escritório de projetos para assessoramento dos gestores de TIC nos processos de governança definidos pelo framework Cobit para atender inicialmente às atividades de planejamento, organização, aquisição, implementação e principalmente monitoração e controle. Esse grupo também deverá trazer para a organização processos de desenvolvimento de serviços de TIC e seus processos de controle utilizando o framework ITIL v3. Os outros objetivos estratégicos de TIC que fazem parte do PETIC também deverão ser monitorados por esse grupo.

Segundo WEILL E ROSS, “Uma governança de TI eficaz é o indicador mais importante do valor que a organização auferir com a Tecnologia da informação”.

3 GESTÃO DE SERVIÇOS X PETIC/TJSE

Diante da grande necessidade de adequação do Tribunal de Justiça de Sergipe às normas/resoluções oriundas do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) determinando o nivelamento de TI com todos os outros tribunais, a TI do TJSE elaborou dois documentos PETIC e PDTIC que serve como marco principal para o alcance dessas metas. O PDTIC é um documento que fundamenta-se na determinação do artigo 11 da resolução 90 do CNJ, que diz em seu parágrafo único: Deverá ser elaborado, com base no PETIC, o Plano Diretor de Tecnologia e Comunicação, que define em “COMO” a TI irá agir para cumprir os Objetivos Estratégicos. Isso foi feito após a conclusão do PETIC/SE, onde foram definidos os nove objetivos estratégicos para a área de TI, com os seus programas e ações devidamente identificados e alinhados ao Planejamento Estratégico do TJSE. Outro ponto também relevante no PDTIC foi alinhamento das atividades de gestão com algumas das diretrizes determinadas pelo COBIT.

4 SOBRE A ITIL

A Secretaria de Tecnologia da Informação presta serviços de rede e comunicação, desenvolvimento de sistema, suporte técnico e atendimento ao usuário. Conta com quatro diretorias, consultoria técnica e apoio administrativo, além do GTIC – grupo de governança para assessoramento aos diretores. Seus processos são estruturados conforme as necessidades

do negócio do TJ, buscando o seu alinhamento. Suas atividades são exercidas diariamente com o auxílio de ferramentas de abertura de chamados técnicos “E-Ticket”, contudo não há o controle de incidentes atendidos, controle de mudanças, controle de configuração, gerenciamento de capacidade e disponibilidade, além da falta de integração entre os setores, o que conseqüentemente leva a falha de comunicação. Os usuários nem sempre tem o feedback das suas solicitações, fazendo com que o processo não seja transparente. Diagnosticado o ponto onde a TI se encontra através do gráfico de maturidade dos processos foi necessário e estabelecer um plano de ação para alcançar o desempenho desejado. Com base nessas informações, os diretores optaram em utilizar as melhores práticas referenciadas no framework ITIL V3, buscando uma melhora contínua da qualidade dos serviços prestados.

FIGURA 02
ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE DOS PROCESSOS

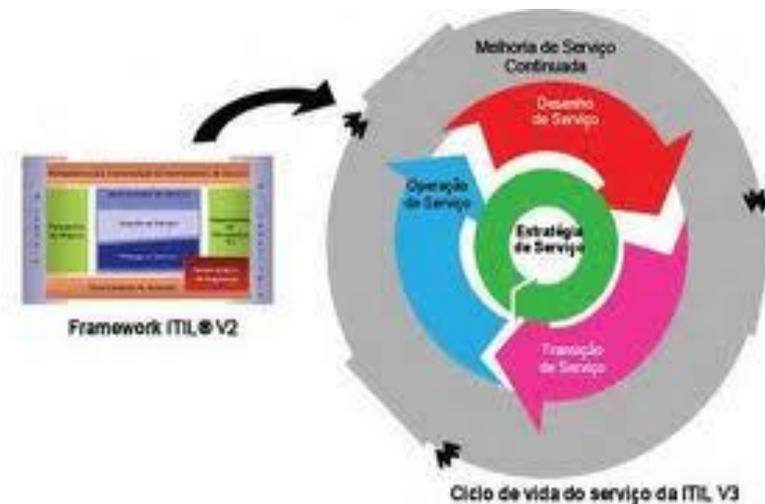


Fonte: www.google.com.br

A ITIL, objeto deste estudo, é um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI. Foi desenvolvida na Inglaterra pela CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) em 1983 e atualmente está sob o domínio do OGC (Office of Government Commerce). Os departamentos governamentais da coroa inglesa buscavam uma forma de reduzir os custos e

riscos na área de TI e melhorar os processos internos. No início da ITIL havia um grande conjunto de livros, mas com sua evolução reduziu essa quantidade para cinco livros. A grande mudança da ITIL V2 para a ITIL V3 foi à abordagem do ciclo de vida do serviço, como mostra a figura abaixo.

FIGURA 03
CICLO DE VIDA DO SERVIÇO DA ITIL V3



Fonte: <http://www.google.com.br/search?tbm=isch&hl>

Data: 2011

Assim temos que entender como o serviço nasce, se desenvolve, vai para operação e morre (aposenta-se).

O ciclo de vida do serviço tem o núcleo Estratégia de Serviço que é o eixo central e irá dar subsídio para as outras fases do ciclo de vida. É na estratégia de serviço que a TI vai alinhar com o negócio, ajudando-o a alcançar seus objetivos. É aqui que são tomadas as decisões estratégicas relacionadas aos serviços que vão ser desenvolvidos.

Na fase Desenho de Serviço irá desenhar o que a estratégia decidiu, levando em conta custos, mercado e como será utilizado o serviço. Nesse ciclo será definido ANS (acordo de nível de serviço), os riscos, os fornecedores e a capacidade da infraestrutura para suportar o serviço. É também nesse ciclo de vida que o Catálogo de serviço é criado. Nesse catálogo contém todos os serviços acordados e que estão em operação. Existem dois tipos de catálogo de serviço:

- *Catálogo de Serviço de Negócio*: esse catálogo está acessível para o cliente., São os serviços que são entregues à organização.
- *Catálogo de Serviço Técnico*: só a TI tem acesso. Contém informações técnicas sobre todos os serviços de TI entregues aos clientes.

No catálogo de serviços de negócio deve conter as seguintes informações:

- Nome do serviço;
- Descrição dos serviços;
- Responsável técnico pelo serviço;
- Responsável do negócio pelo serviço;
- Áreas Clientes
- Canal de Suporte;
- SLA acordado;
- Capacidade;
- Disponibilidade;
- Segurança.

Na fase de Transição de Serviço é a criação do serviço propriamente dita, colocando-os em ambiente de produção. Nessa fase encontra-se o processo de Gerenciamento de Mudança que assegura que as mudanças sejam feitas de uma forma controlada, e sejam

avaliadas, priorizadas, planejadas, testadas, implantadas e documentadas. Desta forma, os riscos são mapeados e gerenciados. As requisições de mudanças variam em três categorias: padrão, normal e emergencial.

Depois da implementação dos processos de Gerenciamento de mudanças e o Catálogo de Serviços do TJSE que ficou definidos para a fase 1, e alcançada a maturidade dos mesmos, a TI direcionou seus esforços para fase 2, onde será desenhado o Gerenciamento de incidentes, Gerenciamento de problemas e o Cumprimento de Requisições que está no ciclo de Operação de Serviço.

A Operação de Serviço que tem como objetivo manter os serviços em produção funcionando com utilidade e garantia. O Gerenciamento de Incidentes vai lidar com todos os incidentes, que é uma interrupção não planejada ou uma redução da qualidade de um serviço de TI. O Gerenciamento de Incidentes consiste nas seguintes atividades:

- Identificação,
- Registro,
- Categorização,
- Priorização,
- Diagnóstico Inicial,
- Escalonação,
- Investigação e diagnóstico,
- Resolução e recuperação e Encerramento

O Gerenciamento de Problemas também faz parte do ciclo Operações de Serviço e tem o objetivo de encontrar a causa do problema, ou seja, os erros conhecidos, minimizando o impacto de incidentes e problemas no negócio, também serve como prevenção de incidentes recorrentes relacionados a esses erros. Ele é um processo proativo que visa identificar os problemas antes que os erros aconteçam. É um processo que está diretamente ligado ao gerenciamento de incidentes.

O Cumprimento de Requisições encontra-se no ciclo de vida Operação de Serviço. É uma requisição que o usuário solicita a central de serviços. Essas requisições podem ser: troca de senha, instalação de alguma ferramenta, mudança de computador. Geralmente essas requisições são de baixo custo e risco.

E por fim o ciclo de vida de Melhoria de Serviço Continuada que avalia os serviços e identifica as formas de melhorias. Nessa fase há o realinhamento do serviço com a necessidade do negócio.

Pesquisas mostravam que 80% do custo dos serviços de TI estavam relacionados ao dia-a-dia de sua operação e apenas 20% ao processo de desenvolvimento de software.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de cessão de uso do Software de Gerenciamento de Serviço de TI com base nas práticas do ITIL, tendo em vista que a ferramenta deverá ser utilizada no Tribunal de Justiça, com o intuito de reduzir esforços e custos necessários de deslocamento pessoal e gerenciamento de hardware e software, buscando sempre a automatização das tarefas, processos e serviços da TI e com base nos processos ITIL apresentados, permitiu-se observar

que o TJSE almeja a busca da melhoria contínua dos processos do Gerenciamento de Serviços de TI com o foco no negócio. Mas para obter um grau elevado de maturidade nos processos citados a organização precisa está apta a mudança. Como o objetivo principal é gerenciar os serviços eficiente e eficazmente, tornou-se necessário desenhar todos os processos que servem de apoio para a implantação da Central de Serviços.

Sendo o ITIL um conjunto de melhores práticas de gestão sendo composto por infraestrutura de hardware, software, procedimentos, documentação, base de conhecimento, comunicação e pessoas, utilizando as competências operacionais e táticas. Essa solução poderá ser moldada conforme o negócio e as necessidades do Tribunal de Justiça de maneira a se alinhar a sua estratégia, buscando sempre o controle, transparência, previsibilidade e qualidade dos serviços prestados aos usuários/clientes.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F . **A Prática da administração de empresas**. Editora: Pioneira, São Paulo, 1981.

FERNANDES, A.A e ABREU, V.F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2006.

Magalhães, I. L. e Pinheiro, W.B. **Gerenciamento de serviços na prática**. Editora Novatec, São Paulo, 2007.

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/146374-Processo-de-Contratacao-de-Servicos-de-TI-para-Organizac-es-Publicas>. Acesso em 20/07/2011

WEILL, Peter e ROSS, Jeane W. **Governança de TI: tecnologia da informação**. Editora M.Books, São Paulo, 2006.

WIKIPEDIA Brasil. **Governança TI**. http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_de_TI. Disponível em: 28/05/2011

WIKIPEDIA Brasil. **ITIL V3**. http://pt.wikipedia.org/wiki/ITIL_V3. Disponível em: 31/05/2011.