



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

ANA PAULA DE NEGREIROS COELHO QUEIROZ

**Análise da implantação da Governança de TI, de acordo
com as definições da biblioteca ITIL, um estudo de caso**

Brasília – DF

2011

ANA PAULA DE NEGREIROS COELHO QUEIROZ

Análise da implantação da Governança de TI, de acordo com as definições da biblioteca ITIL, um estudo de caso

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Professor Orientador: Douglas Schneider de Fries

Brasília – DF

2011

Queiroz, Ana Paula Negreiros Coelho

Análise da implantação da Governança de TI, de acordo com as definições da biblioteca ITIL, um estudo de caso/ Ana Paula Negreiros Coelho Queiroz. – Brasília, 2011.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof Douglas Schneider Departamento de Administração.

1. ITIL. 2. Os Processos do ITIL. 3. A Governança de TI no Banco do Brasil. 4. A Utilização do ITIL na Governança de TI. I. Análise da Implantação da Governança de TI, de Acordo com as Definições da Biblioteca ITIL, um Estudo de Caso.

ANA PAULA DE NEGREIROS COELHO QUEIROZ

Análise da implantação da Governança de TI, de acordo com as definições da biblioteca ITIL, um estudo de caso

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

ANA PAULA DE NEGREIROS COELHO QUEIROZ

Professor, Douglas Schneider
Professor Orientador

Brasília, 24 de setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, com a sua paciência, boa vontade e o tempo necessário para fornecer as informações essenciais que me permitiram elaborar esta monografia.

RESUMO

A evolução da área de Tecnologia da Informação (TI) de simples provedor para parceiro estratégico das áreas de negócio fundamenta-se na implementação da Governança de TI. Atualmente, para garantir melhoria contínua e agilidade no negócio, é imprescindível alinhamento da estratégia da TI à estratégia do negócio. A Governança de TI tem o foco nessa integração. As instituições buscam cada vez mais as novas tecnologias para um crescimento e recursos para atingir seus objetivos estratégicos. Este trabalho aborda a utilização das definições da biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), em uma empresa financeira, no caso o Banco do Brasil, procurando avaliar, através de pesquisa qualitativa, o impacto provocado pelas mudanças e os ajustes necessários para a adoção dos conceitos propostos pela biblioteca, no processo de governança de TI.

Palavras-chave: ITIL, Gestão, Governança de TI, Frameworks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relacionamentos Negócio e Tecnologia.	27
Figura 2 – Gerenciamento de Serviços.....	27
Figura 3 – Disciplinas do ITIL	29
Figura 4 – Relacionamento das disciplinas.....	29
Figura 5 – Estrutura funcionamento BDGC/CMDB.....	36
Figura 6 – Visão Futura da TI.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ITIL – INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY

SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA

CIO – CHIEF INFORMATION OFFICE

BIS – BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

COBIT – CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY

CMMI – CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

RS – REQUISIÇÕES DE SERVIÇOS

IC – ITEM DE CONFIGURAÇÃO

BDGC – BANCO DE DADOS DO GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO

RM – REQUISIÇÃO DE MUDANÇAS

CCM – COMITÊ DE CONTROLE DE MUDANÇAS

CE/CCM – COMITÊ DE EMERGÊNCIA DO COMITÊ DE CONTROLE DE MUDANÇAS

ANS – ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

CA/UC – CONTRATO DE APOIO / UNDERPINNIRGS CONTRACTS

NRT – NÚCLEO REMOTO DE TECNOLOGIA

DITEC – DIRETORIA DE TECNOLOGIA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	12
1.3 HIPÓTESE	12
1.4 OBJETIVO GERAL	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.6 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Governança Corporativa	15
2.2. Governança de TI	16
2.3. Planejamento Estratégico do Negócio	17
2.4. Planejamento Estratégico de TI	18
2.5. A LEI SARBANES-OXLEY	20
2.6. O BASILÉIA II	21
2.7. CERTIFICADO <i>ISO 20000</i>	22
2.8. MELHORIA CONTÍNUA	24
3. ITIL	25
3.1. A NECESSIDADE DE UM GERENCIAMENTO DE TI	25
3.2. O QUE É ITIL?	26
3.3. OS PROCESSOS DO ITIL	28
3.4. ENTREGA DE SERVIÇOS – DISCIPLINAS/PROCESSOS	30
3.4.1. Gerenciamento de Capacidade	30
3.4.2. Gerenciamento de Finanças	30
3.4.3. Gerenciamento de Disponibilidade	30
3.4.4. Gerenciamento de Níveis de Serviço	30
3.4.5. Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI	30
3.5. A CENTRAL DE SERVIÇOS/ <i>SERVICE DESK</i>	31
3.6. SUPORTE DE SERVIÇOS	32
3.6.1. Gerenciamento de Configuração	32
3.6.2. Gerenciamento de Problemas	33
3.6.3. Gerenciamento de Mudanças	34
3.6.4. Gerenciamento de Liberações	35
3.6.5. Gerenciamento de Incidentes	36
3.6.6. Gerenciamento de Nível de Serviço	39

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
4.1. A Caracterização da Pesquisa.....	41
4.2. Caso de Estudo – Banco do Brasil.....	42
4.2.1. Contexto da empresa.....	42
4.2.2. Evolução histórica do setor de Tecnologia.....	44
4.2.3. A Governança de TI no Banco do Brasil.....	45
4.3. PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	48
4.4. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	48
4.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	49
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
5.1. A ESCOLHA DO MODELO <i>ITIL</i>	49
5.2. A UTILIZAÇÃO DO <i>ITIL</i> NA GOVERNANÇA DE TI.....	49
5.3. A CERTIFICAÇÃO ISO 20000 DA COMPE.....	50
5.4. O <i>ITIL</i> AUXILIANDO O BB A ATENDER REQUISITOS LEGAIS.....	50
5.5. OUTROS BENEFÍCIOS.....	51
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS.....	56
ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	56
QUESTIONÁRIOS.....	58

1. INTRODUÇÃO

Atender necessidades de negócio e de clientes é o objetivo de qualquer organização que deseja alcançar sucesso.

Buscando atender essas expectativas, as empresas utilizam a TI para automatizar processos organizacionais, visando diminuir o tempo de execução das tarefas e aumentar a satisfação da clientela, bem como a produtividade de seus funcionários e dos negócios. A Tecnologia da Informação não é vista hoje como suporte para as demais áreas, ela passou a enxergar o que acontece fora do seu ambiente de trabalho, qual o impacto causado nos negócios da empresa quando a mesma apresenta algum tipo de anormalidade e, como prever e antecipar soluções para futuros problemas que possam afetar os negócios da organização.

A crescente complexidade das soluções tecnológicas e o constante surgimento de novas tecnologias e modelos fazem da Tecnologia da Informação (TI) fator essencial para gerar vantagem competitiva, suportar decisões estratégicas, aprimorar condições de trabalho e garantir eficiência operacional e continuidade do negócio.

A biblioteca *Information Technology Infrastructure Library - ITIL*, ou modelo *ITIL* de melhores práticas, como será referenciada, é o tema central deste trabalho. Este modelo não é somente uma solução que está se tornando mundialmente aceita, mas principalmente, porque é a solução que vem sendo adotada pelo Banco do Brasil, onde se fará o estudo de caso.

Em um ambiente de negócio altamente competitivo e dinâmico, como uma instituição financeira, a Tecnologia da Informação deve ser capaz de suportar as tomadas de decisões de maneira ágil, estável e com custos cada vez menores. Não existe mais produto bancário que não dependa de uma boa estrutura de TI. A participação da TI nos serviços e no atendimento de uma instituição financeira é vital, e as empresas têm a noção do valor estratégico que a tecnologia da informação representa.

Na tecnologia do Banco do Brasil atualmente são processados mais de 900 sistemas. Os negócios do banco dependem fortemente do apoio da TI. Segundo dados constantes na Intranet do Banco do Brasil, mais de 63% dos processos de

negócio do BB dependem 100% de tecnologia e outros 23% dependem 80% de tecnologia.

É notório o reconhecimento das empresas nos benefícios potenciais que a tecnologia proporciona, porém somente as empresas de sucesso compreendem e gerem os riscos relacionados à implantação de novas frentes de tecnologia.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Governança de TI (Tecnologia de Informação) tornou-se fundamental para os gestores das empresas, estando inteiramente relacionada com a finalidade de adquirir progressos da tecnologia no âmbito corporativo, envolvendo a adoção de muitos recursos com o objetivo de influenciar e direcionar as atividades de TI.

Destaca-se dentro desses recursos o “*framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*”, como um conjunto de melhores práticas para a gestão de serviços em TI.

Como as etapas envolvidas na implementação de um processo de governança são muitas vezes arriscadas e envolvem uma definição de controles em diversos níveis, é necessário garantir o empenho das pessoas envolvidas e em alguns casos requerer uma mudança na cultura da empresa. Uma má avaliação das práticas de controle acarreta em resultados inesperados, complicações em excesso e a inviabilidade de aproveitamento na prática.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

O ITIL pode auxiliar no processo de implantação da governança de TI?

1.3 HIPÓTESE

As empresas que fazem parte do setor financeiro como o BB, têm grande interesse na utilização de melhores práticas como o ITIL, pois essas empresas precisam atender requisitos legais e ainda agregar valor ao negócio.

1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse trabalho é analisar os resultados obtidos com a implantação do modelo ITIL na Governança de TI no Banco do Brasil.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de atingir o objetivo geral, esse estudo foi dividido em etapas, identificado como os objetivos específicos:

- Analisar a metodologia utilizada para alcance da governança de TI – ITIL;
- Avaliar a utilização do modelo ITIL na implantação da Governança de TI no Banco do Brasil;
- Verificar as mudanças advindas da utilização do ITIL na Tecnologia do Banco do Brasil.

1.6 JUSTIFICATIVA

A implantação do ITIL na tecnologia do Banco do Brasil acarretou em mudanças significativas na estrutura e na forma de se trabalhar. A escolha do tema se justifica pela oportunidade de aprofundar o conhecimento e compreensão do modelo ITIL na implantação da Governança de TI.

O campo de TI é visto, hoje, mais que um processo de suporte, pois agregou valor à estrutura de negócio das organizações, assessorando a tomada de decisão, junto ao planejamento estratégico das empresas. Portanto, a tecnologia de informação (TI) tem auxiliado as organizações a realizar suas tarefas de uma forma mais eficaz.

A escolha pelo framework ITIL se faz justamente por ele ser uma biblioteca de informações empregada como suporte à gerência da infraestrutura e serviços de TI. Com seu foco principal na operação e na gestão de infraestrutura de tecnologia

na organização, ele é considerado como um conjunto de recursos de TI. Outro benefício do ITIL é fornecer qualidade de serviço aos clientes, com custos justificáveis, ou seja, catalogar os custos dos serviços de tecnologia e com isso apresentar valor estratégico ao negócio.

Estender o conhecimento acerca desse modelo de framework e elucidar que a aplicação de controles, documentação e formalização de procedimentos acarretam em benefícios reais para os gerenciadores de TI, é a causa determinante deste estudo.

A governança de TI admite que a empresa use suas informações para elevar benfeitorias, acumular oportunidades e adquirir vantagens competitivas através do alinhamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico representa uma importante etapa da pesquisa, aborda as teorias de base na qual a pesquisa se norteou, descrevendo o que foi publicado sobre o assunto em questão.

2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa teve início no ano de 1930, após o surgimento das chamadas “corporações modernas”, mas foi no ano de 1980 que o movimento da Governança Corporativa despertou novo interesse entre as empresas.

No começo da década de 90, grandes avanços foram conquistados quanto a uma maior participação e influência dos acionistas na administração, como a mobilização para manifestarem seus pontos de vista (especialmente em desaprovação ao desempenho organizacional), a sua influência na escolha dos diretores e, ainda, o início de discussões com SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 4 administrações e diretorias sobre aspectos relativos à gestão e controle (MAHONEY, 1997). Contudo, a série de escândalos financeiros ocorridos em 2001 – envolvendo grandes corporações norte-americanas como Enron, Worldcom, AOL e Merck – acabou abalando a confiança dos investidores, preocupando os governos e reascendendo a discussão sobre responsabilidade fiscal e Governança Corporativa.

Devido a esses escândalos mundiais ocorridos em todo mundo, com empresas que não adotavam às práticas de governança corporativa, fraudando seus balanços, o mundo corporativo percebeu o que a falta de transparência na gestão das empresas pode causar, e a importância da geração de resultados sustentáveis com base na ética, confiabilidade, transparência e responsabilidade social.

Empresas com visão de mercado avançada já estão se estruturando nos moldes da governança corporativa, pois a transparência e a veracidade das informações são evidentes nos dias atuais.

Percebe-se, então, que a Governança Corporativa não está restrita apenas a disciplinar as relações da organização com agentes externos e entre as suas diversas áreas. Em grande parte das organizações atualmente, a propriedade está separada da gestão. Este modelo de gestão acaba por criar uma assimetria informacional entre as partes, já que o gestor detém informações que o proprietário

desconhece, e como na maioria das vezes os interesses são distintos, existem grandes possibilidades de uma ação oportunista por parte do administrador, configurando o chamado conflito de agência.

A implementação de boas práticas de governança permite uma gestão mais profissional e transparente, diminuindo essa assimetria informacional, reduzindo o problema de agência e procurando convergir os interesses de todas as partes envolvidas; tudo isso de modo a maximizar a criação de valor na empresa. Na verdade trata-se de um modelo de ações orientado à transparência e administração de riscos.

2.2. GOVERNANÇA DE TI

Uma vasta parte da literatura de Sistemas de Informação tem indicado que a evolução da governança de TI foi intensamente influenciada pela Governança Corporativa. (ITGI, 2003; Peterson, 2004b; Van Grembergen, de Haes e Guldentops, 2004; de Haes e Van Grembrgen, 2004). Até mesmo o IT Governance Institute refere-se à governança de TI como sendo em subconjunto da Governança Corporativa (ITGI, 2003). Portanto, como a Tecnologia de Informações está sendo amplamente apontada como um dos principais componentes das grandes organizações, a governança de TI, torna-se um assunto relevante para a alta administração.

Apesar da governança de TI ser um assunto de pesquisa relativamente novo, diferentes definições foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos. A primeira vez que o termo governança de TI foi citado na literatura de Sistemas de Informação foi em 1991, definida por Venkatraman apud Loh (1993) como sendo utilizada para descrever como a TI media ou governa os relacionamentos de negócios, através de um sistema baseado em TI. Em 1992, Henderson e Venkatraman apud Loh (1993) expandiram a definição anterior para abranger escolhas de mecanismos estruturais, tais como joint ventures, contratos de longo prazo e boas parcerias, que seriam utilizadas para obter as capacidades requisitadas da TI. Em 1999, o conceito de governança de TI é novamente visitado, sendo definido por Sambamurthy e Zmud (1999) como a implementação de estruturas e arquiteturas (e padrões de autoridade associadas) relacionadas à TI para atingir com sucesso atividades em resposta ao ambiente e à estratégia organizacional.

Porém é a partir de 2001 com a definição proposta por Korac-Kakabadse e Kakabadse (2001) que a governança de TI passa a se concentrar também na necessidade de definir processos e mecanismos de relacionamento – e não apenas estruturas – para desenvolver, dirigir e controlar os recursos de TI, de modo a atingir os objetivos da organização. Nessa mesma linha, aparecem as definições de Peterson (2004), Turban, Mclean e Wetherbe (2004) e do ITGI (2003). Mesmo que essas definições se diferenciem em alguns aspectos, em virtude do próprio período em que foram escritas, pode-se perceber que quase todas as definições de governança de TI abordam a forma de autoridade da tomada de decisão de TI na organização (estrutura) e a forma com que os recursos de TI são gerenciados e controlados (processos), buscando sempre alinhar os investimentos realizados em TI às estratégias corporativas.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as empresas. Segundo Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, “uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

Para Oliveira (2001, p.46) o planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Sendo uma atividade altamente complexa, composta por uma série de ações, o planejamento visa o alcance dos objetivos e metas definidos pela empresa. Neste âmbito, Stoner e Freeman (1995) relatam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer os objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Pelo planejamento estratégico, segundo Oliveira (2001, p.46), a empresa almeja:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;

- Obter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas, as expectativas e os caminhos desejados pela empresa.

Um dos marcos do planejamento é a preocupação em analisar o ambiente externo e conciliar as estratégias da empresa com a realidade do mercado.

Sintetizando, Oliveira (2001) define que:

Planejamento estratégico é um processo gerencial de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com objetivo de estabelecer um nível de otimização da organização como seu meio ambiente. O planejamento estratégico tem uma visão de longo prazo para a empresa como um todo.

Planejamento tático, desenvolvido pelas gerências de nível médio, vislumbra um período mais curto do que o planejamento estratégico e trabalha com a decomposição do estratégico, examinando o que é específico de cada área de atuação.

Planejamento operacional, de responsabilidade das lideranças dos níveis mais baixos de cada área, consiste na definição dos planos de ação de curto prazo: mensais, semanais e diários.

2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

A junção dos objetivos estratégicos e a escolha de capacidade de negócios usada para alcançar os objetivos é o que constrói a estratégia da empresa.

Marchand; Kettinger; Rollins apud Garcia (2005) classificam os objetivos estratégicos em quatro categorias de prioridades estratégicas: criação de novas oportunidades de negócios, encantar os clientes, minimizar riscos e reduzir custos. Compreenderam também cinco capacidades chave: estrutura organizacional, processos, pessoas, relacionamento externo e capacidades de informação. As capacidades de informação são: importância e utilização da informação, práticas de gerenciamento da informação e práticas de TI.

O Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) se dá pelo dinamismo e interatividade que busca estruturar estratégia, tática e operacionalizar as informações organizacionais, a TI, os sistemas de informação (gerenciais, operacionais e estratégicos), as pessoas envolvidas e a infraestrutura básica para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização.

De acordo com Fernandes e Abreu (2006), no procedimento de PETI a TI colabora na demarcação dos objetivos e estratégias da empresa, aconselhando oportunos negócios com o uso da TI ou dando suporte aos demais objetivos e estratégias.

Os autores afirmam que o PETI não age somente para eliminar um ponto da auditoria, mas sim ser um componente de apoio à gestão do CIO (Chief Information Officer) e dos demais gerentes, em todo o processo.

“Amaral e Varajão (2000 *apud* GARCIA, 2005)”, a metodologia do PETI vem evoluindo quanto a seus propósitos e à sua inclusão na atividade organizacional. Visto como um processo destinado à construção de diversas arquiteturas que suportam a estratégia organizacional, sua meta é o desenho dessas arquiteturas, principalmente a da informação, buscando simultaneamente um melhor alinhamento entre as condições da organização e o aproveitamento da TI, a conexão dos sistemas existentes e a identificação e priorização dos projetos de desenvolvimento.

Boar (2002) afirma que o processo de PETI, é feito da seguinte forma:

- **Avaliação** - é a atividade de desenvolver um conhecimento claro e profundo da situação do negócio. Culmina na identificação de conclusões que localizam os aspectos que exigem uma atenção estratégica. Duas etapas principais são usadas para gerar as conclusões: posicionamento e análise da situação. A etapa de posicionamento oferece um modo gráfico de entender a posição ou o estado da tecnologia da informação em todas as áreas estratégicas relevantes. A etapa de análise da situação usa vários métodos analíticos para interpretar os dados sobre a organização e seu ambiente.
- **Estratégia** - consiste em identificar os objetivos específicos a serem alcançados e as mudanças estratégicas necessárias para se perceber os futuros estados e objetivos. Para dar suporte à realização dos objetivos, também são desenvolvidos um plano de comprometimento, para focalizar a tensão da organização aos objetivos e um plano de gerenciamento de mudança, para antecipar e reduzir a resistência às mudanças.
- **Execução** - coloca o plano em movimento. Transforma a intenção em realidade. As estratégias tornam-se operacionais por meio de programas de implementação que são divididos em vários projetos. Uma etapa de monitoração e controle do processo é usada para ajustar e sintonizar os

projetos, oferecer *feedback* de aprendizado a partir das experiências do projeto, observar o ambiente quanto a situações adicionais que exijam resposta estratégica.

Identifica-se um planejamento pronto quando o portfólio de TI aprovado estiver formado, isto é, quando as prioridades de investimentos e manutenção de itens de custeio estiverem resolvidas. O Portfólio aprovado deverá ser executado e guiará a organização de TI (FERNANDES; ABREU, 2006).

2.5. A LEI SARBANES-OXLEY

Em 2002 a Lei americana Sarbanes-Oxley foi criada, pois os escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis em grandes empresas norte americanas, como a empresa de energia Enron, Tyco e a WorldCom na área de telecomunicações, vieram a tona. O intuito dessa legislação federal compreende a governança corporativa e na credibilidade nos negócios das companhias que possuem capital na Bolsa de Nova York.

Sua principal característica é a clareza na apresentação das informações financeiras; destaques em assuntos de governança corporativa; processos rígidos de controle interno; informações financeiras confiáveis e de fácil entendimento e independência das firmas de auditoria externa encarregada de legitimá-las.

Mesmo que restrita ao governo americano, a Lei Sarbanes-Oxley é uma legislação que funciona e cresce no mercado de tecnologia do mundo todo. No Brasil, essa lei se aplica às empresas com ações negociadas nos mercados de capitais dos Estados Unidos, subsidiárias de empresas multinacionais de capital americano e empresas brasileiras com ações naquele país (COEN, 2003).

A Lei possui 1.107 seções - os destaques, a discussão e o trabalho estão nas seções de número 302 e 404. Na seção 302 o Chief Executive Officer (CEO) e o Chief Financial Officer (CFO) assumem a responsabilidade para avaliar, definir e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações da empresa. Essa prática é capaz de livrar a empresa dos riscos que ameaçam as principais funções e com isso atrasar respectivas instituições e partes interessadas, como clientes e acionistas.

A seção número 404 destaca a validação dos controles e procedimentos internos sobre os relatórios financeiros, esta avaliação deve ser formal e realizada anualmente pelos auditores externos. Como complemento a seção 409 aborda da divulgação imediata, em tempo real e em base rápida e corrente, de dados que impactam o desempenho financeiro da empresa, dados a respeito da mudança de materiais na condição financeira ou operacional da organização.

Outra seção em destaque é a 906, que estabelece uma certificação do CFO (sigla por extenso) ou CEO acompanhe cada relatório que tenha dados financeiros, assegurando que os mesmos representem seguramente as condições financeiras e os resultados operacionais da empresa. Nesta seção há de penalidades criminais a certificações falsas (que determina desde pagamento de multa ao cumprimento de penas). (ALLES; KOGAN; VASARHELYI, 2005).

Peixoto (2004) relata que ao regular as atividades de contabilidade e auditoria das empresas de capital aberto, a Sarbanes-Oxley reflete diretamente seus dispositivos nos sistemas de Tecnologia da Informação.

2.6. O BASILÉIA II

Criado pelo Bank of International Settlements (BIS), o Banco Central dos Bancos Centrais que regula o setor no mundo inteiro, a partir de um Novo Acordo de Capitais, o Basiléia II, as instituições financeiras começaram a se preocupar com a força de seus controles internos e da gestão de riscos operacionais.

As recomendações do Comitê de Supervisão da Basiléia, que criou o Novo Acordo da Basiléia, publicado em Junho de 2004 pelo documento “Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: uma estrutura Revisada (Basiléia II)”, tratam do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, exigindo que as perdas operacionais previstas sejam deduzidas da base de capital e impondo que as instituições tenham a mensuração, gestão e controle do Risco Operacional. Este último, conforme descrito pelo Comitê da Basiléia em 2001 é o risco de perdas diretas e indiretas, resultante de falhas em processos internos ou de eventos externos (CAMARGO, 2003), tais como fraudes, relações trabalhistas, danos a ativos, interrupção do negócio e falhas de sistemas, execução e gestão de processo. Na prática, o novo

acordo atinge os bancos da seguinte maneira: a instituição que não possuir controles internos eficientes e uma metodologia de avaliação de riscos implementada será obrigada a manter uma quantidade maior de recursos próprios em sua estrutura patrimonial, enquanto instituições que investirem nesses itens terão de reter menor volume de recursos, gerando um impacto determinante na competitividade dos bancos.

Do ponto de vista da área de TI, será necessária a adoção de uma gestão de riscos operacionais para garantir total segurança e confidencialidade dos dados dos clientes, sem o comprometimento da instituição. Além de oferecer uma infraestrutura de sistemas que assegure a integridade da base de dados e dos relatórios gerenciais, sendo preciso adaptar sistemas e procedimentos dos bancos relacionados à análise e medição do risco operacional.

Para permitir uma estratégia de gerenciamento do risco o Basileia II exige a captação, arquivamento e estruturação de dados históricos relacionados com a instituição nos últimos cinco anos, consolidando na base de dados todas as informações sobre fraudes, lavagem de dinheiro, padrões de operações e comportamentos suspeitos, garantindo a existência de um ambiente adequado de controles (CAMARGO, 2004).

2.7. CERTIFICADO ISO 20000

A *International Organization for Standardization - ISO 20000* foi desenvolvida para atender a uma necessidade do mercado mundial e também fornecer um entendimento comum, no que diz respeito à gestão de serviços de TI a todas as organizações envolvidas neste setor. Ela substitui a renomada norma britânica *British Standard - BS 15000* e, se divide em duas partes, facilitando assim a sua aplicação e também o entendimento de todos os envolvidos, sejam usuários internos ou externos (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

A nova *ISO* absorve muitas das características que são propostas pelo modelo *ITIL*, no que se refere ao processo de gestão da área de TI.

As duas partes que compõem a nova norma são as seguintes (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006):

- Parte 1: *ISO 20000-1:2005* – Especificação - fornece os requisitos de gestão de serviços e serve aos responsáveis pela preparação, implementação ou gestão continuada dos serviços de TI nas organizações. As organizações poderão assegurar a certificação dos seus sistemas de gestão de serviços de TI de modo independente, em conformidade com os requisitos da *ISO*.
- Parte 2: *ISO 20000-2:2005* – Código de Prática - fornece orientações aos auditores internos das organizações e assistência aos prestadores de serviços, que planejam melhorias no serviço prestado ou desejam preparar o ambiente para auditorias em relação à norma, buscando a certificação.

Os dois maiores desafios enfrentados pelas áreas de TI em relação ao gerenciamento dos serviços de TI são: conseguir a atenção e o compromisso por parte da alta direção da organização e garantir a aceitação e a adoção do processo de gerenciamento de mudanças por parte da organização.

Estas resistências são consideravelmente reduzidas nas organizações registradas com certificação *ISO*. A existência de um ciclo de melhoria contínua envolve todos os *stakeholders* (patrocinadores), da organização. Ao mesmo tempo, melhora a transparência, contribuindo para o aprimoramento do sistema de gerenciamento da qualidade das operações da organização (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

Com a aplicação da nova norma, o setor de Tecnologia da Informação, que está sempre em busca de inovações, recebe melhores resultados na prestação de seus serviços, o qual, preocupado em garantir a satisfação de todos os seus clientes, passará a ter maior controle de seus processos.

Também através desta norma, o processo se tornará cada vez mais eficaz e alinhado, de acordo com os novos requisitos, garantindo assim, o sucesso de suas negociações em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Convém destacar que a norma *ISO 20000* não será uma solução instantânea para todos os problemas e oportunidades da área de TI.

Para se conseguir todos os benefícios da padronização dos processos de TI, o gerenciamento de serviços de TI baseado nas recomendações do *ITIL*, e agora passível de certificação pela *ISO 20000*, deve ser abordado de forma holística, em conjunto com outros frameworks (modelos) de qualidade, conforme mostra a

metodologia *IT FLEX*, como o *SIX Sigma*, *COBIT*, *CMMI*, ou as normas da *ISO* orientadas para a qualidade (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

2.8. MELHORIA CONTÍNUA

“É um processo, em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua” (CAFFYN & BESSANT,1996).

O conceito de melhoria contínua surgiu nos anos 50, quando os japoneses retomaram as idéias da administração clássica de Taylor para renovar sua indústria e criaram o conceito de Kaizen, que significa aprimoramento contínuo. Essa prática visa o bem não somente da empresa como do homem que trabalha nela. As empresas são municiadas com ferramentas para se organizarem e buscarem sempre resultados melhores. Partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador isolado de competitividade, atua de forma ampla para reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa sejam em processos produtivos já existentes ou em fase de projeto, produtos novos, manutenção de máquinas ou, ainda, processos administrativos. “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!”.

Para que uma empresa possa enfrentar a concorrência e as diversas pressões do contexto organizacional e manter a parcela do mercado, é fundamental que os esforços de melhoria sejam constantes, de maneira a garantir a sobrevivência, perpetuidade no mercado e um padrão mais elevado de qualidade e responsabilidade social. Para isso, as organizações têm se desdobrado para alcançar a máxima eficiência através de métodos de melhoria contínua, não somente nos produtos, mas também nas práticas organizacionais.

A melhoria contínua representa, portanto um conjunto de atividades planejadas através dos quais as empresas objetivam aumentar a satisfação dos clientes, internos e externos.

3. ITIL

3.1. A NECESSIDADE DE UM GERENCIAMENTO DE TI.

As organizações estão cada vez mais dependentes da TI para atingir seus objetivos corporativos e atender suas necessidades de negócios. Essa crescente dependência leva a uma demanda por alta qualidade nos serviços em TI, condizente com essas necessidades. Isso significa que um departamento de TI deve prover o que for acordado com os seus clientes e desenvolver com eles uma relação mais profissional e comercial.

Um dos principais problemas na entrega de serviços em TI é que, frequentemente, os clientes não sabem de quais recursos de TI eles necessitam. Por isso, as organizações de TI devem buscar traduzir as necessidades do negócio em soluções. Os clientes não compram produtos em TI, eles compram serviços ou soluções.

Para atingir estes objetivos com qualidade, as organizações de TI precisavam ser capazes de justificar seus custos e, conseqüentemente, seus investimentos para a melhoria contínua dos serviços que fornecem.

Devido às necessidades do mercado, à medida em que a Tecnologia da Informação foi evoluindo ela trouxe um tremendo impacto para as mais diversas áreas da atividade humana. Porém, neste processo de se envolver em setores tão diferentes, foi se percebendo que a TI não só era um conceito tecnológico novo, como também exigia novos conceitos administrativos específicos que permitissem um melhor gerenciamento de toda a estrutura ligada a tecnologia da informação (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

Surgiram então as mais diversas soluções como o *COBIT*, *Control Objectives for Information and related Technology*, utilizado para Gestão de TI; *CMMI*, *Capability Maturity Model Integration*, baseado nas melhores práticas para desenvolvimento e manutenção de produtos; *PMI*, *Project Management Institute*, voltado ao gerenciamento de projetos e etc., que no final das contas, apesar de sobreposições, acabam por se complementar no processo de trazer esta eficiência para a TI. Entre eles, surgiu o *ITIL*, um modelo internacional, de fato, para o gerenciamento de serviços em TI.

3.2. O QUE É ITIL?

Foi desenvolvido pelo governo britânico no final da década de 1980 e provou que possui uma estrutura útil em todos os setores tendo em vista a sua adoção em várias empresas de gerenciamento de serviços. Em meados da década de 1990 foi reconhecido mundialmente como um padrão de fato para gerenciamento de serviços (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

Este gerenciamento tem como foco principal, a operação e a gestão da infraestrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI.

Nesse contexto, o ITIL considera que um serviço de TI é a descrição de um conjunto de recursos de TI. Os serviços de suporte do ITIL auxiliam no atendimento de uma ou mais necessidades do cliente, apoiando, desta forma, os seus objetivos de negócios (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

Ele descreve os processos que são necessários para dar suporte à utilização e gerenciamento da infra-estrutura de TI. Outro princípio fundamental é o fornecimento de serviços de qualidade aos clientes com custos justificáveis, isto é, relacionar os custos dos serviços de tecnologia e aumentar os valores estratégicos do negócio (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

O interesse nesta área se deve ao fato de que, através de metodologias padronizadas de gerenciamento da TI, é possível obter uma relação adequada entre custos e níveis de serviços prestados pela área de TI. Ele realiza a comunicação entre o negócio, (o que o cliente precisa), com a área de TI, (como tecnicamente atender ao cliente), para entregar o produto ao serviço como desejado (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003). Um ponto interessante desta gestão é que sua aplicação varia para cada organização que queria utilizá-lo, pois ele não é um modelo de regras rígidas a serem seguidas. Deve ser adaptado às necessidades de cada empresa e utilizar as melhores práticas para produzir o melhor desempenho na TI (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

As figuras a seguir traduzem o esquema proposto pelo *ITIL* para o funcionamento da TI.

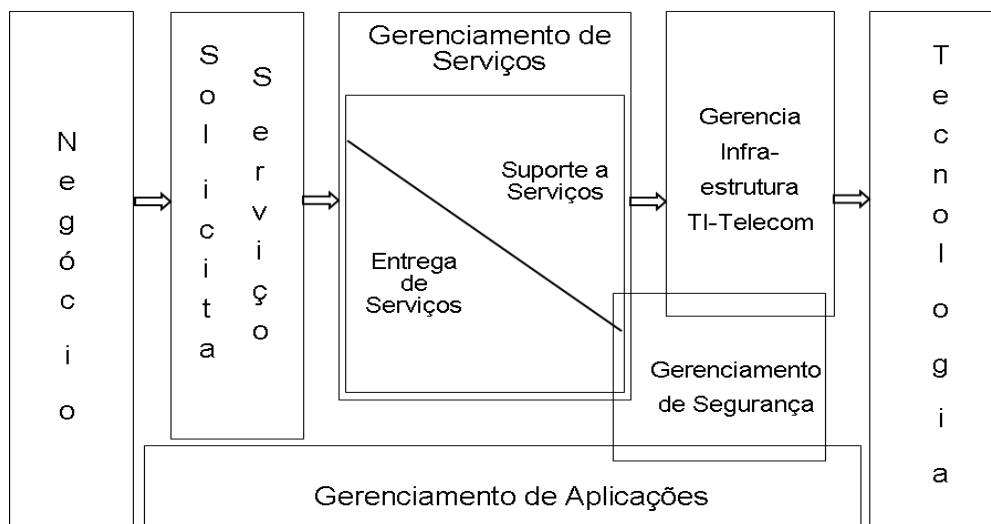


Figura 01: Representação dos relacionamentos entre o Negócio e a Tecnologia

Fonte: ITSMF

ITIL – A Estrutura

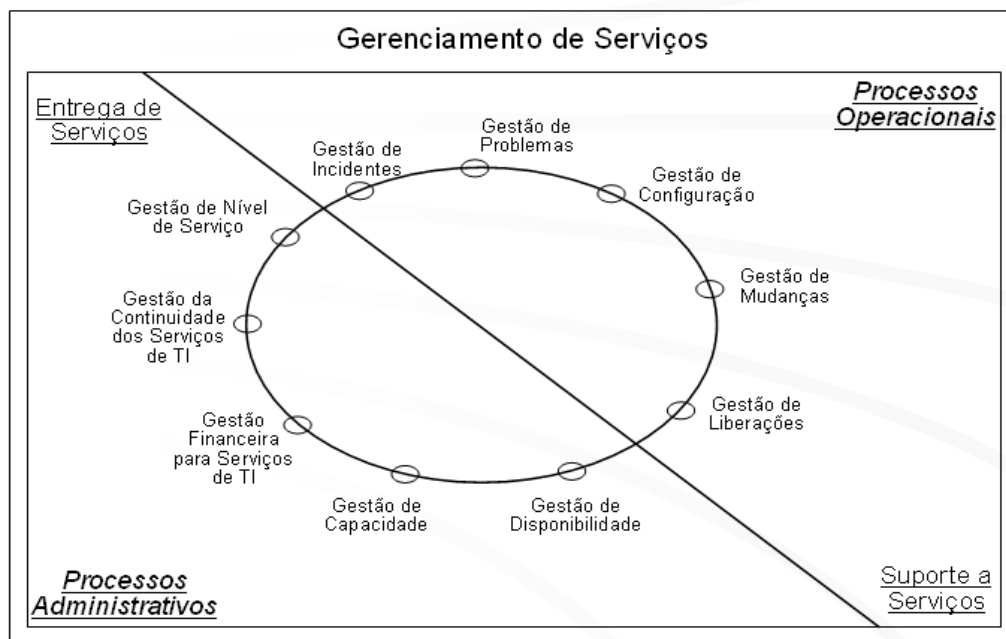


Figura 02: Detalhamento do Gerenciamento de Serviços mostrado na Figura 01

Fonte: ITSMF

O *ITIL* consiste de uma série de módulos, com o objetivo de encaminhar as questões relativas ao gerenciamento de serviço em TI. Estes módulos formam um conjunto de Melhores Práticas para o gerenciamento da TI (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003). Ao usar o *ITIL*, a organização se torna capaz de melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços, além de diminuir a exposição ao risco operacional (ILUMNA, 2004), (OGC, 2003).

Os principais objetivos deste gerenciamento de serviços só podem ser atingidos através da melhora da utilização dos três P's - Pessoas, Processos e Produtos (DE JESUS, 2005/2006), (REDINOOD, 2005):

Pessoas: usuários, clientes, equipes de TI e gerentes. Comunicação, treinamento e definições claras de papéis e responsabilidades, para os envolvidos.

Processos: os processos de gerenciamento de serviços são o coração do *ITIL*.

Produtos: aplicativos que podem auxiliar na implementação e execução dos serviços de TI.

3.3. OS PROCESSOS DO ITIL

Das 8 publicações que compõem o *ITIL*, na sua segunda versão, duas são consideradas como as mais importantes, o Suporte de Serviços/*Service Support* que se concentra na operação do dia-a-dia e, no suporte aos serviços de TI, e a Entrega de Serviços/*Service Delivery* que se preocupa com o planejamento e melhoria dos serviços em longo prazo (DE JESUS, 2005/2006), (REDINOOD, 2005).

As demais publicações, ao contrário, já não são tão utilizadas, talvez por existirem soluções mais confiáveis no mercado.

O quadro a seguir mostra, de forma resumida, as disciplinas que compõe cada uma das duas publicações, sendo 5 para cada uma das publicações e mais a função Central de Serviços/*Service Desk*, que não é considerado no *ITIL* como um processo, mas sim como uma entrada de Requisições de Serviços – RS (DE JESUS, 2005/2006), (REDINOOD, 2005).

ITIL	
Suporte de serviços	Entrega de services
Central de serviços*	Gerenciamento do Nível de Serviço
Gerenciamento de Incidentes	Gerenciamento Financeiro para Serviço em TI
Gerenciamento de Problemas	Gerenciamento de Capacidade
Gerenciamento de Configuração	Gerenciamento da Continuidade de Serviço TI
Gerenciamento de Mudanças	Gerenciamento de Disponibilidade
Gerenciamento de Liberações	

Figura 3 – disciplinas no ITIL

Fonte: ITSMF

Na figura abaixo é possível perceber as inter-relações entre as disciplinas do *ITIL*.

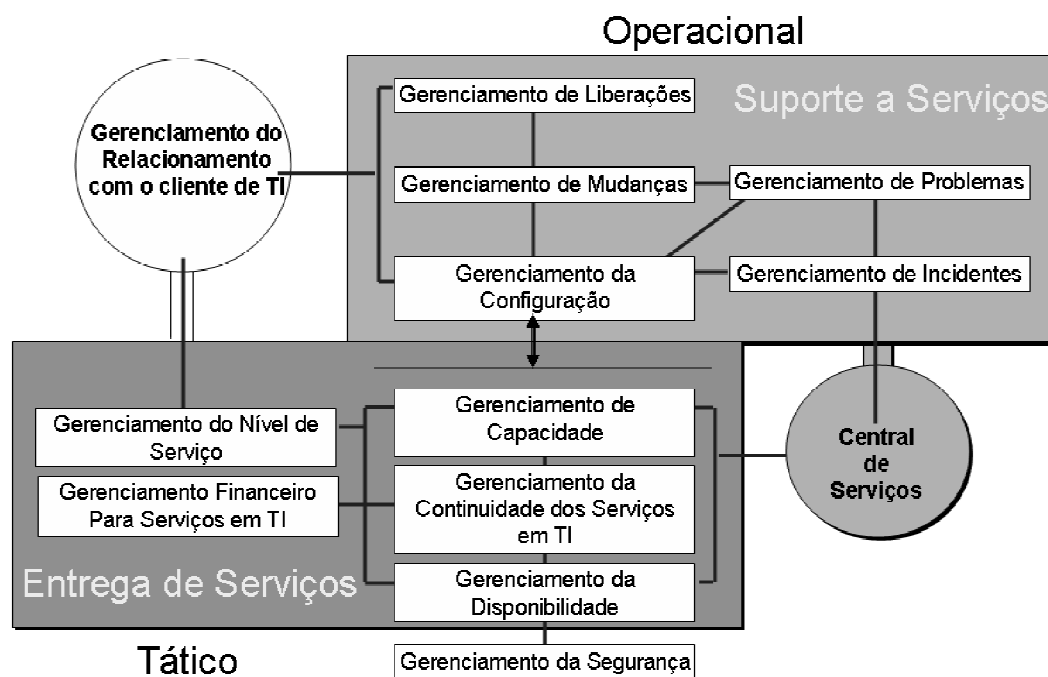


Figura 04: Representação do relacionamento das disciplinas do *ITIL*

Fontes:

ILUMNA/ITSMF

ENTREGA DE SERVIÇOS – DISCIPLINAS/PROCESSOS

Segue de forma resumida o detalhamento das disciplinas desta publicação (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003):

3.3.1. Gerenciamento de Capacidade

Permite que uma organização gerencie seus recursos e antecipe a necessidade de uma capacidade adicional.

3.3.2. Gerenciamento de Finanças

Fornece o entendimento, monitoração e, se necessário, recuperação de custos dos serviços de TI do usuário, permitindo, desta forma, que um balanço mais eficiente possa ser tirado entre custo e desempenho para cada nível de negócio.

3.3.3. Gerenciamento de Disponibilidade

Assegura que os usuários tenham a disponibilidade de serviço de TI necessária para suportar seus negócios com um custo justificável.

3.3.4. Gerenciamento de Níveis de Serviço

Mantém e procura melhorar a qualidade do serviço de TI por meio de um ciclo constante de acordos, monitorações e relatórios para atender aos objetivos do negócio do cliente. Envolve tanto o cliente quanto o provedor de serviços de TI. Juntos, eles, definem, negociam, aprovam e monitoram níveis de serviço. Essa comunicação contínua proporciona um relacionamento mais sólido entre o gerenciamento de serviço de TI e clientes.

3.3.5. Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI

Planeja a recuperação, em momentos de crises, para os trabalhos que necessitam ser executados em um sistema alternativo, estabelecendo um plano e descrevendo todas as medidas a serem adotadas em casos de emergência ou desastres.

3.4. A CENTRAL DE SERVIÇOS/SERVICE DESK

A Central de Serviços/Service Desk moderna é voltada ao cliente e focada em seus objetivos principais, que devem orientar e melhorar o serviço para e em favor do negócio.

Em nível operacional, seu objetivo é fornecer um ponto único de contato para oferecer orientações, diretrizes e rápida restauração dos serviços normais para seus clientes e usuários (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Nela é executada a função fundamental para todo o conceito de gerenciamento de serviço que é o ponto de contato entre o cliente e o serviço de TI. É responsável pela abertura e fechamento de chamados originados pelo cliente, as chamadas RS, que dependendo da situação vão se transformar ou não nos Incidentes. A Central de Serviços/Service Desk é focada e é formada por pessoas com expertise técnica, consciência do negócio e habilidades inter-pessoais (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A RS é uma categoria de incidente que inclui, por exemplo, um pedido de informação e/ou um aconselhamento e/ou uma documentação. Onde a própria Central de Serviços/Service Desk, através dos seus 'scripts' , já possa resolver a ocorrência, quando a RS não pode ser resolvida pelo atendimento da Central, aí sim, ela se transforma num Incidente (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Com referência as formas de contato com o cliente, a interação não se restringe mais ao telefone e ao contato pessoal. O serviço é ampliado por meio da expansão dos métodos de registro, através do uso do *e-mail* e *internet/intranet* para escritórios remotos, embora o *fax* também possa ser uma ferramenta útil. Esses métodos são melhores explorados em atividades que não são críticas para o negócio, incluindo solicitações ou contatos não-urgentes como informação relacionada à compra de produtos, consultas sobre aplicativos, solicitações de documentação e solicitações de materiais de consumo (DE JESUS, 2005/2006).

3.5. SUPORTE DE SERVIÇOS

3.5.1. Gerenciamento de Configuração

Provê um modelo lógico da infraestrutura ou de um serviço, identificando, controlando, mantendo e verificando as versões dos Itens de Configuração - IC's existentes (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Este gerenciamento se responsabiliza por todos os ativos e configurações de TI dentro da organização. Deve fornecer informações exatas sobre configurações e documentação correspondente para apoiar todos os outros processos de gerenciamento de serviços como: Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Liberações (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Neste gerenciamento de ativos e configurações de TI, temos a infraestrutura que inclui hardware, software e documentação relacionada. É possível então comparar os registros de configuração com a infra-estrutura e corrigir quaisquer exceções (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Para identificar de forma única os IC's, são utilizados alguns atributos como: localização, número de série, número de versão, proprietário, etc. A descrição das interfaces que existem entre os IC's na infra-estrutura, parentesco ou conectividade direta é feita através de relacionamentos (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Para armazenar todas estas informações, o Gerenciamento de Configurações utiliza-se o Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração - BDGC/CMDB. É um banco de dados que guarda um registro completo de todos os Itens de Configuração – IC's, associados à infra-estrutura de TI, isto é: versões, localização, documentação, componentes e os relacionamentos entre eles. Mas guarda mais coisas, além disto, como as documentações dos demais processos do ITIL, conforme veremos a seguir (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

3.5.2. Gerenciamento de Problemas

O objetivo é minimizar o impacto causado ao negócio, por erros dentro da infra-estrutura de TI e prevenir a repetição de Incidentes relacionados a esses erros (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O processo de Gerenciamento de Problemas é tanto pró-ativo como reativo . O aspecto pró-ativo de Problemas está relacionado com a identificação e solução de Problemas e erros conhecidos antes que os Incidentes ocorram (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O aspecto reativo de Problema está baseado na verificação de múltiplos Incidentes que demonstram sintomas comuns, ou a partir de um único Incidente importante, indicativo de um erro específico, cuja causa é desconhecida. O erro conhecido é uma condição identificada por meio de um diagnóstico bem sucedido da causa raiz de um Problema, em que se confirma que um IC está falhando e uma solução provisória tem sido utilizada (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Um novo Problema é identificado e registrado para cada Incidente sem 'solução de contorno' disponível ou sem comparação com um Problema existente ou erro conhecido. O processo de localizar 'soluções de contorno' e compará-los com Problemas/erros conhecidos é chamado 'comparação de Incidentes'. O Gerenciamento de Incidentes, na procura de resolver os Incidentes o mais breve possível, realiza esse processo. Se não se encontra combinação para os Incidentes, então envia um alerta para Gerenciamento de Problemas sobre o novo Incidente. Isso garante que o Gerenciamento de Problemas esteja sempre atento a novos Incidentes e, dependendo do impacto e/ou severidade desses, possa identificá-los como um novo Problema, abrindo um novo registro de Problema para removê-lo permanentemente da infra-estrutura (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Deve haver uma interface próxima entre os processos de Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas e Gerenciamento de Mudanças bem como a função de suporte. Se não são controladas adequadamente, as Mudanças podem trazer novos Incidentes. Os registros de Incidentes devem permanecer no mesmo BDGC/CMDB dos Problemas, erros conhecidos e registros de Mudança (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Cada incidente é resultado de um erro na infra-estrutura de TI. Para descobrir um erro, um Problema é definido, pesquisado e diagnosticado. Assim que

se encontra o IC que causou o erro, o Problema se torna um erro conhecido. Um erro conhecido é removido por meio de uma Mudança e o Gerenciamento de Problemas assegura-se de que uma Requisição de Mudança – RM, seja enviada ao Gerenciamento de Mudanças (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

3.5.3. Gerenciamento de Mudanças

Garante que métodos e procedimentos padronizados sejam usados para lidar com a Mudança de maneira eficiente e rápida a fim de minimizar o impacto de Incidentes relacionados a Mudanças e melhorar as operações do dia-a-dia, o Gerenciamento de Mudança não faz a alteração, mas avalia (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Um número alto de Mudanças não indica necessariamente algum tipo de problema com o sistema de Gerenciamento de Mudanças. Pode simplesmente refletir um sistema volátil e qualquer tentativa de reduzir o número de RMs pode sufocar a inovação. No entanto, um Gerenciamento de Mudanças eficiente e efetivo deve mostrar que há menos Incidentes relacionados a Mudanças que antes da implementação do processo (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

É importante que os processos de Gerenciamento de Mudanças tenham grande visibilidade e canais de comunicação para promover transições tranquilas no momento em que as mesmas ocorrem (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Resumindo, o Gerenciamento de Mudanças implementa eficientemente as alterações aprovadas, e dentro de um risco aceitável para os serviços de TI

Ela é uma ação que resulta em um novo status para um ou mais IC's da infra-estrutura de TI (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O Comitê de Controle de Mudança – CCM, é um grupo escolhido de pessoas, incluindo representantes de TI e do Negócio, com autoridade de decisão para fazer as alterações, as quais são caracterizadas como tendo impacto considerável ou complexo (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A Gerência Executiva é responsável pela aprovação de Mudanças. Uma vez aprovada, a RM deve ser devolvida, via CCM, para agendamento e implementação (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O Comitê de Emergência do Comitê de Controle de Mudanças – CE/CCM, é um subgrupo do CCM e trata as Mudanças Urgentes. Mudanças Urgentes devem

ser minimizadas por causa da interrupção na infra-estrutura e alta incidência de falhas (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Há também a Mudança Normal que é uma alteração realizada na infra-estrutura e que segue um roteiro definido. O cronograma com detalhes de todas as alterações aprovadas para implementação e suas datas propostas é chamado de Programação Futura de Mudanças – PFM (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A Mudança é controlada por um documento que contém detalhes das alterações nos ANSs/SLAs aprovados e a disponibilidade de serviço em virtude do cronograma atual de mudanças indicados na PFM (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Em resumo, os resultados alcançados com este processo são: a melhora no alinhamento entre TI e o Negócio, o aumento na visibilidade e comunicação, a redução no impacto das Mudanças no Serviço de TI, o aumento da produtividade dos usuários devido a diminuição nas interrupções e a melhora na avaliação de custos envolvidos (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

3.5.4. Gerenciamento de Liberações

Tem uma visão holística (um todo), da Mudança em um serviço de TI e deve garantir que todos os aspectos de uma Liberação, tanto técnicos como não técnicos, sejam considerados em conjunto (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O Gerenciamento de Liberações se preocupa com a execução das Mudanças dentro da TI. Trabalha em conjunto com o Gerenciamento de Mudanças e da Configuração para garantir que o BDGC/CMDB esteja atualizado. É importante para este gerenciamento garantir que as Mudanças sejam rastreáveis. Muitos provedores de serviços e fornecedores podem estar envolvidos em liberar versões de hardware e software dentro de um ambiente distribuído (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A Liberação é um termo usado para descrever uma coleção de Mudanças autorizadas para um serviço de TI. Uma liberação é definida pela RM que a implementa (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Ela atualiza as informações no BDGC/CMDB referentes a Configuração, no caso de softwares será atualizada a Biblioteca de Software Definitivo – BSD, que contém as versões autorizadas e definitivas de todos os IC's de software, e no caso

de hardwares será atualizado o Depósito de Hardware Definitivo – DHD (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Neste Gerenciamento é feito um controle de versões, para fins de rastreamento de auditoria do histórico de Mudanças (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A figura a seguir mostra o esquema de como, pelo ITIL, deve ser estruturado o BDGC/CMDB para que as disciplinas do Suporte de Serviços/*Service Support* troquem informações (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

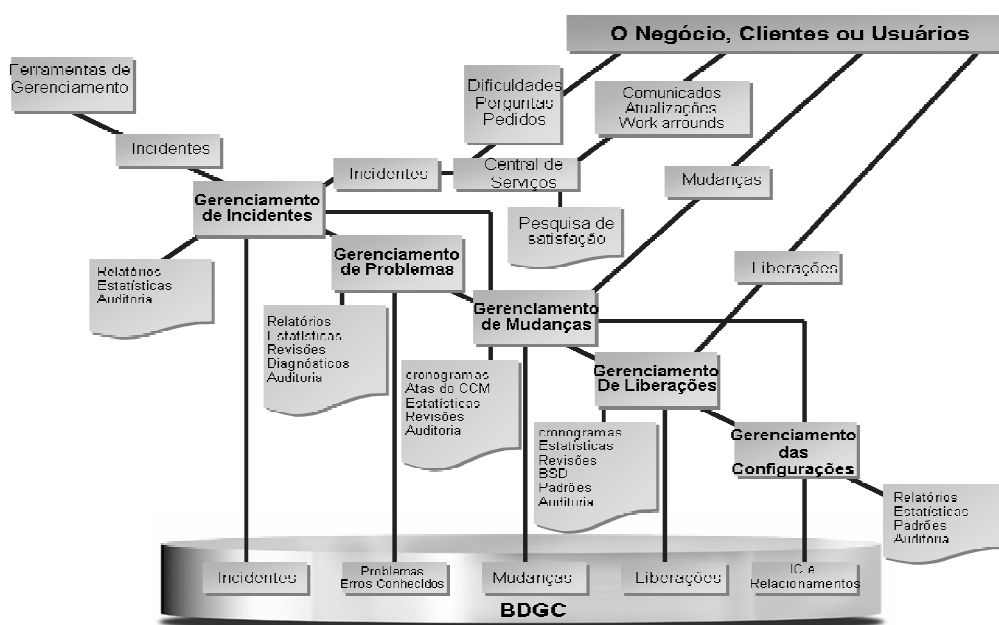


Figura 05: Representação da estrutura de funcionamento do BDGC/CMDB

Fontes: OGC/ITSMF

3.5.5. Gerenciamento de Incidentes

Cabe a Incidentes restaurar a operação normal do serviço o mais breve possível e minimizar o impacto contrário nas operações de negócio assegurando que níveis de serviço de alta qualidade sejam mantidos e que a disponibilidade do serviço atenda aos requisitos do cliente (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A operação normal de serviço é definida como a operação de serviço efetiva e eficiente dentro dos limites do ANS/SLA ou das expectativas do usuário (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O Incidente pode assim ser definido como, qualquer evento que não faça parte da operação padrão de um serviço e que causa, ou possa causar, uma interrupção, ou redução, na qualidade daquele serviço (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Logo todo RS que não puder ser tratado pela Central de Serviços/Service Desk, se transforma num Incidente, assim como, já num foco mais técnico, eventos de: exceder a capacidade de uso de disco, problemas no banco de dados, falhas de transmissão de arquivos, abends de rotinas batch. Também serão incluídos na definição de Incidentes, mesmo que os serviços de entrega à clientes/usuários não sejam afetados (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O status de um incidente, refletindo sua situação no ciclo de vida é uma posição no fluxo de trabalho. Alguns exemplos de categoria de status incluem (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003):

- Novo;
- Aceito;
- Encaminhado;
- Em andamento;
- Em espera;
- Resolvido e
- Encerrado

Com isso é possível realizar análises da carga de trabalho que as equipes de suporte e terceiros necessitam para resolver um Incidente levando em consideração, o ciclo de vida completo da solicitação e o tempo despendido em cada fase. Para uma análise detalhada, a equipe de suporte deve registrar o tempo que gastou trabalhando em uma solicitação ou em qualquer parte dela (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Por exemplo, uma solicitação pode ser aberta e fechada pela Central de Serviços/Service Desk, no entanto, durando seu ciclo de vida, pessoas de outras equipes de suporte podem ter passado tempo trabalhando na solicitação. Portanto, o

tempo decorrido de cada pessoa e o tempo total gasto necessitam ser contabilizados e colocados no relatório (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Já a prioridade para a resolução de um Incidente é baseada na composição do impacto e da urgência sobre o negócio. Esta matriz, também, é usada para definir o atendimento de outras disciplinas como Problemas e Mudanças (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

O impacto é a extensão da interrupção do negócio ofertado, quantos usuários estão afetados, naquele momento em que o Incidente está acontecendo, tudo isto definido através do ANS/SLA que foi acordado antes mesmo que o negócio fosse ofertado ao público (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A urgência representa a velocidade com que os Incidentes devem ser resolvidos. O Esforço esperado e a quantidade antecipada de recurso, tempo e custo necessário para restaurar o serviço depois da ocorrência de um Incidente (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

Quando um RS sai do grupo de suporte de primeiro nível, que corresponde, no caso, ao atendimento realizado na Central de Serviços/*Service Desk*, para o de segundo nível ou mais adiante, ele passa a ser referenciado como Incidente e, este procedimento é chamado de 'escalada funcional' (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A 'escalada funcional' basicamente ocorre por falta de conhecimento ou expertise. Pode, também, ocorrer quando expiram os intervalos de tempo acordados. A 'escalada funcional' automática, baseada em intervalos de tempo, deve ser planejada cuidadosamente e não deve exceder os tempos de resolução acordados no ANS/SLA (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

A 'escalada hierárquica' pode ocorrer a qualquer momento, durante o processo de resolução, quando há a probabilidade de que o Incidente não seja resolvido dentro do prazo ou satisfatoriamente. Ela pode ser considerada depois de um determinado intervalo crítico de tempo, quando é provável que uma resolução adequada vá falhar. Isso deve ocorrer antes que seja excedido o tempo do ANS/SLA para que ações corretivas possam ser tomadas sem o descumprimento do mesmo (REDINOOD, 2005), (OGC, 2003).

3.5.6. Gerenciamento de Nível de Serviço

O objetivo neste Gerenciamento é o de: negociar, definir, medir, administrar e melhorar a qualidade dos serviços de TI a um custo aceitável. Tudo isto ocorre num ambiente de negócios em rápida transformação e de mudanças rápidas na tecnologia. O importante neste Gerenciamento é que tanto o fornecedor quanto o cliente percebam que um serviço está sendo fornecido e recebido com qualidade (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

- **Catálogo de Serviços**

O processo de Gerenciamento de Níveis de Serviço é o encarregado de produzir o Catálogo de Serviços de TI. A elaboração de um Catálogo de Serviços ajuda, a organização de serviços em TI, a estabelecer um perfil e a se apresentar como uma provedora de serviços em TI, e não como uma simples implementadora e mantenedora de tecnologia (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

O Catálogo oferece uma descrição detalhada dos serviços operacionais na linguagem do cliente, juntamente com um resumo dos níveis de serviço associados que a organização de TI pode fornecer para seus clientes. Como tal, é uma importante ferramenta de comunicação. Ele pode ajudar orientar as expectativas do cliente e desse modo facilitar o processo de alinhamento entre os clientes e fornecedores envolvidos. Esse documento é extraído das especificações externas e, portanto deve ser escrito na linguagem do cliente, e não com a forma de especificações técnicas (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

- **ANS/SLA**

É um contrato ou acordo que formaliza uma relação comercial ou parte de uma relação comercial. Este acordo é como uma espécie de contrato negocial, feito entre um provedor de serviço e um cliente, e define o preço a ser pago em troca do fornecimento de um produto ou serviço sob certos termos, determinadas condições e garantias financeiras. O ANS/SLA é elaborado, mantido e acordado no processo de Gerenciamento o Nível de Serviço (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

No caso da TI, um ANS/SLA pode ser estabelecido entre uma área de negócio e a área de TI ou entre a área de TI e um fornecedor externo, mas neste

caso recebe o nome de Contrato de Apoio/*Underpinnings Contracts* - CA/UC (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

Um CA/UC define o fornecimento de alguns elementos de um serviço, por exemplo, estações de trabalho que detectam problemas ou o aluguel de linhas de comunicações (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

O ANS/SLA deve ser compreensível, realista, ter metas alcançáveis. Neste acordo é importante levar em conta o envolvimento de terceiros, e principalmente, definir claramente o que é esperado pelo cliente (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

Os objetivos a serem alcançados quanto se prepara um Acordo de Nível de Serviço são (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006):

- o Prover o retorno do investimento;
- o Habilitar a comunicação entre as partes;
- o Prover um mecanismo de verificação;
- o Controlar a entrega e a execução;
- o Gerenciamento de expectativas;
- o Definir regras e meios de contabilização.

O ANS/SLA tem que realizar o alinhamento entre as expectativas do cliente e do fornecedor do serviço da TI. Nota-se neste processo que estes personagens - cliente/fornecedor - tem diferentes visões deste acordo. O cliente tende a utilizar o ANS/SLA para garantir um “tratamento preferencial” para suas necessidades particulares de serviços, em relação a todos os outros, nas prioridades do fornecedor de serviços. Já para o fornecedor, a entrega do produto contratado traduz-se em garantir que recursos suficientes estarão disponíveis para constantemente atender às expectativas dos acordos celebrados ou superá-las (MAGALHÃES & PINHEIRO,2006).

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa científica é um processo de tratamento, busca e transformação de informações, que levam a determinadas regras fornecidas pela Metodologia da Pesquisa.

A metodologia de pesquisa a ser utilizada neste trabalho será o estudo de caso, com base em entrevistas com funcionários envolvidos no processo de governança de TI, além de consulta ao material teórico referente ao ITIL.

4.1. A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De forma coerente com os objetivos de pesquisa, a estratégia metodológica escolhida será o estudo de caso (YIN, 2005). O estudo de caso largamente usado nas ciências sociais é uma específica investigação detalhada de um único evento, tema, grupo, área, ou comunidade. Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que é à base do como e o por que da investigação. E assim essas questões estimularam uma coleta de dados a partir de um questionário, contendo questões estruturadas sobre a prática de Governança de TI.

O Questionário, em uma pesquisa, é um instrumento de coleta de dados, que possibilita atingir um número grande número de pessoas, preservar o anonimato das respostas, além de permitir que as pessoas respondam no momento mais oportuno. O mais importante na aplicação de um questionário é o fato de não expor o entrevistador à influência do pesquisador.

De acordo com os objetivos traçados inicialmente, esta pesquisa é explicativa, pois tem como finalidade registrar, analisar e interpretar os fenômenos que são estudados, mas, além disso, tende identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa mais aprofundada ao conhecimento, pois esclarece a razão e a causa desses fenômenos.

4.2. CASO DE ESTUDO – BANCO DO BRASIL

4.2.1. CONTEXTO DA EMPRESA

O Banco do Brasil é uma empresa centenária, com grande participação no mercado financeiro, é um dos maiores bancos do país, cujo maior acionista é o Governo Federal. Atualmente são mais de 30 milhões de clientes, em 15 mil pontos de atendimento, espalhados por 3 mil cidades brasileiras e 22 países em 3 continentes.

O conglomerado Banco do Brasil, além do banco múltiplo, é composto também de empresas controladas, administradas, coligadas e patrocinadas, sendo uma destas a Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do BB, a maior entidade fechada de previdência complementar do país.

Mas, foi somente a partir de meados dos anos 80, quando perdeu a chamada Conta Movimento, que lhe dava status de um Banco Central, que o Banco do Brasil recebeu autorização para atuar em outros ramos de atividade como: títulos de capitalização; leasing; cartões de crédito; seguros e previdência privada entre outros.

O Banco precisou se adaptar ao mercado para se tornar mais competitivo. Essas mudanças, no entanto, não alteraram sua mais forte característica: a de manter a maior carteira de financiamento agrícola do país.

Nos anos 90 a empresa passa por mais um processo de reformulação, fruto de dois fatores: a adoção mais intensa da Tecnologia da Informação para chegar aos seus clientes e, as mudanças que ocorreram no mercado financeiro, logo após o fim do período de surto inflacionário vivido pelo país. Sem os ganhos advindos do processo inflacionário, todas as empresas do ramo passaram a disputar os clientes de forma ainda mais acirrada.

Tal processo de reformulação levou o BB a uma forte redução do seu quadro funcional, através da adoção de Programas de Demissões Voluntárias – PDV's, reduzindo o número de funcionários de 120 mil para próximo de 70 mil no final da década. Vale ressaltar que o número de clientes do banco em meados dos anos 90 era de aproximadamente 6 milhões clientes.

No final da década o Banco adotou cada vez mais o uso da internet, além da disponibilizar cada vez mais – Terminais de Auto-Atendimento - TAAs, hoje são mais de 100.000 terminais espalhados por todo o país.

Nos anos 2000, cresce o uso dos cartões magnéticos, seja no uso da função débito em conta ou crédito, o que superou a utilização dos cheques, como forma de pagamento. E seguindo as tendências do mercado financeiro, o banco passou a disputar o que é conhecido no setor como “Arena 2” ou Parcerias Varejistas, que são os financiamentos oferecidos aos não-clientes, não só com o objetivo de realizar novos negócios, mas de conquistar potenciais clientes. Essas parcerias acontecem com lojas de departamento e também com concessionárias de veículos, mercados que movimentam grandes somas de dinheiro anualmente.

Na metade da década o Banco lançou a solução do “banco via celular”, também conhecido como *mobile bank* e este ano investiu no seu novo Portal via Internet.

Fica claro, portanto, como a Banco vem atuando nestas últimas duas décadas no sentido de incrementar a sua participação no mercado financeiro do país, um setor extremamente dinâmico e competitivo, onde a informática é um componente muito importante no processo de fidelizar a clientela.

Basta pensar que há 30 anos atrás, um cliente que desejasse um extrato de sua conta corrente teria de ir à agência, fazer a solicitação e aguardar alguns dias para recebê-lo. Hoje esse mesmo cliente, além de dispor de diversos meios, canais, para fazer esta simples solicitação, ainda tem um tempo de resposta de segundos, claro, caso tudo funcione como deve.

Afinal o extrato bancário é um dos milhares de serviços de negócio que são ofertados pelo Banco do Brasil - BB e a maioria absoluta desses serviços de negócio dependem da capacidade da TI de não só oferecê-lo, mas, fazê-lo com qualidade. É nesse ponto que entra o ITIL.

4.2.2. Evolução histórica do setor de Tecnologia

A Tecnologia como é hoje conhecida, ou o Setor de Informática, surgiu no Banco em meados dos anos 60 no formato dos antigos Centros de Processamento de Dados – CPD's, onde o que predominava eram os computadores de grande porte/*mainframes*. A informática, então, servia basicamente para o processamento de dados cada vez maior em empresas do porte do Banco, era a época do processamento em lote (*batch*).

E foi assim por toda a década de 70 até os anos 80, quando, mesmo o BB, passou a adotar o uso da informática como forma de oferecer serviços mais ágeis, começaram os processamentos *on-line*, já que a tecnologia tinha avançado o suficiente para permitir que tais serviços fossem ofertados, era a época do surgimento dos computadores pessoais, que provocaram uma profunda mudança no conceito do CPD e na vida das pessoas, principalmente.

Tal mudança se amplia nos anos 90, com o Banco informatizando suas agências num ritmo acelerado, a década ainda vê o início da popularização do uso da *internet*. E por isso é também neste período que a Tecnologia do Banco passou por grandes transformações. Os antigos Núcleos Remotos de Telemática – NRT's, espalhados por vários estados, e que eram responsáveis por cuidar individualmente de determinadas funções ligadas ao setor de Informática do Banco, foram sendo gradativamente fechados e o seu pessoal transferido para a sede em Brasília.

O objetivo era ganhar em escala e obviamente reduzir custos de operação. Este processo se encerrou em 2003.

A partir de então a Diretoria de Tecnologia – DITEC passou a dar atenção a novos objetivos como: a terceirização da sua rede de comunicação, adquirindo os serviços da Embratel e da Telemar (rede *remus* e, hoje também, a rede *extremus*); criação do ambiente de homologação; ampliação do seu ambiente *high-end*; adoção do sistema operacional *Linux*, inicialmente para as estações de suas agências; melhoria na qualidade da documentação dos *softwares* desenvolvidos pela empresa e adoção do *ITIL* na sua Unidade de Infra-estrutura Tecnológica, isso entre outros.

4.2.3. A Governança de TI no Banco do Brasil

O projeto de Governança de TI no BB teve início com a constituição de um grupo de trabalho com o objetivo de rever os processos da tecnologia. Após essa etapa e a partir da contratação de uma empresa de consultoria de TI, foram realizadas entrevistas com executivos e análise de documentações existentes com o intuito de mapear as informações e os processos executados pelo Banco. O objetivo do projeto era tornar a estrutura tecnológica do banco mais eficiente e preparada para o futuro, e assim:

- Alinhar a arquitetura, infra-estrutura e aplicações de TI às necessidades de negócio;
- Prover regras claras para responsabilidades, decisões e ações relativas a TI;
- Aprimorar o modelo de mensuração e avaliação da performance dos processos de TI;
- Promover maior sinergia entre a área de TI e as áreas que mantêm relacionamento com a Ditec, em soluções de TI, visando agregação de valor ao Banco;
- Assegurar o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI à estratégia corporativa;
- Garantir a aderência dos processos de TI a leis, padrões e normas de órgãos reguladores internos e externos.

Para suportar o processo de implantação, as atividades foram divididas em frentes de trabalho específicas, com a participação de membros da equipe do Projeto Governança, profissionais da Diretoria de Segurança e da Diretoria de Tecnologia, além de funcionários da empresa de consultoria contratada pelo Banco.

As frentes de trabalho e suas atividades principais foram as seguintes:

1. Alinhamento Estratégico:

- Implantação do modelo de alinhamento estratégico, com a utilização de novos instrumentos destinados a alinhar as iniciativas de tecnologia das áreas de negócio com a estratégia corporativa da empresa.

2. Excelência Operacional:

- Estruturação da função de Gestão de Demandas e Requisitos.
- Implantação da função de Gestão de Portfólio de Projetos.
- Estruturação da função de Arquitetura, com a criação do papel de assessor de solução, responsável pelas definições técnicas das soluções desenvolvidas/ alteradas.
- Ajuste dos processos de desenvolvimento.
- Ajuste dos processos de operação de serviços de TI.
- Implantação da função de Gestão de Nível de Serviço.
- Implantação do modelo de custos de TI.
- Estruturação da função orçamentária de TI.
- Estruturação da função de planejamento, orçamento e acompanhamento de desempenho da área de TI (*performance*).
- Estruturação da função de riscos, *compliance* e controles internos.
- Estruturação da função de processos de TI.

3. Modelo Organizacional:

- Definição e implantação da nova estrutura organizacional da Ditec.

4. Gestão de Riscos, Controles e Compliance:

- Implantação dos planos de ação para elevação da maturidade dos processos Cobit.

5. Gestão da Mudança:

- Condução do processo de mudança por meio de ações de alinhamento das lideranças, gestão de impactos organizacionais, comunicação e cultura organizacional.

Após o trabalho de análise das melhores práticas de mercado e da identificação das principais necessidades da TI do BB definiu-se a visão futura da TI do BB que, conforme pode ser visto na figura abaixo, direciona para uma atuação como facilitador estratégico e parceiro de negócios.



Figura 6 – Visão Futura da TI

Intranet Banco do Brasil

4.3. PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os depoimentos registrados foram coletados por três funcionários do Banco do Brasil, que tem em média vinte e três anos de experiência bancária. Atualmente trabalham na Tecnologia – DITEC, e participam ativamente do processo de evolução da Governança de TI.

4.4. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Com a intenção de fazer um estudo exploratório, ou seja, não conclusivo, sem qualquer nível de generalização, levantou-se por meio de um questionário qualitativo (anexo), compostos por perguntas de cunho fundamental a funcionários do Banco do Brasil, na sede de Brasília, objetivando-se inicialmente detectar como é trabalhada a Governança de TI dentro de uma Instituição Financeira.

Tendo por base os seguintes objetivos: clareza, foco e interesse de descoberta do assunto por outros agentes envolvidos, a pesquisa qualitativa auxilia para a busca de informações reais a fim de explicar o significado e as características de cada contexto, em que se encontra o objeto da pesquisa. Portanto o método utilizado é um questionário, primeiramente um questionário social, visando a conhecer o perfil do entrevistado, sendo ele:

Perfil do Entrevistado
Sexo
Estado Civil
Escolaridade
Nascimento
Cargo
Tempo de Banco
Local de Trabalho

E a partir desse primeiro momento introduzir as questões que levaram a esse momento de entrevista, onde se pode conhecer a postura, os sentimentos do entrevistado, deixando claro para o mesmo que a razão dessa pesquisa é para o estudo e análise do tema em questão, Governança de TI.

4.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram realizadas através de *e-mail*. Dois dias após o envio do questionário, já possuía as respostas que nortearam o quarto capítulo da presente monografia.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. A ESCOLHA DO MODELO *ITIL*

A escolha do *ITIL* passou por um processo de avaliação dentro da empresa. O *ITIL* atendia a todos os objetivos propostos pelo Banco. O que se buscava era uma mudança na forma de trabalhar, ou seja, passar de uma visão de função para uma visão de processo, já que o funcionário “muito especialista” acaba perdendo o foco do negócio. O objetivo ao se buscar o *ITIL*, na verdade, era conquistar a visão do todo e garantir que a empresa ganhasse em qualidade, a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de tecnologia de informação. Outras razões descritas nos questionários com relação aos motivos para se trabalhar com o *ITIL* são: foi considerado como um modelo pouco burocrático e, também, o mercado sinalizava que o modelo já havia sido aceito como uma boa forma de gestão a ser adotada.

5.2. A UTILIZAÇÃO DO *ITIL* NA GOVERNANÇA DE TI

O projeto da Governança de TI foi executado em parceria com uma empresa de consultoria especializada, onde todos os processos de tecnologia da empresa foram analisados e a partir dessa análise surgiram proposições para o aprimoramento desses processos. O objetivo era tornar a estrutura tecnológica mais eficiente e preparada para o futuro. Havia a necessidade de alinhar ainda mais a arquitetura, a infraestrutura e as aplicações de TI às necessidades dos negócios do banco.

Todos os processos foram analisados utilizando-se como parâmetro o *framework* ITIL e introduziram-se melhorias nos processos, com vistas a aumentar o grau de maturidade dos processos. A partir desse momento a DITEC passou a trabalhar focada em Processos Operacionais, com a Gestão de Incidentes, Problemas, Configuração, Mudança e Liberações, separadas dos Processos Administrativos como a Gestão de Nível de Serviços, Continuidade dos Serviços TI, Gestão de Custos, Capacidade e Disponibilidade.

A utilização dos processos do ITIL na implantação da Governança de TI profissionalizou a Gestão da TI, além de implementar melhorias nos processos com base nas boas práticas do ITIL, aprimorando a experiência do usuário de TI e de entendimento dos processos de gestão da área. Após a implantação do ITIL a TI passou a se preocupar com a qualidade e com o negócio. Houve grande avanço em algumas disciplinas. Uma das evidências desse avanço foi a conquista da Certificação ISO 20000 para os processos que envolvem a Compensação Bancária.

5.3. A CERTIFICAÇÃO ISO 20000 DA COMPE

O BB adquiriu o certificado ISO 20000, para os serviços da compensação bancária, como reconhecimento internacional do padrão de qualidade de seu sistema de gerenciamento de serviços de TI, sob a ótica das melhores práticas de mercado, padrão ITIL.

Essa conquista significa consolidar a cultura da melhoria contínua nos processos de gerenciamento de serviços de TI, e está aderente às iniciativas da Governança, assegurando o reconhecimento internacional da excelência da gestão de TI no BB.

5.4. O ITIL AUXILIANDO O BB A ATENDER REQUISITOS LEGAIS

As empresas do setor financeiro, como os bancos, são forçadas a administrarem seus recursos e serviços de TI de maneira cada vez mais eficaz. E, para isso, implementam processos e controles que permitam reduzir o risco das operações, pois precisam demonstrar a conformidade com um número crescente de regulamentos e ainda agregar valor ao negócio. Muitos destes regulamentos, tal

como a Leis *Sarbanes-Oxley* e o Acordo de Basileia estão especificamente relacionados com serviços de TI e gestão desses Serviços. É fundamental a adoção de práticas de Governança Corporativa e de TI, para que essas empresas possam garantir a aderência dos processos de TI a leis, padrões e normas de órgãos reguladores internos e externos e ainda agregar valor ao negócio. As normas internacionais relacionadas com a Gestão de Serviços de TI fornecem diretrizes valiosas que contribuem para o estabelecimento da credibilidade das empresas.

A análise dos dados coletados mostrou que a utilização das melhores práticas propostas pelo ITIL permitiu uma melhor interação e controle de todo processo, maior segurança e solidez, o que assegura a continuidade e a disponibilidade do serviço, de modo a satisfazer as necessidades do negócio, as exigências da legislação e supervisão bancárias, e assim, ter a certeza de que os serviços estão disponíveis como exigidos pelas legislações vigentes.

5.5. OUTROS BENEFÍCIOS

Resultados muito positivos foram alcançados e um avanço bem significativo em várias disciplinas, especialmente problemas, mudanças e incidentes.

A mudança de comportamento dos funcionários foi muito grande. Um exemplo citado foi a evolução da disciplina incidentes, onde atualmente a efetivação de todos os registros contribui para manter a disponibilidade do serviço.

A implantação da Central de Serviços é um indício da aplicabilidade da Gestão de TI através do ITIL. A organização ao implantar uma área de Central de Serviços, destinada a atuar como ponto único de contato entre os clientes internos com a sua Diretoria de Tecnologia, espera alcançar uma melhor gestão da área, o que representará melhoria para os clientes finais com uma maior qualidade e estabilidade nos serviços prestados.

Além do aumento da disponibilidade e da eficiência das soluções, há também expectativas de melhorar a gestão financeira da área, com a evolução nos processos de Gestão da Capacidade e de Gestão de Contratos. A TI como parte da estratégia poderá dar mais agilidade no desenvolvimento do plano operacional, em conjunto com as áreas de negócio, visando um atendimento mais ágil e eficaz.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentro do contexto atual, onde a Tecnologia da Informação exerce um papel fundamental no apoio à sociedade da informação, é importante estar bem estruturada para atender as necessidades do negócio. Estar bem estruturada é ter excelência operacional, estar alinhada ao negócio, buscando a sinergia necessária para a obtenção de resultados conjuntos, firmar acordos de nível de serviço, que protejam ambas as partes envolvidas e tomar decisões tempestiva e até proativamente.

A complexidade na tomada de decisões exige das organizações cada vez mais mecanismos efetivos que auxiliem nesse processo, demandando grande esforço coletivo e multidisciplinar.

A partir da necessidade da Governança de TI de estabelecer os processos que garantem organização e controle para cumprimento dos objetivos estratégicos, a implantação do *ITIL* é considerada o modelo ideal de gestão para a TI que, se bem implantado, resolve boa parte dos problemas atualmente existentes neste setor. O mercado é então cada vez mais induzido a adotar o modelo.

Neste sentido o Banco do Brasil seguiu o que era proposto, não foi o primeiro, mas está entre aqueles que se dispuseram a mudar a forma de trabalhar da sua TI, passando a se preocupar com o usuário final, tendo uma visão e uma preocupação dos problemas que ela pode provocar quando existe alguma situação anormal na sua infra-estrutura. E, esse estudo de caso tornou evidente que apesar da complexidade do ambiente de TI do BB, a implantação do *ITIL* trouxe melhorias, benefícios e progressos para a gestão da área, como:

- Melhor gestão dos serviços de TI, já que a implantação do *ITIL* permitiu o gerenciamento de solicitações de serviços, incidentes, problemas, mudanças, alinhando definitivamente a TI aos negócios.
- Aumento da maturidade dos processos, com ênfase para as disciplinas de problemas, mudanças e incidentes, onde ficaram visíveis a melhoria dos processos e o progresso alcançado em cada um deles. Foi possível identificar, por exemplo, que na disciplina incidentes, a efetivação de todos os registros contribuiu para manter a disponibilidade dos serviços.

- Expectativas de melhoria da gestão financeira da área de TI; com o amadurecimento e evolução das disciplinas de Gestão da Capacidade e Gestão de Contratos;
- Preocupação da TI com a qualidade do negócio. A TI hoje não é somente suporte de soluções, ela se tornou parceira para criação de soluções inteligentes, e essa parceria agrega valor, atende a evolução dos negócios, permitindo assim que se ofereça um serviço de qualidade;
- Auxílio no atendimento dos requisitos legais, pois processos e controles mais eficientes garantem a redução dos riscos das operações, aumentando a credibilidade das empresas e o atendimento dos requisitos legais;
- Conquista da certificação ISO 20000 para a COMPE, um reconhecimento do padrão de qualidade do gerenciamento dos serviços de TI, padrão ITIL;
- Profissionalização da gestão da TI, com o alinhamento da TI às metas da empresa, por meio de uma gestão de qualidade dos seus componentes e dos serviços oferecidos.
- Foco nos clientes e na qualidade dos serviços;
- Melhorias na segurança, precisão e disponibilidade. Com as práticas do ITIL as informações são transparentes e corretas.
- Maior estabilidade e disponibilidade dos negócios e maior qualidade para os clientes finais.

A nova estrutura proposta pela Governança está preparada para acompanhar a evolução, e a necessidade de revisão dos processos, garantindo a maturidade e os níveis de controle, de forma que a TI possa atuar de maneira efetiva para o alcance dos objetivos do banco, dentro dos conceitos propostos pela Governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, Michael; KOGAN, Alexander; VASARHELYI, Miklos. A Lei das Conseqüências não Intencionais? Avaliando os Custos, Benefícios e Resultados da Lei Sarbanes-Oxley. Disponível em:

<[http://www.isaca.org/publicacoes/a_lei_das_consequencias_não consequencias_nao_intencionais_sarbanes_oxley.pdf](http://www.isaca.org/publicacoes/a_lei_das_consequencias_não_consequencias_nao_intencionais_sarbanes_oxley.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2005.

BOAR, Bernard H. Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002.

CAMARGO, Francisco. Inimigo digital agita o setor financeiro. Fonte: Módulo Security Magazine, 09 ago. 2004.

CAMARGO, Francisco. e Leite, Celso H. Estratégia de Integração, Informações e Tecnologia na Administração dos Riscos, Palestra proferida no Seminário ADPO Gerenciamento Eficaz do Risco Operacional, 3 e 4 de julho de 2003. Disponível em: <<http://www.clm.com.br/abbc/docs/PalestraADPO.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2004.

Conheça o que é o ITIL e o que é o COBIT. Info Corporate. Disponível em: <<http://www.path.com.br/noticia22.html>>. Acesso em: 14 agosto 2007.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

GARCIA, Wandair José. Modelo de Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação em Empresas Globais. 2005. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PEIXOTO, Rodney de Castro. Implicações da Lei Sarbanes-Oxley na Tecnologia da Informação. Fonte: Módulo Security Magazine, 12 abr. 2004. OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, André et alii. Análise da Compatibilidade entre IRM e ITIL na Gestão de Ativos de TI (Pesquisa de Campo TELEMAR). UFF. Páginas 10.

DE JESUS, Gonçalo João Vitorino. ITIL: Valerá a pena? Quais os processos mais afetados?. Departamento de Engenharia de Informática. Universidade de Coimbra. 2005/2006. Páginas 41.

ILUMNA – Diretoria de P&D&T. Workshop ITIL Foundation: Gestão de Serviços de TI. Versão 2.7. Agosto de 2004. Páginas 393.

ITSMF – The IT Service Management Forum. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI. Baseado no ITIL. Material retirado da internet no endereço: http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=UO3QzeP5kqcC&oi=fnd&pg=PP9&dq=itil%2Biso+20000&ots=To v0YFapv0&sig=Y3KhSXai5nQQ_a2Km5Zn_TpDlwg#PPA31,M1. Acesso maio, 2007.

MAGALHÃES, Ivan Luizio e PINHEIRO, Walfrido Brito. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Uma Abordagem com base no ITIL. Ed. Novatec, 2006.

OGC – Office Of Government Commerce. ITIL – The Key To Managing IT Services. Service Support. Version 2.0. 2003.

REDINOOD, Wellington. Quint - Workshop ITIL Fundamentos. 2005.

Acordo de Basiléia. Disponível em:

http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core_Principles_Traducao2006.pdf

Melhoria Contínua. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

CAFFYN & BESSANT, 1996

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Com a intenção de fazer um estudo exploratório para conhecimento da percepção dos entrevistados, com o interesse nas avaliações subjetivas para compreensão de comportamentos e tendências, levantou-se por meio de um roteiro de entrevistas (anexo), compostos por oito perguntas de cunho fundamental a funcionários do Banco do Brasil, na sede de Brasília, objetivando-se detectar como é trabalhada a Governança de TI dentro de uma Instituição Financeira.

Tendo por base os seguintes objetivos: clareza, foco e interesse de descoberta do assunto por outros agentes envolvidos, a pesquisa qualitativa auxilia para a busca de informações reais para explicar o significado e as características de cada contexto, em que encontra-se o objeto da pesquisa. Portanto o instrumento de coleta que será utilizado é o roteiro para entrevistas semi-estruturadas visando a conhecer o perfil do entrevistado, sendo ele:

Perfil do Entrevistado
Sexo
Estado Civil
Escolaridade
Nascimento
Cargo
Tempo de Banco
Local de Trabalho

E a partir desse primeiro momento introduzir as questões que nos levaram a ter esse momento de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, onde pode-se conhecer a postura, os sentimentos do entrevistado, deixando claro para o mesmo que a razão dessa pesquisa é para o estudo e análise do tema em questão, Governança de TI.

Questões Estruturadas:

- 1) O que levou o banco a adotar o modelo ITIL?
- 2) O que mudou na forma de trabalhar com a implantação do ITIL?
- 3) Tendo em vista a evolução das informações sobre a Governança de TI, você considera que o Banco do Brasil consegue alcançar essas práticas? Por quê?
- 4) Qual o objetivo da aplicabilidade da Gestão de TI através do modelo ITIL?
- 5) Você considera que essa aplicabilidade está sendo eficazmente cumprida pelo Banco?
- 6) Qual o reflexo imediato vocês esperam alcançar na aplicação da gestão de TI para os clientes?
- 7) Em relação à mudança cultural após a implantação do ITIL, em que estágio o banco se encontra?
- 8) O Banco do Brasil como uma empresa do setor financeiro está sujeito a regras e normas de modo a atingir requisitos legais. Você considera que o ITIL auxilia para que o banco atende a essa normas e ao mesmo tempo agregue valor ao negócio?

QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO 1

Perfil do Entrevistado

Sexo: Masculino
Estado Civil: solteiro
Escolaridade: Pós Graduação - Mestrado
Nascimento: 1970
Cargo: Gerente de Divisão
Tempo de Banco: 24 anos
Local de Trabalho: Tecnologia

Questões Estruturadas:

1) O que levou o banco a adotar o modelo ITIL?

O banco adotou o modelo ITIL porque o mercado já tinha sinalizado que era uma boa forma de gestão.

2) O que mudou na forma de trabalhar com a implantação do ITIL?

A forma de trabalhar focada em processos foi a grande mudança advinda do ITIL.

3) Tendo em vista a evolução das informações sobre a Governança de TI, você considera que o Banco do Brasil consegue alcançar essas práticas? Por quê?

Entendo que a empresa tem buscado internalizar as boas práticas que são reconhecidamente relacionadas a uma Governança eficaz da área de TI.

Por meio de um projeto específico, foram analisados todos os processos de tecnologia da empresa, e proposições para aprimoramento desses processos foram realizadas, utilizando como insumos tanto as boas práticas internas identificadas na organização quanto práticas de mercado utilizadas em outras empresas.

Além disso, os processos internos foram analisados utilizando-se como parâmetro diversos frameworks de mercado (CobIT, Itil, MPS-Br, PMBoK e outros), e melhorias foram introduzidas nos citados processos visando aumentar seu grau de maturidade, de acordo com o que é preconizado pelos citados frameworks.

4) Qual o objetivo da aplicabilidade da Gestão de TI através do modelo ITIL?

A utilização de um modelo como o ITIL permite profissionalizar a gestão da área de operações da organização, possibilitando aprimorar a experiência do usuário de TI, o que pode ser feito por meio do estabelecimento de terminologias comuns na organização e de entendimento dos processos de gestão da área de TI.

A meu ver, sua utilização também permite implementar melhorias em seus processos com base em boas práticas originadas de outras organizações, por conta da utilização de um mesmo framework.

5) Você considera que essa aplicabilidade está sendo eficazmente cumprida pelo Banco?

Acredito que sim, pois a organização está implantando uma área de Central de Serviços, destinada a atuar como ponto único de contato para assuntos que já se encontram em produção entre os clientes internos da área de TI da empresa com a sua Diretoria de Tecnologia.

6) Qual o reflexo imediato vocês esperam alcançar na aplicação da gestão de TI para os clientes?

Para os clientes internos da área de TI, que são as demais áreas do Banco, a nova Governança de TI da empresa permitirá a seleção de iniciativas a serem construídas com base em critérios mais claros, e também com objetivos finais melhores definidos. Além disto, a utilização mais efetiva de Acordos de Níveis de Serviços com as demais áreas da empresa permitirá aprimorar o relacionamento entre essas áreas e a qualidade/estabilidade dos serviços prestados.

Para os clientes finais da empresa, tais como correntistas e poupadores, por exemplo, entendo que a percepção será de mais qualidade em suas operações com a organização.

7) Em relação à mudança cultural após a implantação do ITIL, em que estágio o banco se encontra?

Ainda estamos evoluindo, mas a maturidade adquirida até agora trouxe estabilidade, maior qualidade e transparência na visão da estrutura da TI.

8) O Banco do Brasil como uma empresa do setor financeiro está sujeito a regras e normas de modo a atingir requisitos legais. Você considera que o ITIL auxilia para que o banco atende a essa normas e ao mesmo tempo agregue valor ao negócio?

O uso do ITIL permite um melhor controle do processo, o que garante a disponibilidade dos serviços, assegurando que o banco consiga atender as necessidades dos negócios e também as normas.

QUESTIONÁRIO 2

Perfil do Entrevistado

Sexo: Masculino
Estado Civil: casado
Escolaridade: Pós Graduação - Especialização
Nascimento: 1965
Cargo: Gerente de Divisão
Tempo de Banco: 23 anos
Local de Trabalho: Tecnologia

Questões Estruturadas:

1) O que levou o banco a adotar o modelo ITIL?

Promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de tecnologia de informação (TI), esse foi o motivo que levou o banco a adotar o modelo.

2) O que mudou na forma de trabalhar com a implantação do ITIL?

A partir da implantação do ITIL, a TI passou a trabalhar focada em processos.

3) Tendo em vista a evolução das informações sobre a Governança de TI, você considera que o Banco do Brasil consegue alcançar essas práticas? Por quê?

Sim. Mesmo considerando que o Banco do Brasil não está, ainda, tão avançado na adoção das melhores práticas para governança de TI, já alcançamos resultados muito positivos, e um avanço bem significativo nas áreas de problemas, mudanças e incidentes. Essa evolução chegou ao ponto do Banco do Brasil ter sido reconhecido, em 2009, com o Certificado ISSO 20.000 para os processos de Governança de TI no escopo de Processamento da Compensação Bancária (Executante).

4) Qual o objetivo da aplicabilidade da Gestão de TI através do modelo ITIL?

Através do Itil pretende-se atingir uma evolução na área de Gestão de TI melhorando a eficiência, reduzindo os riscos, aumentando a qualidade dos serviços e principalmente facilitando o gerenciamento da infra-estrutura.

5) Você considera que essa aplicabilidade está sendo eficazmente cumprida pelo Banco?

A utilização do ITIL permitiu uma evolução muito grande nos processos, particularmente nas disciplinas de Incidentes, Problemas e Mudanças.

Obviamente, os resultados esperados imediatos são o aumento da disponibilidade dos serviços de TI oferecidos e a eficiência das soluções implantadas (mais processamento com menos consumo de recursos). Porém, podemos estender a expectativa a uma melhor gestão financeira da área, considerando que ainda podemos (e devemos) evoluir nos processos de Gestão da Capacidade e de Gestão de Contratos.

6) Qual o reflexo imediato vocês esperam alcançar na aplicação da gestão de TI para os clientes?

O principal benefício da adoção dessas novas práticas de gestão, como afirmado na resposta anterior, é o domínio sobre a disponibilidade dos serviços de TI oferecidos aos clientes da Diretoria de Tecnologia. Isso permite o estabelecimento de Acordos de Níveis de Serviço bem ajustados, que servirão como indicação do sucesso dessa Governança de TI.

Além disso, com a adoção de uma nova estrutura organizacional proposta pela equipe responsável pelo Projeto Nova Governança de TI, a Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil terá uma Gerência Executiva com a responsabilidade de cuidar dos processos definidos, desde a proposição, implantação e acompanhamento de

indicadores e métricas para medição da qualidade dos entregáveis até a análise e adoção de melhorias, passando pela qualificação permanente dos profissionais da área. Tudo isso vai representar uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos aos correntistas, clientes finais da empresa.

7) Em relação à mudança cultural após a implantação do ITIL, em que estágio o banco se encontra?

Já evoluímos muito após a implantação do ITIL, o que nos trouxe maior qualidade e melhor aproveitamento dos recursos de TI, mas há muito que melhorar. Estamos em fase de evolução em algumas disciplinas, principalmente gestão de capacidade e de contratos.

8) O Banco do Brasil como uma empresa do setor financeiro está sujeito a regras e normas de modo a atingir requisitos legais. Você considera que o ITIL auxilia para que o banco atende a essa normas e ao mesmo tempo agregue valor ao negócio?

As melhores práticas do ITIL asseguram maior segurança e estabilidade o que garante o atendimento das exigências legais.

QUESTIONÁRIO 3

Perfil do Entrevistado

Sexo: Masculino
Estado Civil: separado
Escolaridade: Pós Graduação - Mestrado
Nascimento: 1969
Cargo: Assessor Master de TI
Tempo de Banco: 27 anos
Local de Trabalho: Tecnologia

Questões Estruturadas:

1) O que levou o banco a adotar o modelo ITIL?

O banco adotou o ITIL pois havia necessidade de aprimorar a Gestão de TI.

2) O que mudou na forma de trabalhar com a implantação do ITIL?

A mudança no comportamento dos funcionários foi muito grande. Um exemplo que podemos citar é com relação a disciplina incidentes. Antes do ITIL muitos Incidentes, por serem considerados rotineiros, eram tratados, mas, os mesmos não eram registrados como agora, muitas vezes o funcionário recebia a solicitação via contato telefônico ou comunicação verbal e não se tinha a percepção de que o tratamento daquilo era um Incidente e que o mesmo precisava ser formalizado.

Havia também outra situação, para aqueles Incidentes que se repetiam ao longo de um mês, ao invés de se abrir um registro para cada Incidente, era aberto apenas um registro no COT e neste registro iam-se fazendo todas as anotações, isto mascarava o número de registros de Incidentes relacionados a um determinado serviço.

3) Tendo em vista a evolução das informações sobre a Governança de TI, você considera que o Banco do Brasil consegue alcançar essas práticas? Por quê?

Entendo que sim ao se alcançar o nível de maturidade proposto, pois o modelo de governança está baseado em boas práticas e numa visão de mercado, não se trata de “experimentações”.

4) Qual o objetivo da aplicabilidade da Gestão de TI através do modelo ITIL?

Uma melhor administração dos recursos, maior maturidade nos processos.

5) Você considera que essa aplicabilidade está sendo eficazmente cumprida pelo Banco?

Sim. Através de mecanismos de acompanhamento previstos para a área de governança de TI, como por exemplo, a criação de um painel de gestão sobre indicadores previstos nos mais diversos processos.

6) Qual o reflexo imediato vocês esperam alcançar na aplicação da gestão de TI para os clientes?

Na verdade as melhorias não deverão ser percebidas de imediato e deverão ser observadas com o aumento da maturidade dos nossos processos. Essas melhorias são: maior transparência dos processos internos de TI, maior agilidade na entrega das soluções, diminuição dos custos operacionais e maiores garantias de continuidade e estabilidade das soluções em operação.

7) Em relação à mudança cultural após a implantação do ITIL, em que estágio o banco se encontra?

Após a implantação do ITIL houve uma mudança cultural muito grande. Além de alterações na organização das equipes, houve uma grande mudança de visão, já que os processos se tornam formais e isso tem reflexo na estrutura. A utilização de Acordos de Níveis de Serviços, o gerenciamento de incidentes que permite melhorar a disponibilidade dos serviços, o Gerenciamento de Capacidade, todos esses avanços permitiram aprimorar a qualidade e a estabilidade dos serviços prestados.

8) O Banco do Brasil como uma empresa do setor financeiro está sujeito a regras e normas de modo a atingir requisitos legais. Você considera que o ITIL auxilia para que o banco atende a essa normas e ao mesmo tempo agregue valor ao negócio?

Ao se estruturar a Gestão da TI há um aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos, maior segurança, maior estabilidade o que permite que o banco cumpra os requisitos legais.

QUESTIONÁRIO 4

Perfil do Entrevistado

Sexo: Masculino
Estado Civil: casado
Escolaridade: Graduação
Nascimento: 1964
Cargo: Gerente de Divisão
Tempo de Banco: 27 anos
Local de Trabalho: Tecnologia

Questões Estruturadas:

1) O que levou o banco a adotar o modelo ITIL?

Na primeira reestruturação da DITEC (em 2004) o que se buscava era promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de tecnologia de informação (TI), pois o ITIL apresenta um conjunto de processos e procedimentos gerenciais organizados em disciplinas com os quais uma organização pode fazer sua gestão tática.

2) O que mudou na forma de trabalhar com a implantação do ITIL?

Com a implantação em 2004, a DITEC passou a trabalhar focada em Processos Operacionais, com a Gestão de Incidentes, Problemas, Configuração, Mudança e Liberações, separadas dos Processos Administrativos como a Gestão de Nível de Serviços, Continuidade dos Serviços TI, Gestão de Custos, Capacidade e Disponibilidade.

Antes a TI estava preocupada internamente com questões técnicas, com o advento da implantação do ITIL o negócio vê a TI como uma prestadora de serviço e possui expectativas de qualidade, a TI passou a se preocupar com a qualidade e com o negócio.

Atualmente, estamos em fase de transição de um novo modelo de Governança onde o foco é em Processos, Estruturas organizacionais e Lideranças que asseguram que a TI sustenta e estende as estratégias e objetivos da organização.

3) Tendo em vista a evolução das informações sobre a Governança de TI, você considera que o Banco do Brasil consegue alcançar essas práticas? Por quê?

Sim. O Banco tem todas as condições de sucesso para implantar esse novo modelo, pois quando optou-se por esse novo Modelo de Governança de TI, foi em razão da crescente complexidade das soluções de TI, do constante surgimento de novas tecnologias e modelos. Hoje em dia os negócios dependem cada vez mais de TI, pois se torna fator essencial para a eficiência operacional, vantagem competitiva, suporte à decisão, efetividade da estratégia corporativa e ao aprimoramento das condições de trabalho.

4) Qual o objetivo da aplicabilidade da Gestão de TI através do modelo ITIL?

Nesse novo modelo de Governança de TI que está em fase de transição na Ditec, espera-se uma tecnologia que:

- Seja proativa e participante na definição da estratégia;
- Seja efetiva na construção dos objetivos do Banco;
- Tenha processos ágeis e consistentes de atuação
- Seja capaz de demonstrar alto nível de eficiência;
- Utilize de forma eficaz as opções de sourcing;
- Opere de forma segura, com níveis adequados de riscos;
- Esteja em conformidade com leis e reguladores e
- Ofereça um ambiente de trabalho atrativo e estimulante.

5) Você considera que essa aplicabilidade está sendo eficazmente cumprida pelo Banco?

Ainda estamos em fase de transição e vai levar um tempo para a implantação total, mas o modelo está pronto e com alguns ajustes (devido ao tamanho/processos antigos na Ditec) temos condições de alcançarmos os objetivos.

6) Qual o reflexo imediato vocês esperam alcançar na aplicação da gestão de TI para os clientes?

Há quatro direcionadores-chaves que orientaram a construção do novo Modelo Operacional, ou seja: - Maior transparência, Maior sinergia com as unidades estratégicas, especialização e segregação das funções e governança nos processos.

A TI como parte da estratégia e direção para o negócio e no futuro um parceiro de negócios, poderá dar mais agilidade no desenvolvimento do plano operacional, em conjunto com as áreas de negócio, visando um atendimento mais ágil e eficaz.

7) Em relação à mudança cultural após a implantação do ITIL, em que estágio o banco se encontra?

Em fase de transição, não é um processo fácil e nem rápido.

8) O Banco do Brasil como uma empresa do setor financeiro está sujeito a regras e normas de modo a atingir requisitos legais. Você considera que o ITIL auxilia para que o banco atenda a essas normas e ao mesmo tempo agregue valor ao negócio?

A utilização do ITIL permite uma melhor estruturação da área o que ajuda as empresas no atendimento aos requisitos legais.