



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

MURILO DANTAS BARRETO

**A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DO ITIL: estudo de  
caso em instituição financeira**

Brasília – DF

2010

MURILO DANTAS BARRETO

**A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DO ITIL: estudo de  
caso em instituição financeira**

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

Professor Orientador: Prof. Doutor Rildo Ribeiro dos Santos

Brasília – DF

2010

Barreto, Murilo Dantas.

A Efetividade dos Processos do ITIL: estudo de caso em instituição financeira / Murilo Dantas Barreto. – Brasília, 2010.

75f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Rildo Ribeiro dos Santos, Departamento de Administração.

1. Gestão de Processos. 2. Modelo ITIL. 3. Modelo SCAMPI.

**MURILO DANTAS BARRETO**

**A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DO ITIL: estudo de  
caso em instituição financeira**

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

**Murilo Dantas Barreto**

Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos  
Professor-Orientador

Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos  
Professor-Examinador

Especialista, Viviane Moura Martins  
Professora-Examinadora

Brasília, 04 de dezembro de 2010

Este trabalho é dedicado a minha esposa e filha, que  
são a minha razão de viver.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família e amigos pelo apoio e incentivo constantes. Agradeço ao Banco do Brasil S.A pelo financiamento do projeto Universidade Aberta do Brasil, mostrando o valor que esta empresa bicentenária dá a educação.

"O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele." (Immanuel Kant).

## **RESUMO**

A complexidade dos ambientes de TI, e a dependência das empresas desses ambientes para a realização dos seus negócios, fez com que os gestores buscassem por alternativas seguras para a gestão dos serviços de TI. Neste contexto, os processos da biblioteca ITIL mostram-se um guia das melhores práticas do mercado para suprir esta necessidade, com processos para a gestão de serviços que auxiliam a realização de negócios da empresa. Esta pesquisa investiga os resultados positivos e negativos advindos da implantação dos processos do ITIL em uma grande instituição financeira, que possui um dos maiores parques tecnológicos do mundo e, desta forma apresenta um imenso desafio na sua gestão, dado a grande heterogeneidade e complexidade de ambientes. O processo de pesquisa foi auxiliado pela metodologia SCAMPI e os resultados da análise da implantação mostraram-se largamente positivos, com ganhos não apenas relativos a execução organizada dos serviços, mas também com a valorização das pessoas, sendo identificados, porém, alguns processos que ainda não alcançaram a sua implantação plena.

Palavras-chave: Processos, TI, ITIL, Gestão de Serviços, Governança, SCAMPI.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Sumário

Figura 1 - Escala de Avaliação Contínua .....	20
Figura 2 - Escala de Avaliação Estagiada .....	20
Figura 3 - Visão geral das disciplinas da ITIL.....	27
Figura 4 - Representação Gráfica da Diretoria de Tecnologia .....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamentos de TI em Instituições Financeiras em 2010 .....	15
Quadro 2 - Objetivos de negócio comuns (OLIVEIRA FILHO, 2005) .....	17
Quadro 3 - Definições das Disciplinas do CMMI. ....	19
Quadro 4 – Caracterização de Implantação de Prática.....	22
Quadro 5 – Disciplina <i>Service Support</i> .....	28
Quadro 6 – Disciplina <i>Service Delivery</i> .....	28
Quadro 7 - Status possíveis para as demandas.....	38
Quadro 8 - Antes e Depois da Implantação do ITIL .....	43
Quadro 9 - Antes e Depois da Implantação do ITIL .....	44
Quadro 10 – Avaliação da Disc. <i>Service Delivery</i> através da representação CMMI .	47
Quadro 11 - Consolidação dos ptos positivos e negativos da implantação do ITIL...	49
Quadro 12 - Sugestões de melhorias.....	50
Quadro 13 – Resultado da Avaliação SCAMPI .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCTA – *Central Computer and Telecommunication Agency*

CMMI - *Capability Maturity Model Integration*

COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*

DITEC - Diretoria de Tecnologia

ES - *Engenharia de Sistemas*

IPPD - Desenvolvimento Integrado de Produto e Processo

ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*

ISO - *International Organization for Standardization*

PA - *Process Area*

ROI - *Return of Investment*

SCAMPI - *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*

SS - *Supplier Sourcing*

SW - Engenharia de Software

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGC – *Office of Governance Commerce*

OID - *Organizational Innovation and Deployment*

OPD - *Organizational Process Definition*

OPF - *Organizational Process Focus*

OPP - *Organizational Process Performance - OPP*

OT - *Organizational Training*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PII - *Practice Implementation Indicator*

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	13
1.2	Objetivo Geral .....	14
1.3	Objetivos Específicos .....	14
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Processos .....	16
2.1.1	Avaliação da Implementação de Processos .....	18
2.2	Tecnologia da Informação .....	22
2.2.1	O Papel da TI nas Organizações .....	22
2.2.2	Gestão da Tecnologia da Informação - Governança de TI .....	23
2.2.3	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> – ITIL .....	24
2.2.4	Processos Empregados na ITIL .....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da organização objeto de estudo .....	30
3.3	Participantes do Estudo .....	32
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	35
4.1	Análise Documental - Artefatos Diretos e Indiretos .....	36
4.1.1	Gerenciamento de TI antes da implantação do ITIL .....	36
4.1.2	Processo de Implantação do ITIL .....	39
4.2	Análise das Afirmações (Entrevistas) .....	41
4.2.1	Categoria Objetivo ITIL .....	41
4.2.2	Categoria Processo de Implantação .....	42
4.2.3	Avaliação dos Processos .....	45
4.3	Resultado da análise SCAMPI .....	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	52
	REFERÊNCIAS .....	54
	Apêndice A – <b>Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada</b> .....	56
	Apêndice B – <b>Degração das Entrevistas – Área de Planejamento</b> .....	57
	Apêndice C – <b>Degração das Entrevistas – Área de Engenharia</b> .....	64

Apêndice D – <b>Degração das Entrevistas – Área de Produção</b> .....	68
Apêndice E – <b>Degração das Entrevistas – Área de Atendimento</b> .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela otimização dos processos, bem como o seu controle, é hoje algo que permeia todas as organizações, independentemente de sua área de atuação. Essa busca, segundo Gonçalves (2000), iniciou-se com o aperfeiçoamento das técnicas de trabalho das indústrias, e posteriormente o conceito da melhoria de processos espalhou-se para todos os outros tipos de organização. O mesmo lembra que, atualmente, “o trabalho dos escritórios segue um fluxo conduzido pelos cabos da rede informatizada” (GONÇALVES, 2000, p.8), fazendo que a identificação dos processos não seja tão observável quanto os processos fabris.

Silva e Fleury (2000) destacam que a utilização da tecnologia da informação tem sido utilizada de forma variada, e cada vez mais, complexa, objetivando maiores índices de competitividade. Desse modo, o suporte ao processo produtivo das organizações vem dia-a-dia se tornando dependente das tecnologias da informação, o que gerou um aumento significativo da complexidade dos ambientes computacionais. Essa crescente complexidade tem levado as empresas a buscar processos que possibilitem uma gestão segura destas tecnologias, visto que elas passaram a ser o local de armazenamento e processamento da grande maioria dos dados que viabilizam os negócios.

Nesse contexto, os processos do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) apresentam-se como instrumentos de governança de TI que visam realizar o controle das operações ligadas a tecnologia da informação, no sentido de garantir a sua integridade e efetividade. Esta biblioteca de informações, criada pelo governo inglês, vem sendo cada vez mais adotada pelas organizações, como forma de coordenar às operações ligadas a tecnologia da informação, conferindo-lhes as ferramentas para que as organizações possam se lançar ao mercado de forma mais segura, consistente e inovadora. Pode-se afirmar que o ITIL é uma das metodologias mais usadas em todo o mundo para gerir as infraestruturas de tecnologia da informação, tendo como objetivo principal o alinhamento destas

estruturas ao objetivo de negócio das organizações. Carvalho (2008) acredita que a ITIL se tornou um padrão para descrição de processos para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação.

Considerando-se os investimentos realizados na implantação dos processos do ITIL nas organizações, é importante que se mensure os retornos provenientes desta implantação. Nesta pesquisa a investigação deste retorno é feita através da avaliação de resultados, identificando os reflexos na organização da implantação do ITIL em uma grande instituição financeira, que possui um dos maiores parques tecnológicos do mundo e, desta forma, apresenta um imenso desafio na sua gestão, dada a grande heterogeneidade e complexidade de ambientes.

## **1.1 Formulação do problema**

Frente ao exposto na introdução, percebe-se que a implantação dos processos do ITIL na gestão de TI das organizações é algo importante e, por isso, vem crescendo a sua adoção nas empresas com grande dependência da área de tecnologia. Os gestores de TI buscam no ITIL uma forma de evidenciar a organização a importância da tecnologia na consecução dos objetivos organizacionais. É preciso, porém, conhecer a sua efetividade na visão dos gestores de TI, visto o grande esforço necessário na sua implantação.

Fundamentando-se nesta ideia, este estudo visa analisar a seguinte questão: **Na visão dos gestores da TI, quais os reflexos na organização com a implantação de um processo de gestão dos serviços da TI, segundo o modelo ITIL?**

## 1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se os processos introduzidos pelo ITIL melhoram a gestão da Tecnologia da Informação em uma instituição financeira.

## 1.3 Objetivos Específicos

Para a análise do objetivo geral exposto, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar e comparar os processos de gestão de serviços de TI empregados antes e depois da implantação do ITIL.
- Avaliar a percepção dos gestores em relação à qualidade do serviço prestado após a utilização dos processos alinhados as técnicas do ITIL.
- Verificar os reflexos, positivos e negativos, trazidos com a implantação do ITIL no exercício da Gestão de TI.

## 1.4 Justificativa

O mérito da presente pesquisa é buscar certificar a relevância da implantação dos processos ligados ao ITIL nas organizações, sobretudo aquelas que possuem uma grande dependência da Tecnologia da Informação como suporte ao negócio da empresa. No Brasil, as instituições financeiras parecem enquadrar-se perfeitamente neste perfil, principalmente quando analisamos os dados de investimentos em TI dos maiores três maiores bancos brasileiros em 2010:

Instituição Financeira	Orçamento de TI 2010
Bradesco	R\$ 3 bilhões
Itaú Unibanco	R\$ 3,3 bilhões



Banco do Brasil	R\$ 1,4 bilhão
-----------------	----------------

Quadro 1 - Orçamentos de TI em Instituições Financeiras em 2010

Fonte: Adaptado de Borges e Bouças, 2010

Este estudo busca uma outra visão sobre a gestão de TI, ao tempo que não trata apenas da governança de tecnologia da informação, porém foca nos processos, que muitas vezes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações, como aponta Prevé (2006). Entendendo os processos, é buscada a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da implantação do ITIL em uma instituição financeira, conhecimento este que poderá ser utilizado posteriormente para evitar que os mesmos problemas sejam vivenciados, e as boas práticas sejam difundidas.

Deste modo, empresas que busquem também o gerenciamento dos seus ambientes computacionais através da adoção dos processos do ITIL poderão contar com uma análise de sua efetividade, e verificar os pontos principais a serem observados na implantação, além de evitar erros já ocorridos em organizações com objetivos similares.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica deste documento, apresentado conceitos ligados a processos e a tecnologia da informação, que são as duas áreas em que se concentra a pesquisa.

### **2.1 Processos**

A conceituação de processos pode variar, eventualmente, de disciplina para disciplina, de autor para autor, mas é possível encontrarmos similaridades entre estas definições. Lucca (2005, p. 43) apresenta algumas destas definições:

- Processo é uma atividade que recebe uma entrada, agrega valor e gera uma saída para um cliente, sendo que eles utilizam recursos da organização para obter resultados.
- Processo é um conjunto de atividades estruturadas (ordenadas no tempo e espaço) para resultar em um produto para um cliente ou mercado. Possuem um começo e fim definidos os quais estruturam as ações.
- Processo é um conjunto de causas tendo objetivo, produzir um efeito específico, que será denominado produto do processo. Tem um produto e um cliente.
- Processo é uma série sistemática de ações dirigidas para realização de uma tarefa.
- Processo é uma organização de recursos humanos e materiais, dedicado às atividades necessárias a produção de um produto final específico, independente de relacionamento hierárquico.

Estes conceitos podem ser agrupados no sentido de que um processo é um conjunto de atividades que transformam e manipulam insumos (entradas), delimitadas em um espaço e tempo definidos, com o objetivo de produzir produtos e serviços. Estes produtos e serviços podem ser insumos para outra área dentro da mesma organização ou ainda podem ser disponibilizados ao cliente para comercialização. Cruz (2000) discorre que processos são subdivididos em subprocessos, que por sua vez são subdivididos em atividades. Estas atividades, por sua vez, são subdivididas em tarefas, que possuem procedimentos. Esta subdivisão proposta pelo autor nos permite estruturar os processos de forma a melhor entender o seu funcionamento.

Em uma visão ampla verificamos que os processos integram pessoas, ferramentas e procedimentos na realização do negócio das organizações. É por este motivo que nos dias atuais ouve-se frequentemente a melhoria de processos como item fundamental para a obtenção de uma série de benefícios nos objetivos de negócios como:

<b>Objetivos de negócio comuns</b>
Melhoria da qualidade do produto/serviço.
Satisfação de cronograma e orçamento previstos.
Melhoria de produtividade.
Aumento da satisfação e confiança dos clientes.
Aumento do moral da equipe.
Aumento da participação no mercado.
Aumento do ROI.
Redução no custo da qualidade.

Quadro 2 - Objetivos de negócio comuns (OLIVEIRA FILHO, 2005)

Oliveira Filho (2005), lembra que um indicador frequentemente utilizado, o índice de retorno de investimento (*Return of Investment - ROI*), aponta no setor de melhoria de processos de software índices de retorno do capital investido entre 5 a 8 dólares para cada dólar investido na melhoria dos processos.

Santos (2005), apresenta a modelagem de processos como o estudo que visa responder a perguntas, de quem faz, como faz, quando, para que é feito e por quê é feito. A realização desta modelagem permite ao analista de processos exercer sua principal atividade, como aponta Prevé (2006), que é a de buscar a melhoria de processos que vão suportar o negócio, agregando-lhes valor, criando pontos de ligação entre os profissionais que atuam na cadeia produtiva.

Sendo os processos a linha mestra para a consecução dos negócios das organizações, pode-se fazer uso de tecnologias para garantir a sua viabilização e, por vezes, através delas garantir a melhoria contínua dos processos. É o caso das tecnologias da informação.

### 2.1.1 Avaliação da Implementação de Processos

Se faz importante para as organizações a avaliação dos resultados advindos da implementação de novos processos no ambiente produtivo. Um método de avaliação bastante difundido para a avaliação da implantação de processos em ambientes de tecnologia da informação é o método SCAMPI (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) que foi estabelecido como uma forma de avaliar a implantação do CMMI (*Capability Maturity Model Integration*).

O CMMI é um *framework* de melhores práticas para as áreas de Gerenciamento de Processos, Gerenciamento de Projetos, Engenharia e Suporte. Oliveira Filho (2006) indica que o *framework* é uma estrutura básica que reúne uma série de componentes, suas metodologias de avaliação e materiais de treinamento.

Existem quatro modelos, que representam diferentes áreas de conhecimento no CMMI, apresentadas no quadro 3:

<b>Disciplina</b>	<b>Descrição</b>
Engenharia de Sistemas (ES)	Cobre o desenvolvimento de sistemas, que podem ou não incluir o desenvolvimento de softwares, com a finalidade de transformar as necessidades, expectativas e restrições dos clientes em soluções.
Engenharia de Software (SW)	Possui um escopo reduzido da Engenharia de Sistemas, uma vez que contempla, exclusivamente, o desenvolvimento de softwares, preocupando-se ainda com a sua operação e manutenção.
Desenvolvimento Integrado de Produto e Processo (IPPD)	Apresenta uma abordagem sistemática para colaboração periódica dos intervenientes ao longo de todo o ciclo de vida de um produto, de modo a garantir a satisfação dos clientes. No CMMI esta disciplina aparece integrada ao ES ou ao SW.
<i>Supplier Sourcing (SS)</i>	Cobre a aquisição de produtos e serviços de fornecedores. No CMMI esta disciplina também aparece integrada ao ES ou ao SW.

Quadro 3 - Definições das Disciplinas do CMMI.

Adaptado de Oliveira Filho (2006)

O CMMI possui um modelo de referência para avaliação dos processos, a partir de um conjunto de áreas de processos (*Process Areas* – PAs). Oliveira Filho (2006) indica que “Uma área de processos é um conjunto de práticas que, quando realizadas coletivamente, satisfazem um conjunto de objetivos considerados importantes para melhoria significativa naquela área.

O CMMI possui duas representações: uma denominada estagiada (que avalia a maturidade da organização em cinco níveis) e outra contínua (que identifica níveis de capacitação para cada PA). Essencialmente os modelos apresentam o mesmo conteúdo, diferindo apenas no modo de apresentação. As figuras 1 e 2, mostram a escala de avaliação de cada uma das representações:

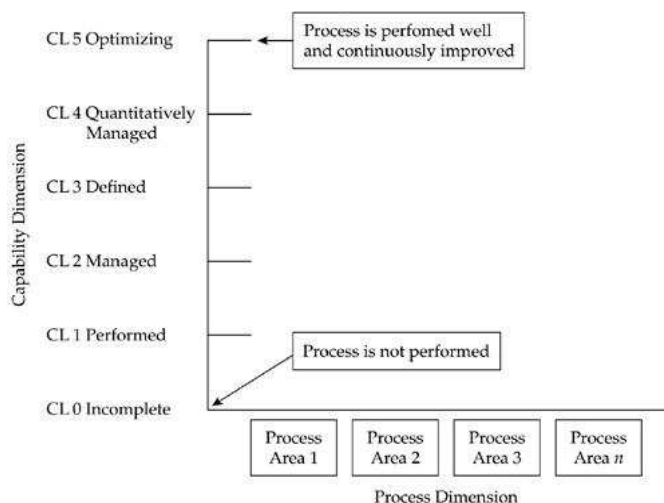


Figura 1 - Escala de Avaliação Contínua (OLIVEIRA FILHO, 2005, p.21)

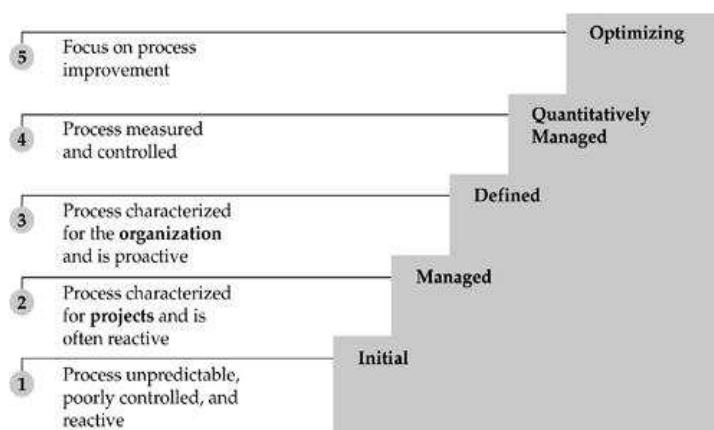


Figura 2 - Escala de Avaliação Estagiada (OLIVEIRA FILHO, 2005, p.20)

No gerenciamento de processos, são elencadas as seguintes Áreas de Processo: (OLIVEIRA FILHO, 2006, p.25)

- Inovação e Implantação Organizacional (*Organizational Innovation and Deployment*) – Busca identificar e implantar melhorias incrementais e inovadoras nos processos da organização.
- Definição do Processo Organizacional (*Organizational Process Definition*) – Busca o estabelecimento e manutenção de definições dos processos organizacionais.
- Foco no Processo Organizacional (*Organizational Process Focus*) – Busca a

melhoria dos processos através do reconhecimento dos pontos fortes e fracos dos processos.

- Performance do Processo Organizacional (*Organizational Process Performance*) – Busca o estabelecimento quantitativo de performance dos processos da organização, visando o provimento de informações que subsidiem a melhoria contínua.
- Treinamento Organizacional (*Organizational Training*) – Busca o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para melhoria na execução dos processos.

O método de avaliação SCAMPI pretende avaliar a implantação dos processos alinhados ao CMMI através da análise dos Indicadores de Implementação Prática (*Practice Implementation Indicators* – PIIs) representados por artefatos diretos (produtos típicos do trabalho, documentos, planos de projeto, etc.), indiretos (relatórios de reunião, métricas de performance, etc.) produzidos pelos implantação e execução dos processos e afirmações de componentes da equipe da organização avaliada. Itaborahy et al. (2007) apontam que por afirmações entendem-se declarações orais ou escritas, obtidas em entrevistas ou questionários, ou até mesmo por apresentações feitas pela organização aos avaliadores.

A partir da análise dos PIIs pelos avaliadores da implantação das práticas é realizada a caracterização das práticas, conforme apresentado no quadro 4.

Status	Descrição
Completamente Implementada	Apresenta artefatos adequados, que são confirmados por artefatos diretos ou afirmação, sem serem detectadas falhas importantes.
Largamente Implementada	Apresenta artefatos adequados, que são confirmados por artefatos diretos ou afirmação, mas foram detectadas falhas importantes.
Parcialmente Implementada	Artefatos diretos não localizados, ou considerados inadequados, mas foram localizados artefatos diretos e/ou afirmações que apontam para a existência de alguns aspectos da prática.
Não Implementada	Não foram detectados artefatos diretos, indiretos e

afirmações que apontem a implantação.
---------------------------------------

Quadro 4 – Caracterização de Implantação de Prática

Adaptado de Itaborahy et al (2007)

## 2.2 Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação é entendida como os recursos computacionais (*Hardwares*, *Softwares* e *Serviços*) de processamento, armazenamento e comunicação de dados que visam automatizar o acesso a informação, conforme apontam Silva e Fleury (2000). Desta definição poderíamos então depreender que a tecnologia da informação é um conceito que engloba as formas de criação, armazenamento e permuta de informações em suas mais diversas formas (textos, voz, imagens, entre outros).

Hoje, a tecnologia da informação (ou apenas TI, como é comumente designada) permeia, de modo geral, toda a cadeia produtiva das organizações, suportando suas atividades e os elos entre elas, razão pela qual podemos perceber a sua importância nas organizações contemporâneas.

### 2.2.1 O Papel da TI nas Organizações

Segundo Silva e Fleury (2000) as empresas buscam, ao utilizar as tecnologias da informação, alcançar maiores índices de competitividade. A sua presença vai “desde o planejamento de novos produtos, da reorganização de processos produtivos, passando pela adoção de novos modelos de gestão administrativa” (SILVA e FLEURY, 2000, p.20). Para os autores, a TI pode auxiliar as organizações nos seguintes pontos:

- No rearranjo organizacional, tornando-se um “fio indutor”, comparável a um processo de reengenharia;



- Na interação interna e externa das organizações;
- Na coordenação das funções internas, na integração hierárquica, na alocação e no controle dos recursos disponíveis.

Carvalho (2005, p.19), aponta que a TI “busca manter-se alinhada com os objetivos estratégicos, presentes e futuros, adotados pelas organizações, utilizando para isso aquilo que vem sendo chamado de Governança de TI”.

### 2.2.2 Gestão da Tecnologia da Informação - Governança de TI

O conceito de governança de TI é oriundo da governança corporativa. Flôres (2004) descreve que segundo a OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico a governança corporativa como sendo o conjunto de relações entre a administração de uma organização, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes envolvidas, bem como, define a estrutura que viabiliza os objetivos da empresa, a forma de atingi-los e como auditá-los. Em uma visão de mercado, poderíamos dizer que a governança corporativa institui meios para que os investidores possam acompanhar o desempenho das organizações, visando assegurar o retorno aos recursos investidos.

Nesta linha podemos inferir que o termo governança de TI é uma forma de ligarmos a tecnologia da informação ao negócio, alinhando os objetivos da tecnologia aos objetivos da organização. Gama e Martinello (2006) fazem uma tomada de definições para o termo governança de TI que corroboram com esta visão:

“Capacidade organizacional de controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e guiar a mesma na direção adequada com o propósito de gerar vantagens competitivas para a corporação” (THE MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY, 2003).

“Governança de TI é de responsabilidade do Corpo de Diretores e Gerencial. GTI integra a Governança da Empresa e consiste em mecanismos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantem que a TI da organização mantém e alcançam as estratégias e

objetivos da organização” (BOARD BRIEFING ON IT GOVERNANCE, 2006).

“Governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela Diretoria, Gerência Executiva e Gerência de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e neste caminho assegurar a fusão do negócio e TI” (GREMBERGER et. al., 2004).

“Governança de TI é o modelo como as decisões são tomadas e responsabilidades direcionadas para encorajar um comportamento desejável no uso de TI” (WEILL, ROSS, 2004).

Estas definições nos permitem visualizar de forma mais clara o alinhamento da TI com o planejamento estratégico, mostrando a área de tecnologia da informação que ela não é um núcleo isolado, porém participa na consecução dos objetivos da organização. Albertin (2008) lembra que a gestão de TI deve decorrer do modelo de governança de TI, sendo baseada nas responsabilidades e decisões tomadas por esta. Para garantir a realização da administração de TI na organização foram elaborados alguns modelos, dentre os quais se destaca o ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*.

### 2.2.3 *Information Technology Infrastructure Library* – ITIL

A *Information Technology Infrastructure Library* foi concebida nos anos 1980 pela agência do governo britânico CCTA – *Central Computer and Telecommunication Agency*, e que hoje está a cargo da OGC – *Office of Governance Commerce*, com o objetivo de melhorar a eficiência e reduzir os custos da utilização da TI nos ministérios e órgãos públicos do Reino Unido. O resultado deste trabalho foi uma coleção de boas práticas nos processos de TI, que possibilitam a boa administração de TI. (CARVALHO, 2005, *apud* BON, 2002).

Carvalho (2005) *apud* LAWES (2004) ainda lembra que a ITIL não é uma metodologia, mas sim um guia indicando o que as organizações devem adaptar e adotar, em observância ao seu próprio ambiente de TI e o *modus operandi* da organização.

Por tratar da administração de um ambiente dinâmico como o da tecnologia da informação, a ITIL possui um ciclo de renovação, estando atualmente na sua terceira versão (ITILv3), lançada em 2007. Entretanto, usualmente encontramos empresas que permanecem utilizando a segunda versão da ITIL (ITILv2), como foi identificada na análise feita por Breternitz et al. (2009).

Bon (2006) relaciona uma série de benefícios trazidos pela implantação da ITIL, dos quais elenca-se alguns abaixo:

- Orientação dos serviços de TI aos clientes;
- Maior qualidade, disponibilidade, confiabilidade, com custos mais baixos para os serviços gerenciados;
- Desenvolvimento de uma Estrutura mais clara e concentrada nos objetivos corporativos.
- Melhoria nos processos de comunicação interna e externa no que tange a administração de TI.
- O fornecimento de uma estrutura de processos mais eficiente possibilita a realização de processos de terceirização mais segura.

Existem algumas organizações responsáveis pela certificação da implantação dos processos de administração de TI, conforme preconiza a ITIL. Carvalho (2005) aponta a fundação holandesa “*Exameninstituut voor Informatica*” e o conselho britânico “*Information Systems Examination Board*” como as principais entidades responsáveis pelo processo de certificação.

#### 2.2.4 Processos Empregados na ITIL

A ITIL é estruturada em livros. Na versão 2, existem 7 livros que abrangem diversas áreas da gestão de TI. Estes livros descrevem os processos necessários para um

ambiente de produção seguro e eficiente. Breternitz et al. (2009) elenca os processos listados na ITILv2:

- Suporte a serviços (*Service Support*): também chamada de service-desk trata dos processos voltados ao suporte da operação diária e as atividades relativas a sua manutenção;
- Entrega de serviços (*Service Delivery*): trata dos processos de planejamento e entrega dos serviços de TI, com atenção a garantia de um alto nível de qualidade;
- Planejamento para implementar o gerenciamento de serviços de TI: trata dos processos necessários a organização para alcançar e usufruir dos benefícios da ITIL;
- Gerenciamento da infraestrutura de TI e telecomunicações: trata dos processos, organização e ferramentas que garantem o fornecimento de uma infraestrutura estável de TI e de telecomunicações;
- Gerenciamento de aplicações: trata dos processos que buscam assegurar que os projetos de TI e as estratégias estejam alinhados com o ciclo de vida da aplicação, com vista a certificar que o negócio obtenha retorno do esforço realizado;
- Perspectiva de negócios: trata dos processos que visam auxiliar os profissionais responsáveis pela TI a agregarem valor ao negócio da organização, apresentando como as suas funções e serviços podem ser alinhados aos objetivos da organização; e
- Gerenciamento de segurança: trata do processo de planejamento e gerenciamento dos itens de segurança da informação e dos serviços em TI.

A Figura 3 mostra a visão geral das disciplinas ITIL.

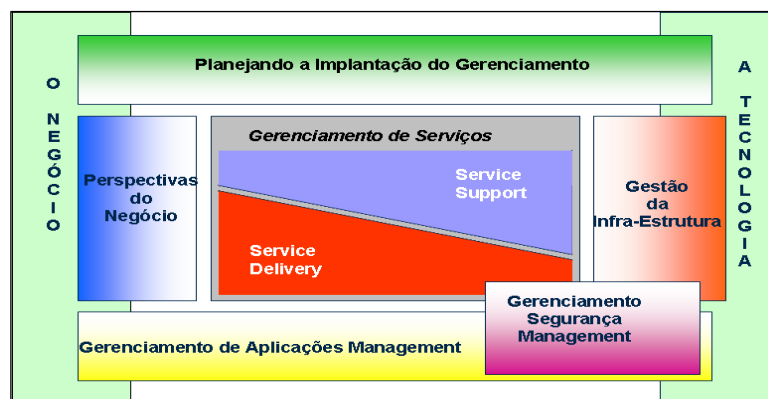


Figura 3 - Visão geral das disciplinas da ITIL

Fonte: Adaptado de Ilumna (2004)

Estas disciplinas integradas possibilitam à organização a realização da gestão de TI alinhada as políticas de governança, que por sua vez alinham-se ao planejamento estratégico da organização.

Não é objetivo deste documento realizar uma revisão completa de cada uma das disciplinas. Entretanto, para aprofundar um pouco na descrição, pode-se considerar que as áreas de Gerenciamento de Serviços (Service Support e Service Delivery) estão entre as principais disciplinas do ITIL e são as disciplinas que foram implantadas na organização estudada. Esta importância pode ser verificada na Figura 3 pela posição central do Gerenciamento de Serviços. Os quadros 5 e 6 abaixo apresenta uma breve descrição dos componentes destas disciplinas:

<b>Service Support</b>	
Área	Descrição
Central de Serviços	Objetiva fornecer um canal único entre os intervenientes da TI (clientes, usuários, terceirizados, fornecedores, etc.), para propiciar uma rápida recuperação de paradas, prestando suporte de qualidade, sob a égide dos acordos de nível de serviço.
Gerenciamento de Incidentes	Visa o restabelecimento dos serviços o mais rapidamente o possível, visando minimizar os impactos nos negócios. Todo evento que causa uma interrupção no serviço é considerado um incidente.
Gerenciamento de	Monitora a reincidência dos incidentes, gerando uma base de

Problemas	conhecimentos de soluções, e buscando uma solução definitiva para estas situações. Pode-se exemplificar um problema como um erro de design da solução de TI.
Gerenciamento de Mudanças	Visa o controle de todas as modificações no ambiente produtivo de TI, através de procedimentos padronizados, seja a mudança motivada pelas resoluções de incidentes e problemas, seja pela implantação de novas características ou soluções completas.
Gerenciamento de Configuração	Propõe-se a controlar todos os componentes do ambiente de TI, realizando uma espécie de inventário confiável que é frequentemente utilizado pelas áreas de gerenciamento de mudanças, problemas e incidentes, para localizar o objeto dos registros destas áreas. Cada item de TI recebe o nome de item de configuração (IC) que por sua vez são agrupados na chamada Base de Gerenciamento de Configuração (BDGC).
Gerenciamento de Liberação	Controla a disponibilização das alterações no ambiente produtivo, motivada pelas mudanças, incidentes e problemas, de modo a garantir a consistência do ambiente e manutenção dos níveis de serviço.

Quadro 5 – Disciplina *Service Support*

<b>Service Delivery</b>	
Gerenciamento do Nível de Serviço	Objetiva garantir a qualidade acordada com os clientes de TI, através do estabelecimento de acordos e a monitoração do desempenho. O principal instrumento estabelecido é o Acordo de Nível de Serviço (ANS) que é onde o provedor e o cliente de TI fixam os níveis esperados de desempenho.
Gerenciamento de Capacidade	Propõe-se a garantir que a capacidade dos ambientes de TI (processamento e armazenamento de informações) tenham condições de suportar as demandas de negócio existentes e futuras.
Gerenciamento de Disponibilidade	Busca a garantia de que os ambientes de TI estejam disponíveis, ou seja, estejam atendendo as requisições nos níveis em que se é desejado.
Gerenciamento Financeiro	Busca apresentar aos clientes de TI o custo da operação dos ambientes de TI, a fim de que os mesmos sejam utilizados de forma racional.
Gerenciamento de Continuidade	Objetiva estabelecer a retomada dos serviços num prazo pré-determinado, garantindo a retomada do processo produtivo da melhor maneira. Para isso busca mapear as ameaças e alternativas existentes.

Quadro 6 – Disciplina *Service Delivery*

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa seguiu a linha científica aplicada, pois, alinhada com o que aponta Zanella (1996), ela pretende conhecer e gerar soluções para o problema estudado, sendo este problema a efetividade da aplicação dos processos do ITIL em uma organização do setor financeiro.

Para realização desta pesquisa científica aplicada foi utilizada a metodologia do tipo descritiva, por buscar, conforme aponta Trivinõs *apud* Zanella (1996, p. 27) “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Zanella (1996) destaca ainda ser a pesquisa descritiva a mais utilizada nos estudos de administração de empresas.

A coleta e tratamento dos dados foi realizada sob o método qualitativo de análise das variáveis, a partir da elaboração de um roteiro de entrevista com perguntas subjetivas. O método qualitativo foi utilizado para obtenção da visão dos participantes do estudo sobre o objeto estudado.

O roteiro de entrevista analisou a qualidade do serviço prestado pela área de TI de uma organização, antes e depois da implantação dos processos ITIL. Essa abordagem, visa observar se houveram melhorias com a implantação destas técnicas e como elas melhoraram a produtividade da área de TI.

Para complementar a visão obtida a partir dos formulários, foram buscados outros dados a partir da análise de documentos, como números da área de TI da

organização, de modo a melhorar a percepção do pesquisador com relação a dimensão dos processos.

### **3.2 Caracterização da organização objeto de estudo**

A organização pesquisada é uma empresa de economia mista, controlada pelo Governo Federal brasileiro, e que é fortemente consolidada no mercado financeiro interno, sendo uma das instituições mais antigas no Brasil ainda em atividade. Possui cerca de 100 mil funcionários, distribuídos em todos os estados da federação e também em diversos países, como os Estados Unidos, Portugal, Inglaterra, Japão, entre outros. A carteira de clientes possui cerca de 35 milhões de correntistas.

A empresa tem destaque em diversas áreas da atividade bancária, como por exemplo, administração de recursos de terceiros, captação, seguridade, crédito consignado, cartões, entre outros. No seu planejamento estratégico de 2010, a instituição prevê como alvos a expansão da internacionalização, a reestruturação da seguridade, entre outros.

A área tecnológica da empresa, denominada Diretoria de Tecnologia, é uma das que possui maiores destaque na organização, dada a grande dependência que todas as demais áreas possuem dos recursos tecnológicos para viabilização dos negócios. Ela está centralizada em Brasília (DF), porém suas atividades alcançam toda a empresa. Hoje possui cerca de 3 mil funcionários próprios e, cerca de, 2 mil funcionários terceirizados.

A figura 4 apresenta graficamente as unidades da Diretoria de Tecnologia (Ditec), as suas responsabilidades (macrofunções) e as gerências que as compõe.



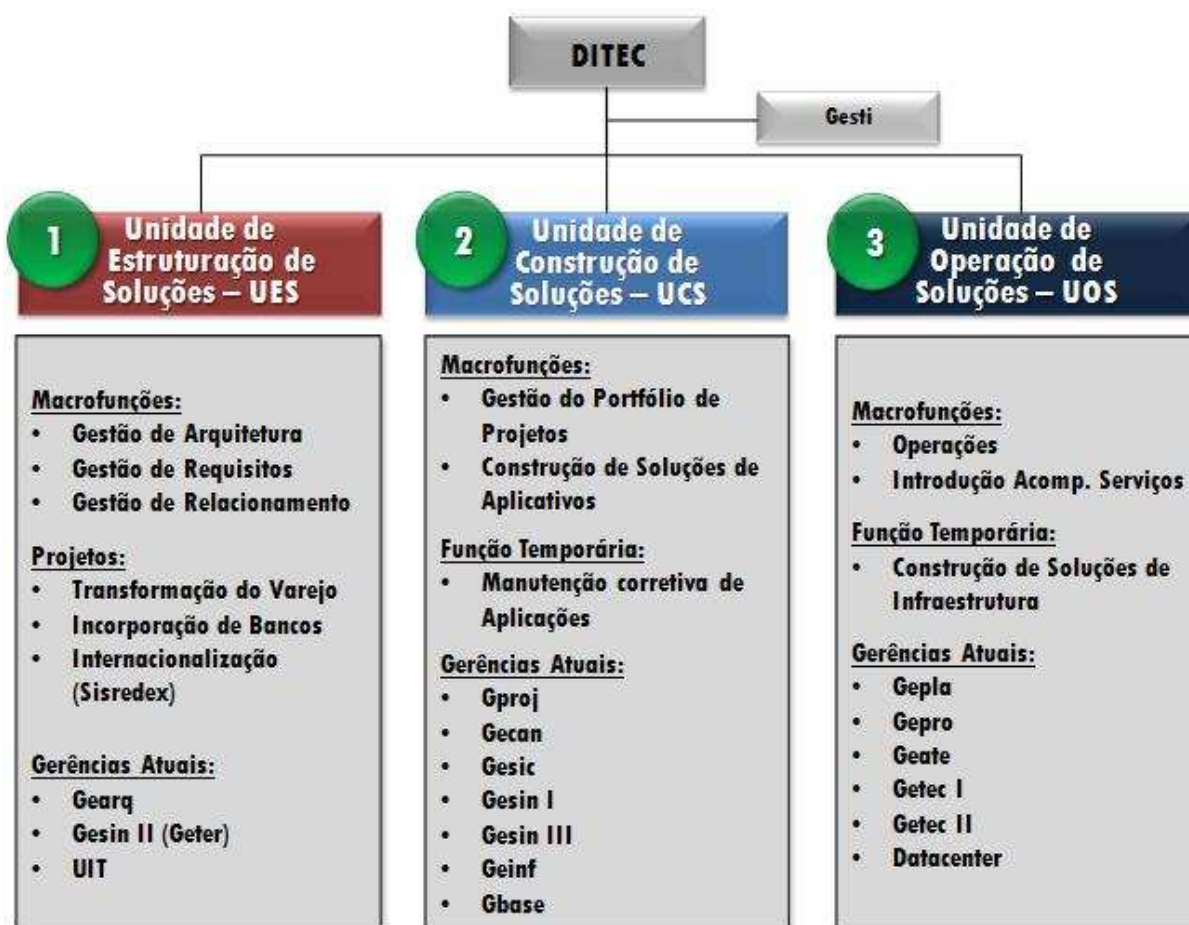


Figura 4 - Representação Gráfica da Diretoria de Tecnologia

Notadamente o ITIL foi implementado apenas nas áreas ligadas a Unidade de Operação de Soluções, visto o seu perfil de atendimento à infraestrutura de TI.

O ambiente computacional é de elevada complexidade, com soluções de diversos fabricantes e diferentes plataformas tecnológicas, o que faz com que seja necessário um processo de gerenciamento rigoroso para que as atividades da empresa sejam viabilizadas, com vistas a garantir a rapidez, segurança, confiabilidade e disponibilidade, visto que hoje praticamente todos os negócios são dependentes de tecnologias da informação. Entre os diversos canais informatizados que a empresa se utiliza estão o mobile banking, a internet, os terminais de auto-atendimento, os correspondentes bancários e a própria rede de agências, hoje com cerca de 5000 dependências.

Tecnicamente o ambiente tecnológico é dividido em três grandes ambientes de processamento corporativo: mainframe (focado nas aplicações críticas de negócio), high-end (soluções de criticidade média) e distribuído (de menor complexidade). Esses ambientes processam cerca de 55 milhões de transações por mês. O que diferencia os ambientes são a quantidade e a arquitetura dos processadores, pela habilidade de distribuição dos recursos e pela possibilidade de inclusão de recursos sob demanda. O que define qual dos ambientes a ser utilizado em uma determinada solução, além da criticidade, são a necessidade de disponibilidade e de capacidade, com vistas a definir a melhor relação custo/benefício para a solução.

A área de tecnologia passou, no ano de 2006, pelo processo de implantação dos processos do ITIL. Desde então, a empresa supostamente consolidou os processos o que permitiu-lhes a obtenção, em 2009, da certificação ISO 20.000, que certifica a implantação de um conjunto de boas práticas de gerenciamento de TI (ITIL, ISO 9000, ISO 27001, Cobit, CMMI, PMBok).

Atualmente, está em curso uma revisão de toda a área de tecnologia. Essa revisão é conduzida por um projeto denominado projeto Governança de TI. Esse projeto não foi objeto de estudo desta pesquisa, porém alguns reflexos do projeto puderam ser observados na execução dos processos do ITIL.

Vale ressaltar que por definição da empresa não foi citado neste trabalho o nome da organização, que será tratada apenas por instituição financeiro ou Banco.

### **3.3 Participantes do Estudo**

Os participantes da pesquisa foram os gerentes de equipes ligadas aos processos do ITIL. Essas pessoas foram escolhidas, pois possuem uma visão mais próxima tanto da execução operacional dos processos do ITIL, quanto dos responsáveis pela coordenação estratégica da diretoria de tecnologia da empresa, mantendo assim um conhecimento consubstanciado sobre os benefícios e dificuldades trazidos pelos

processos. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente dentro das seguintes áreas de gestão de tecnologia da empresa: Engenharia, Produção, Planejamento, e Atendimento.

Em uma das cinco entrevistas, houve, porém, além da participação do gerente de equipe, de dois analistas de TI (um sênior e outro júnior), que foram incluídos na entrevista a pedido do gerente de equipe, pois os mesmos possuíam um bom conhecimento sobre a área pesquisada. Esta proposição de outros participantes foi aceita pelo pesquisador, pois como aponta Yin (2005), é saudável quando o respondente aponta outras pessoas a serem entrevistadas, além de outras fontes de pesquisa.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram as entrevistas a partir de roteiros pré-estabelecidos e a análise documental. A escolha destes dois instrumentos de pesquisa visa que eles se completem, tentando reduzir a visão empírica, que vem sendo bastante criticada no método qualitativo, segundo Minayo *apud* Zanella (2006).

A utilização da entrevista possui a vantagem da análise, além das respostas, das atitudes, comportamentos, reações e gestos (ZANELLA, 1996, p. 117). A entrevista é do tipo semi-estruturado, ou seja, possui um roteiro básico, porém durante a entrevista o pesquisador não se ateve rigidamente a este roteiro.

O roteiro da entrevista está disponível nos apêndices deste documento.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi realizada entre setembro e outubro de 2010, pela análise de documentos de caráter público, divulgados pela organização, bem como da

investigação de alguns documentos internos, pesquisados a partir da autorização da organização. Esses documentos foram utilizados como fonte para captar dados sobre a operação da área de tecnologia da empresa, o que viabilizou um dimensionamento das atividades daquela instituição. No final de outubro e início de novembro foram realizadas as entrevistas presenciais semi-estruturadas com os gerentes de equipe ligados a implantação e manutenção dos processos do ITIL na organização.

A análise dos dados se deu através da análise de conteúdo, conforme orienta Chizzotti (2001, p.98) apud Zanella (2006, p. 125):

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para seguir de linha mestra da análise do presente estudo de caso foi escolhida a utilização do método SCAMPI. Usualmente utilizado para avaliação da implementação do modelo CMMI, o método foi escolhido para avaliação da implantação do ITIL, por este tratar-se de um conjunto de processos ligados a tecnologia da informação, desta forma o método de avaliação SCAMPI foi considerado pelo pesquisador como tendo um bom grau de aplicabilidade neste caso. Há de ressaltar, porém, que não foi realizada uma análise *ipsis litteris* do método SCAMPI, este foi usado como norteador da pesquisa, não como método definitivo. Uma breve descrição do método SCAMPI está disponível no referencial teórico deste documento.

A metodologia SCAMPI define três fases para o processo de pesquisa. São elas:

1. Fase de Planejamento e Preparação para a Avaliação.
2. Fase de Condução da Avaliação;
3. Fase de Divulgação dos Resultados.

Seguindo as orientações do método, a pesquisa foi realizada nas seguintes fontes de informação:

- Artefatos diretos;
- Artefatos indiretos;
- Afirmações.

Com relação as Áreas de Processo (ou Process Areas – PAs), previstas no CMMI e avaliadas pelo SCAMPI, a pesquisa buscou verificar a aplicação das seguintes PAs:

- Inovação e Implantação Organizacional (*Organizational Innovation and Deployment* – OID)
- Definição do Processo Organizacional (*Organizational Process Definition* –

OPD)

- Foco no Processo Organizacional (*Organizational Process Focus* -OPF)
- Performance do Processo Organizacional (*Organizational Process Performance* - OPP)
- Treinamento Organizacional (*Organizational Training* - OT)

## **4.1 Análise Documental - Artefatos Diretos e Indiretos**

A análise documental buscou em documentos internos e públicos, bem como ferramentas utilizadas, de modo a obter evidências de como era realizada gestão de TI antes da implantação do ITIL.

### **4.1.1 Gerenciamento de TI antes da implantação do ITIL**

O processo de gerenciamento de TI antes da implantação do ITIL não pôde ser vastamente avaliado através de documentação, visto existirem poucos documentos que servissem de referência a pesquisa.

Foi possível verificar nos artefatos diretos e indiretos, que muitos projetos advindos das gerências desenvolvimento não previam a necessidade de recursos de TI até o momento da sua implantação, impossibilitando à área de infraestrutura se prepararem para os impactos na capacidade de atendimento.

Deste modo, uma boa forma de evidenciar como era realizada a gestão de TI é a análise das ferramentas utilizadas, que mostram como eram os processos antes da implantação do ITIL realizado. A seguir são apresentadas as ferramentas utilizadas para a gestão de TI pelo Banco:

## **Controle de Mudanças - CMD**

Este sistema era utilizado antes da implantação das técnicas do ITIL e era responsável pelo encaminhamento das intervenções no ambiente de produção. O nome controle de mudança gerou um problema com relação a terminologia utilizada no ITIL, pois o que esse sistema viabilizava na realidade era as liberações para o ambiente de produção.

O CMD servia de repositório para todas as informações responsáveis as implantações, como roteiros, plano de atividades, plano de retorno e procedimentos de contingência.

## **Cadastro de Ocorrências da Tecnologia – COT**

Esse sistema era utilizado para o registro de ocorrências no ambiente produtivo, fossem elas de caráter eventual e isolado, fossem elas de uma maior magnitude (essas chamadas de COT-Problema).

Não existia correlação entre as ocorrências, nem existia uma base de soluções conhecidas. Isto resultava em muitas ocorrências repetidas, mas que nem sempre eram tratados de forma padronizada, gerando retrabalho e demora na resolução dos problemas.

## **Solução de Serviços de TI - SSTI**

O SSTI é um canal único de relacionamento entre os clientes de tecnologia e os provedores de tecnologia, que é disponibilizado através da intranet da instituição financeira. Implantado em 2004, o SSTI tem a função de solicitar, negociar, acompanhar e homologar serviços em TI, obter modelos e guias sobre o modelo de relacionamento entre os clientes e os provedores de tecnologia e consultar os demonstrativos de atendimento de demandas.

O fluxo da entrada de novas solicitações dá-se da seguinte forma: O cliente que abre a demanda tem junto a Diretoria de Tecnologia da empresa uma reunião de

priorização onde as demandas são negociadas. Sendo a demanda aprovada, existe uma classificação desta demanda em projetos (quando da geração de novas soluções) ou versionamentos (atualizações de soluções já existentes).

Durante o cumprimento de seu fluxo existem os seguintes status para as demandas:

Aberta	Fase inicial, demanda sendo registrada
Despachada	Primeiro nível de autorização (ainda não encaminhada para a Diretoria de Tecnologia.
A Negociar	O gerente responsável pela dependência cliente apresenta a demanda para a negociação junto a Diretoria de Tecnologia
Negociada	Demanda acordada entre as partes
Em andamento	Solução em fase de implantação
Em homologação	A Diretoria de Tecnologia disponibiliza a solução desenhada para aprovação
Implantada ou Devolvida	Caso aprovada a solução apresentada a demanda é dada como implantada. Caso sejam necessários ajustes ela é devolvida.
Suspensa	Demanda parada por algum motivo

Quadro 7 - Status possíveis para as demandas

É através do aplicativo SSTI que a Diretoria de Tecnologia faz a alocação de seus recursos humanos. Em cada projeto são elencados os funcionários responsáveis pela realização das tarefas (chamadas internamente de ações) da demanda.

Antes da implantação do ITIL, a instituição pesquisada já utilizava-se do aplicativo SSTI, para a entrada de novos sistemas e atualização das soluções de TI. Dada a sua aderência aos processos do ITIL a solução foi mantida após a sua implantação.

Periodicamente são encaminhados aos clientes de tecnologia um relatório contendo informações sobre o andamento das demandas.



#### 4.1.2 Processo de Implantação do ITIL

Para realizar a implantação do ITIL na empresa, foi constituído um grupo de trabalho com componentes de diversas áreas da diretoria. Este grupo de trabalho elencou os seguintes benefícios da implantação dos processos:

- Gestão mais eficiente da infraestrutura e dos serviços prestados;
- Maior controle nos processos e menores riscos envolvidos;
- Eliminação de tarefas redundantes;
- Definição clara e transparente de funções e responsabilidades;
- Maior qualidade no serviço prestado;
- Flexibilidade na gestão da mudança;
- Possibilidade de medir a qualidade;
- Redução de custos de TI;
- Aumento da satisfação do cliente ou usuário;
- Respostas e processos mais ágeis;
- A comunicação se torna mais rápida e dirigida;
- A organização de TI se torna mais clara e sistemática;
- Os processos são otimizados, consistentes e interligados.

Na realidade apenas duas disciplinas foram implantadas na organização, as disciplinas de *Service Support* e *Service Delivery*. Para realizar a implantação delas a alta administração da instituição programou a realização em paralelo de 11 projetos, relacionados a seguir:

- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Liberação
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Disponibilidade
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Continuidade
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Service Desk
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão Financeira
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Problemas

- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Mudanças
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Capacidade
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Configuração
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Nível de Serviço
- ITIL – Implantação do Processo de Gestão de Incidentes

Para conduzir e patrocinar os projetos a instituição selecionou pessoas da alta gerência (gerentes executivos, de divisão e assessores master), com grande apoio da alta administração (diretor e gerente geral). Os projetos tinham como escopo a implantação dos processos e um prazo de 6 meses de realização. O andamento dos projetos era acompanhado pelo grupo de trabalho.

O grupo trabalho deixava claro que a busca inicial era por um nível de maturidade básico para que, futuramente, fosse possível melhorá-lo.

Além de supervisionar a condução dos projetos, o grupo de trabalho produziu um mapeamento dos subprocessos, entradas e saídas e trabalhou na definição de papéis e responsabilidades, e na estratégia de implantação.

Outra iniciativa do grupo de trabalho foi a implantação de uma nova ferramenta, em substituição ao CMD e ao COT, o sistema de Gerenciamento de Infraestrutura Tecnológica (GIT).

### **Gerenciamento de Infraestrutura Tecnológica – GIT**

Especificada em meados de 2006 pelo grupo de trabalho e implantada em 2007 para viabilizar as ferramentas necessárias para a implantação dos procesos do ITIL na organização, a ferramenta web Spekx (*Service Process Engineering and Knowledge Exchange*) foi rebatizada internamente de GIT (Gerenciamento de Infraestrutura Tecnológica).

A ferramenta implementou na instituição de forma centralizada diversas das funções previstas na disciplina de *service support*: gerenciamento de incidentes, mudanças, liberações e configuração.

## **4.2 Análise das Afirmações (Entrevistas)**

Por meio das questões previstas no roteiro da entrevista semi-estruturada foi possível agrupar as respostas em três categorias comuns: objetivo itil, processo de implantação e avaliação dos processos.

As categorias foram estabelecidas de modo a captar a visão consolidada de todos os participantes da pesquisa com relação a efetividade da implantação dos processos do ITIL na instituição pesquisada.

Por meio da identificação de semelhanças e diferenças nas respostas dos entrevistados de um mesmo grupo definiu-se a visão predominante do grupo.

### **4.2.1 Categoria Objetivo ITIL**

A análise feita, a partir do questionamento “Você acredita que a TI está alinhada aos objetivos da empresa?”, que é uma referência ao objetivo da implantação aos processos do ITIL, leva-nos a perceber que, em geral os entrevistados acreditam que existe um alinhamento em curso, porém este processo não está concluído. Isto pode ser percebido com respostas como “totalmente (alinhado)”, seguidas de “temos algumas coisas a fazer ainda”, bem como “está”, seguida de “pode melhorar” e “ainda não chegamos lá”. Dos entrevistados apenas um não consegue ver alinhamento, porém deixa claro acreditar que “a TI não precisa estar alinhada ao negócio”, o que pode ser considerado como um desconhecimento ou desacordo

com os objetivos explicitados no ITIL, de alinhamento da TI aos objetivos do negócio.

Pelas respostas, pode-se concluir que o alinhamento da TI ao negócio é uma prática constante, não existe um ponto final a ser alcançado onde se pode decretar o atingimento dos objetivos. Cada novo serviço, cada novo procedimento surgido deve levar em consideração a visão do negócio, buscar a melhor relação custo X benefício pensando nos resultados da empresa. De modo contraditório, ficou evidenciado na afirmação do único entrevistado que não via o alinhamento da TI ao negócio, que “o Banco olha a TI como o Banco”, ou seja, trata-se apenas de mais uma área que deve agir em sinergia com as demais em busca do resultado positivo da empresa.

#### 4.2.2 Categoria Processo de Implantação

Esta categoria visa identificar como foi realizado o processo da implantação dos processos do ITIL, a fim de identificar pontos fortes e fracos da implantação na organização e vislumbrar como estes aspectos influenciam ainda hoje o *modus operandi* dos processos na empresa.

Inicialmente através do questionamento que buscava como “era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL”, questionamento que visava mapear a situação da gestão de TI antes dos ITIL, foi possível perceber a ausência de processos definidos, o que gerava um alto grau de informalidade nas relações, beneficiando a troca de favores para a execução das atividades. Isto pôde ser verificado com todos os entrevistados, evidenciado em respostas como “mais bagunçada”, “os processos não eram tão formais”, bem como, “era cada um com as suas questões, pouca integração”.

Outra conclusão sobre a forma como se dava o gerenciamento de TI antes dos processos do ITIL é o afastamento da área de TI dos negócios do Banco, evidenciado em respostas do tipo “não olhávamos o negócio”, “ouviam pouco as áreas de negócio”, bem como a afirmação de que a atitude da TI as áreas de negócio era “predominantemente reativa”. Destas respostas se depreende que a área de tecnologia não via-se integrada a empresa, mas apenas como uma área apoio, importante, mas não estratégica.

Apesar de não serem exigidos na questão, espontaneamente os entrevistados apresentaram os benefícios e as mudanças de comportamento trazidas pelo ITIL. Entre os benefícios vislumbrados pelos entrevistados, a formalização dos processos foi destacada, evidenciada na afirmação “o processo já foi registrado”. A ferramenta GIT, que foi citada na análise documental, também foi lembrada: “foram introduzidas ferramentas para documentar, como a própria ferramenta que o Banco usa, o GIT”. Outro ponto interessante foi a indicação da mudança de atitude reativa para atitude proativa, mas organizada, como se vê “hoje é um proativo”, “com método, com planejamento de ser proativo”.

O encaminhamento para o alinhamento do negócio também foi deixada clara em afirmações como “hoje a gente vê na verdade o serviço que tem a ver com o negócio”, ou seja, não existe mais uma visão isolada por produtos.

O quadro 8 compila essas características da gestão de TI, antes e depois da implantação dos processos do ITIL.

<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
Sem Processos Definidos	Processos formalizados
Informalidade nas Relações de Trabalho	Maior grau de formalização nas demandas de trabalho
Pouca integração entre as equipes	Maior integração, dada pelos processos
Alto grau de centralização de Responsabilidades	Responsabilidades melhor distribuídas
TI alheia ao negócio	TI em constante busca pelo alinhamento ao negócio
Visão dos produtos	Visão dos produtos que atendem ao negócio

Quadro 8 - Antes e Depois da Implantação do ITIL

O entrevistador indagou também aos entrevistados sobre quais teriam sido os motivadores para a implantação dos processos do ITIL. Neste item, ficou destacada a necessidade de uma maior organização dos procedimentos em processos formais, imprescindíveis para suportar o crescimento da empresa. Isto ficou claro com as afirmações “como estava e com o crescimento do Banco não dava”, “a própria necessidade do Banco expandir os seus negócios”. Ou seja, o modelo anterior mostrava-se insustentável, o que motivou a empresa, como um dos entrevistados apontou a “buscar as melhores práticas”, e na visão de outro “estar sabendo o que está acontecendo lá fora”.

Mais uma vez, foi lembrada a necessidade de alinhamento entre a TI e o negócio, clarificada como sendo “inevitável a integração entre TI e as áreas de negócio” por um entrevistado. Outro apontou como principal motivador, a necessidade de estar “olhando para o planejamento estratégico”, fazendo com que “todas as áreas da empresa sigam um rumo”.

Um ponto importante do sucesso da implantação foi apontado como um motivador por um dos entrevistados. Esse foi o apoio da alta administração, necessária, segundo o entrevistado, para quebrar “essa visão por produto” e começar a alinhar a visão do cliente a do provedor de TI.

Uma compilação destes motivadores é destacada no quadro 9:

<b>MOTIVADORES</b>
Suporte ao crescimento dos negócios da empresa
Busca as melhores práticas
Busca pelo alinhamento da TI aos objetivos da empresa

Quadro 9 - Antes e Depois da Implantação do ITIL

O último ponto investigado foi sobre como se deu implantação dos processos do ITIL. Um termo usado pela maioria dos entrevistados representa claramente a estratégia de implantação. Eles apontaram que o alto executivo responsável pelo processo indicou que o ITIL seria “tropicalizado”, nas palavras de um dos entrevistados “fazer o ITIL no Banco a moda do Banco”. Essa tropicalização,

entretanto, não representa um desvio das normas previstas para os processos. Um dos entrevistados lembrou que “o ITIL recomenda as melhores práticas. Como faz é você que decide”. Isto deixa claro que uma das chaves do sucesso das práticas do ITIL nas empresas é seu alto grau de adaptatividade as empresas, pois estas não precisam mudar radicalmente, apenas adaptar a forma as práticas previstas.

Os entrevistados foram questionados se houve capacitação dos funcionários para a internalização dos conceitos. Nesse ponto houve uma unanimidade na afirmação de que existiu um processo de capacitação “Foi bem difundido”, apontou um entrevistado. Por outro lado, o alcance destes treinamentos parece não ter sido suficiente, pois um dos entrevistados disse que ficou sabendo “por acaso, no corredor”. Em outras palavras, existiram treinamentos, workshops, palestras, mas não ficou evidente se a abrangência foi satisfatória, pois segundo um dos entrevistados “não tinha para todos”, os gestores tinham que escolher alguns funcionários. Deve-se deixar claro, porém, que dadas as dimensões da organização, é muito difícil cobrir todo o corpo funcional na realização de qualquer processo de treinamento.

O grupo de trabalho estabelecido, que foi citado na análise documental, foi lembrado por um dos entrevistados como sendo responsável por estudar o ITIL e realizá-lo através da “adaptação para a realidade”.

#### 4.2.3 Avaliação dos Processos

A categoria de avaliação dos processos pretendia verificar os resultados da implantação dos processos, a fim de mensurar as melhorias obtidas, bem como mapear os pontos a serem melhorados.

O primeiro questionamento solicitava aos entrevistados para apontar se “existiam disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas”. Nesse ponto, o entrevistador

apresentou uma relação dos processos das disciplinas de *Service Delivery* e *Service Support*, para que os entrevistados pudessem identificar quais não tinham sido implantadas. A partir deste estímulo, todos os entrevistados, além de apontar as disciplinas que não estavam implantadas, fizeram uma avaliação das demais.

A partir da apresentação dos processos, os entrevistados não apenas identificaram as disciplinas ainda não implantadas, como também destacaram aquelas que consideravam bem consolidadas.

Sobre as disciplinas ainda não implantadas, ou que ainda estão em uma fase inicial de implantação foram destacadas o Gerenciamento Financeiro, unanimemente apontado como com o menor grau de implantação. Foi lembrado que apesar de a área de TI ter uma área exclusivamente voltada para este fim (chamada Gesti), ela nas palavras de um entrevistado “não cuida de tudo”, “pegou o maior, o grande”. Outro entrevistado apontou que “a gente não tem um custo efetivo de TI”, logo o objetivo do processo de gerenciamento financeiro não foi atingido. Em seguida foi avaliado que a atuação dos processos de gerenciamento de nível de serviço ainda são muito incipientes, que na visão de um dos entrevistados atua no modelo “80/20 – de tudo o que eu tenho o que é mais importante?”, ou seja, apenas os 20% considerados mais importantes são efetivamente gerenciados. Outro entrevistado apontou que existem “poucos acordos formalizados”. Porém já é observada pelos gestores entrevistados uma evolução desta área: “outras áreas, de ANS e ANO, evoluíram muito no último ano”. Outra área considerada em geral com “não consolidada ainda”, como apontou um dos entrevistados, é a área de gerenciamento de capacidade, segundo ele “tem uma atuação até forte no ambiente mainframe, mas no nosso ambiente de high-end e distribuído está bem embrionária, ainda”. O impacto desta deficiência é apontado na afirmação de que “a nossa meta agora é criar na Gepla, a área de capacidade, planejamento de capacidade”.

Como processos já implantados totalmente, foram destacadas as áreas de gerenciamento de mudanças e gerenciamento de liberações (que foram lembradas unanimemente), além dos processos de gerenciamento de incidentes, problemas. A avaliação de algumas áreas não tiveram consenso, como a dos processos de continuidade de negócios, avaliada tanto como “especial”, como “bem embrionária”.



Neste caso o pesquisador fez uma observação direta, que Yin (2005) considera como uma das seis fontes de evidências a serem consideradas em um estudo de caso, de modo a obter uma avaliação do processo estudado.

O quadro 10 resume as avaliações dos entrevistados das disciplinas, e faz uma avaliação, ainda que superficial em virtude da não observância de todos os requisitos para a avaliação previstos, dos níveis de capacitação vistos no CMMI:

<b><i>Service Support</i></b>	
Área	Capacitação
Central de Serviços	Definido
Gerenciamento de Incidentes	Otimizado
Gerenciamento de Problemas	Quantitativamente Gerenciado
Gerenciamento de Mudanças	Otimizado
Gerenciamento de Configuração	Incompleto
Gerenciamento de Liberação	Otimizado
<b><i>Service Delivery</i></b>	
Área	Capacitação
Gerenciamento do Nível de Serviço	Executado
Gerenciamento de Capacidade	Incompleto
Gerenciamento de Disponibilidade	Gerenciado
Gerenciamento Financeiro	Incompleto
Gerenciamento de Continuidade	Definido

Quadro 10 – Avaliação da Disciplina *Service Delivery* através da representação CMMI

Após a avaliação dos processos, os entrevistados foram convidados a apontar pontos positivos e negativos da implantação do ITIL. O ponto positivo em comum citado foi a formalização dos processos, o que na visão de um entrevistado permite com que o conhecimento seja internalizado na empresa: “vai deixar o conhecimento

para o Banco e não só para o funcionário”. Nas demais não houve grande congruência nas respostas, porém isso não pareceu prejudicial a análise, e enriqueceu a lista dos pontos, com afirmações como o alinhamento com o negócio, atitudes proativas e uma maior integração das áreas de TI. O ponto positivo que se diferenciou, por não tratar diretamente dos objetivos do ITIL foi a valorização das atividades desenvolvidas pelos funcionários, apontada por um dos entrevistados como “eu vejo que você ganhou mais respeito por aquilo que você faz”. Além disso, foi observada uma busca dos próprios funcionários pelo autoaprimoramento, com destacou uma entrevistada “todo mundo com quem eu converso teve que estudar ITIL”, completando posteriormente com “O pessoal logo procurou se alinhar a esse novo cenário aqui na Tecnologia”.

Sobre os pontos negativos foi destacada a dificuldade da implantação total de processos em uma grande empresa, como salientou um entrevistado: “É que aqui é muito grande, o processo é muito demorado”, “você nunca consegue fazer a coisa do início ao fim”. Outros pontos discutidos foram o aumento de custos em decorrência do maior número de controles necessários, aumentando assim a necessidade de recursos humanos, que pode ser revertido no longo prazo na visão de um entrevistado: “numa segunda fase pode ter ganho em escala, e voltar a ajustar o quadro”. Esses controles dão ainda ao processo uma visão de mais burocrático.

Os pontos positivos e negativos são consolidados no quadro 11:

<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Formalização dos Processos	Impacto do tamanho da organização na conclusão das atividades
Alinhamento com o Negócio	Aumento de custos em virtude do aumento no número de funcionários
Atitudes Proativas	Visão burocrática do processo
Maior Integração entre as Áreas	
Valorização das Atividades Desenvolvidas	
Motivação para o Autodesenvolvimento dos Funcionários	

#### Quadro 11 - Consolidação dos pontos positivos e negativos da implantação do ITIL

Foram realizadas duas perguntas relativas a melhorias dos processos aos entrevistados. A primeira delas solicitava sugestões de melhorias e a segunda arguia se existiria espaço na empresa para apresentação destas sugestões, o que é um indício se a organização possui uma orientação as inovações.

A principal sugestão dada pelos entrevistados foi a conclusão da implantação dos processos, para que todas as áreas envolvidas possam ser beneficiadas. Como apontou um dos entrevistados deve-se “implementar de forma definitiva e definir o que falta definir”. Os processos lembrados diretamente como sendo importantes de serem concluídos foram Gerenciamento de Configuração, Gerenciamento do Nível de Serviço e Gerenciamento de Capacidade. Segundo um dos entrevistados o status atual (incompleto) da implantação destes processos geram “incidentes e problemas”.

Outras contribuições sobre possíveis melhorias aos processos foram o aumento do controle da execução dos processos, o treinamento contínuo e, por fim, a melhoria da comunicação, apresentando os resultados obtidos. Uma sugestão interessante, com relação à comunicação, foi a apresentação dos cenários antes e depois do ITIL, nas palavras do entrevistado: “A forma como é sem o ITIL o resultado é esse. Com o ITIL é isso aqui”. Outra sugestão de comunicação foi a apresentação dos ganhos financeiros advindos da melhor gestão sobre os acordos de nível de serviço, que para a entrevistada “É mensurável. É tangível”.

Unanimemente os entrevistados consideraram a empresa como propensa a receber as sugestões dos funcionários, o que vem, segundo os entrevistados sendo reforçado atualmente pela implantação global da governança de TI na diretoria. Um dos entrevistados apontou que “eles insistentemente enviaram comunicados, pedindo retorno, disponibilizando e-mails, caixas postais, para você fazer sugestões”, e dizendo “Olha você pode entrar no caminho tal, na Intranet você pode fazer sugestão, você pode mandar por esse e-mail”.

O quadro 12 resume as sugestões de melhorias apresentadas:

<b>Sugestões de Melhorias</b>
Completar a implantação dos processos
Aumento do controle da execução dos processos
Treinamento contínuo
Melhoria da comunicação (prestação de contas dos resultados)

Quadro 12 - Sugestões de melhorias

O último questionamento aos entrevistados buscava a comprovação da geração de indicadores de desempenho dos processos do ITIL, que é algo imprescindível ao controle e a garantia da melhoria contínua. Foram destacadas as gerações de indicadores das disciplinas mais fortemente implementadas, como gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças e liberações.

Mais uma vez, unanimemente, os respondentes confirmaram que eram gerados indicadores, mais ainda existiam pontos a serem explorados para a melhoria desta geração. Um dos pontos observados foi que não existe uma socialização dos indicadores de desempenho que, em geral, estão restritos a alta administração da diretoria. Deste modo, os envolvidos com a execução dos processos do ITIL têm uma visão empírica, sem concretude, dos resultados advindos da implantação dos processos. Um dos gerentes entrevistados afirmou que “Existe”, porém “O público-alvo não sou eu, não atinge meu cargo”.

Outra sugestão de melhoria é com relação a geração dos indicadores que ainda possuem processos manuais, na visão de um entrevistado “Não é o ideal ainda, não está totalmente automatizado”.

### 4.3 Resultado da análise SCAMPI

Foram encontradas evidências de todas as PAs previstas para o Gerenciamento de Projetos do CMMI (OID, OPD, OPF, OPP e OT). A análise dos artefatos diretos, indiretos e das entrevistas teve como resultado a classificação SCAMPI abaixo:

<b><i>Service Support</i></b>	
Central de Serviços	Largamente Implementada
Gerenciamento de Incidentes	Completamente Implementada
Gerenciamento de Problemas	Completamente Implementada
Gerenciamento de Mudanças	Completamente Implementada
Gerenciamento de Configuração	Parcialmente Implementada
Gerenciamento de Liberação	Completamente Implementada
<b><i>Service Delivery</i></b>	
Gerenciamento do Nível de Serviço	Parcialmente Implementada
Gerenciamento de Capacidade	Parcialmente Implementada
Gerenciamento de Disponibilidade	Largamente Implementada
Gerenciamento Financeiro	Parcialmente Implementada
Gerenciamento de Continuidade	Largamente Implementada

Quadro 13 – Resultado da Avaliação SCAMPI

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As organizações têm cada a cada dia uma maior dependência das tecnologias da informação. A grande complexidade dos ambientes computacionais necessários ao suporte aos negócios levou as empresas a buscarem técnicas de gestão dos seus serviços de TI que permitissem o crescimento das operações sem perda de qualidade do serviço prestado. É nesse contexto que surgem as técnicas do ITIL: organizar as atividades desenvolvidas pela área de TI, de modo a alinhá-las ao negócio da empresa, reforçando a sua capacidade de geração de negócios. Esta pesquisa investigou uma empresa de grande porte para certificar os benefícios e desafios enfrentados e a enfrentar, investigando sobretudo a visão dos gestores de TI.

Os gestores de TI da organização percebem um considerável aumento na qualidade dos serviços prestados a organização, a partir da implantação dos processos do ITIL. Ficaram claras as melhorias advindas: a organização saiu de um modelo pouco gerenciado, com métodos desenvolvidos internamente e sem processos claramente definidos, para uma formalização dos processos que levou a área de tecnologia da informação a um alto grau de alinhamento ao negócio da empresa, que é basicamente o objetivo dos processos do ITIL.

Apesar de serem identificados alguns pontos negativos, principalmente o incremento nos custos em controles dos serviços prestados pela TI, fica claro que os pontos positivos são mais contundentes, pois não apenas ocorreram melhorias nos processos, mas também alcançou-se resultados junto ao corpo funcional importantes, como a maior integração entre as equipes, uma maior valorização das atividades desenvolvidas, uma mudança de comportamento dos funcionários em prol do autodesenvolvimento. Ou seja, foi alcançada a integração entre pessoas, ferramentas e procedimentos, como resultado dos novos processos.

A pesquisa identificou, ainda, alguns pontos a serem observados pela organização para melhoria, que podem maximizar os resultados já obtidos, destacando-se a revisão das implantações inconclusas, de modo a que toda a estrutura das melhores práticas do ITIL estejam contempladas.

Deve-se deixar claro que as observações quanto a implantação dos processos do ITIL valem exclusivamente para a empresa pesquisada, visto que a pesquisa restringe-se a apenas esta organização. Uma contribuição importante que poderia ser realizada em trabalhos futuros é a aplicação desta mesma pesquisa em outras instituições que atuem no mesmo ramo da empresa pesquisada. Deste modo, seria possível cruzar os resultados obtidos e obter considerações válidas para quaisquer empresas que atuem no ramo financeiro.

Entretanto, uma relação importante que pode ser inferida deste trabalho, é a capacidade que a implantação de processos bem estruturados tem de aumentar a produtividade de uma empresa, sem se alterar radicalmente a cultura organizacional. Até mesmo a motivação dos funcionários pode ser modificada, valorizando-se as atividades por ele desenvolvidas, deixando clara a sua importância para o sucesso da organização.

Por fim, fica claro que a adoção dos processos de gestão de serviços do ITIL foram positivos, não apenas para a área foco de sua implantação, que era o departamento de tecnologia da organização, mas para toda a empresa, pois ela garante um ambiente confiável de crescimento dos negócios nos anos vindouros.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: RAP - Revista de Administração Pública, 2008.

BON, J. V.; **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL**. Van Haren Publishing, 2006.

BORGES, A.; BOUÇAS, C. **Grande empresa volta a investir em tecnologia**. Valor Online, 2010. Disponível em: [http://www.valoronline.com.br/?impresso/caderno\\_a/83/6058770/grande-empresa-volta-a--investir-em-tecnologia&scrollX=0&scrollY=0&tamFonte=](http://www.valoronline.com.br/?impresso/caderno_a/83/6058770/grande-empresa-volta-a--investir-em-tecnologia&scrollX=0&scrollY=0&tamFonte=) Acessado em : 21 de junho de 2010.

CARVALHO, M. R. C., **Gestão do Conhecimento na Implantação de Processos de Gestão da Tecnologia de Informação**. Brasília: UCB, 2005.

CRUZ, T.; **Workflow: A tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLÔRES, E. **Governança Corporativa no Brasil e o Papel dos Investidores Institucionais**, Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2004.

GAMA, F. A., MARTINELLO, M., **Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico**, ENANPAD 2006.

GONÇALVES, J.E.L, **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. São Paulo, RAE - Revista de Administração de Empresas, 2000

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência a Mudança: Uma Revisão Crítica**. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 2001.

ILUMNA – **ITIL Overview – Gestão de Serviços de TI, 2010**. Disponível em: [http://www.ilumna.com/v3/download/ILUMNA\\_web\\_Apresentacao\\_ITIL\\_Overview\\_v1.pdf](http://www.ilumna.com/v3/download/ILUMNA_web_Apresentacao_ITIL_Overview_v1.pdf). Acessado em 24 de outubro de 2010.



ITABORAHY, A. et al (2007) **Aplicação do método SCAMPI para avaliação do processo de gerenciamento de projetos de software numa instituição financeira**. Brasília: UCB, 2007.

LUCCA, G. **Uma ferramenta computacional para gestão por processos: Um estudo de caso**. Florianópolis: UFSC, 2006.

OLIVEIRA FILHO, P. R. S. **Automação da Avaliação da Maturidade de Processos Baseada no Método SCAMPI**. Recife. 2005.

PREVÈ, A. D. **Organização, Sistemas e Métodos**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

SANTOS, A. G. **Modelagem de Processos de Negócio como base para elicitação de requisitos de software**. Salvador: UFBA, 2005.

SILVA, S. M.; FLEURY, M.T.L. **Aspectos Culturais do Uso de Tecnologias da Informação em Pesquisas Acadêmicas**. São Paulo: Revista de Administração, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006

## Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada

1. Qual o seu nome, função e área de gestão?
2. Você acredita que a TI está alinhada aos objetivos do negócio da empresa?
3. Como era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL?
4. Quais foram os motivadores para a implantação do ITIL?
5. Como se deu a implantação? Houve treinamento aos funcionários?
6. Existem disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas? Se sim, quais?
7. Quais são os pontos positivos e negativos na utilização dos processos do ITIL?
8. Você teria sugestões para aprimoramento deste processo?
9. Você acredita que existe espaço para apresentação das sugestões de melhorias dos funcionários?
10. Existem indicadores de performance dos processos do ITIL?

## Apêndice B – Degravação das Entrevistas – Área de Planejamento

### 1. Qual o seu nome, função e área de gestão?

Meu nome é Cesar Augusto Ribeiro, minha função, eu sou gerente de equipe na Gerência de Planejamento e Controle da Produção e a área de gestão é a gestão do processo de gerenciamento de problemas.

### 2. Você acredita que a TI está alinhada aos objetivos do negócio da empresa?

(Cesar Ribeiro) Eu acredito que ela está caminhando para chegar a um alinhamento total, mas ainda não chegou. Ainda tem muita coisa a ser feita para se alinhar, principalmente na gestão de processos.

### 3. Como era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL?

(Priscila Labanca) Eu acho que era cada um com as suas questões, pouca integração, hoje obrigatoriamente não só as pessoas, por conta dos processos terem aquela relação de cliente fornecedor: insumo, entrada, processamento e saída, as pessoas também se integram. Os conhecimentos se integram. As pessoas percebem mais que o que eu sei pode ser útil a elas e vice-versa. Eu vejo assim: estão se vendo já importantes para coisa caminhar, para chegar neste alinhamento esperado. A coisa deixou de ser isolada. Antes do ITIL era isolado.

(Erico Kamimura) Predominantemente reativo.

(Entrevistador) A atitude da TI era reativa ao negócio?

(Erico Kamimura) Sim.

(Priscila Labanca) E hoje é um proativo sem ser “sem-querer”, com método, com planejamento de ser proativo.

#### 4. Quais foram os motivadores para a implantação do ITIL?

(Cesar Ribeiro) Eu acho que o primeiro deles é o tamanho da empresa, a necessidade de se organizar numa empresa desse tamanho. Para que todas as áreas da empresa elas sigam um rumo, então a TI não poderia ficar fora disso. Trabalhar de forma mais organizada, estabelecer os processos. Que a coisa tivesse um começo, meio e fim, não trabalhasse com o sentimento de cada grupo, de cada equipe. Fazendo aquilo que fosse mais importante. E principalmente olhando para o planejamento estratégico. A empresa tem um planejamento, então eu tenho que estar alinhado. De que forma eu consigo me alinhar a isso? É trabalhando com os processos e de forma organizada com os processos, a ITIL veio trazer um norte para a organização desses processos.

(Priscila Labanca) E mais a divulgação dessas ferramentas e frameworks: Balanced Scorecard, COBIT, .... Você acaba usando.

(Erico Kamimura) Eu acho que tem mais um fator, aí: a própria mudança da Tecnologia, não só aqui no Banco, mas também em outras empresas. O papel da tecnologia nas empresas deixou de ser aquela coisa no estilo “bureau”, provedor só de serviços, e passou a uma visão de prover, mas com qualidade. Aí se buscam as melhores práticas, e surgem os frameworks como a Priscila citou: uma compilação de melhores práticas.

(Erico Kamimura) Muitos falam, é bonito na teoria. Mas o que tá na ITIL, não é teoria. São práticas, são coisas que são feitas, são realizadas na maioria das empresas. Então não é uma teoria, é uma prática.

(Priscila Labanca) Não é uma invenção.

(Erico Kamimura) A coisa já foi feita.

#### 5. Como se deu a implantação? Houve treinamento aos funcionários?

(Cesar Ribeiro) Aqui na TI foi organizado um grupo para estudar a ITIL, e foi realizado aquilo que depois foi chamado de tropicalização da ITIL. A tropicalização da ITIL o que é? Porque o ITIL ele recomenda as melhores práticas. Como faz é você quem decide. Então montou-se o grupo para entender, aí o grupo começou a trabalhar com a adaptação para a realidade. Houve a divulgação, houveram palestras no auditório.

(Cesar Ribeiro) Eu acredito que o treinamento para os funcionários foi deficiente. Por que, eu mesmo, na época, eu fiquei sabendo disso depois de um tempo que houve a divulgação do PGIT, e que isso era o ITIL tropicalizado. Eu trabalhava na área de infraestrutura de Datacenter e eu fiquei sabendo quase que por acaso, no corredor. Então eu entendo que foi deficiente a comunicação, o treinamento, diferente do que a governança está tentando fazer hoje.

6. Existem disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas? Se sim, quais?

(Priscila Labanca) Tem que olhar os livros.

**O entrevistador entrega a relação dos processos de Service Support e Service Delivery.**

(Priscila Labanca) Central de Serviços, sim. Incidentes, sim. Problemas, sim. Mudanças, sim. Gerenciamento de Configuração, sim. Liberação, sim. Nível de Serviço, (sim). Capacidade (sim). Disponibilidade (sim). Financeiro, não. Que a gente saiba, aqui não. Continuidade, sim.

(Cesar Ribeiro) O nível de serviço de serviço ele está começando agora.

(Priscila Labanca) Mas está implantado. Você perguntou implantado. Tem níveis de maturidade distintos.

(Cesar Ribeiro) O nível de serviço tem o processo montado, mas o que eu quero dizer que ainda é pouca coisa é em relação ao que eles estão olhando. Foi feita uma matriz: os “80/20”, de tudo o que eu tenho, o que é mais importante? Então, por

exemplo, já se faz isso há muito tempo para a Remus. Para Remus já é feito. O Banco tem tido um retorno por não cumprimento do acordo de alguns milhões de reais. Mas na realidade para o Banco não interessa esses milhões. Para o Banco interessaria se o serviço prestado pela empresa fosse uma coisa de mais qualidade.

(Erico Kamimura) Essa disciplina é um pouco mais complexa que as outras, porque ela depende muito também da contraparte. Não dá para estabelecer o nível de serviço unilateralmente: “A coisa vai ser assim”. Ela envolve todos os gestores.

(Priscila Labanca) O financeiro não.

(Erico Kamimura) O financeiro é bem assim por cima pela Gesti, que ela faz o controle, mas a gente não tem um custo efetivo de TI. A governança está buscando isso.

#### 7. Quais são os pontos positivos e negativos na utilização dos processos do ITIL?

(Cesar Ribeiro) Como ponto positivo eu vejo que você ganhou mais respeito por aquilo que você faz. Por exemplo, a nossa disciplina Problemas, de certo modo ela já conseguiu mostrar para a organização que aquilo é importante, o problema é importante. É importante que se resolva, para você evitar novas ocorrências, para que você minimize um risco de indisponibilidade de um serviço ou de um recurso. Então quando você tem o processo estruturado em ITIL, você tem um respeito maior pela atividades das áreas que compõe a Ditec, e isso eu acho que é bastante significativo, é um ponto bastante positivo.

(Cesar Ribeiro) Um ponto negativo, em termos disso que a gente está falando, eu entendo que é a falta de uma maior divulgação, de um trabalho de consolidação dos processos. Porque a gente ainda sofre muito com algumas áreas. Esbarra muito na cultura. Quando eu encaminho um problema, chegamos a ter casos de equipes ficarem irritadas, porque achavam que o que eles fazem é mais importante do que corrigir um problema. Do que achar uma solução definitiva para um problema. Isso é um ponto negativo. Isso não é só para o nosso processo de problemas, isso a gente

vê em incidentes, a gente vê em GNS, nível de serviço, em mudança, a pessoa entende isso como uma questão burocrática. E não estão olhando o outro lado da coisa, o lado processual, que se ele cumprir aquilo ele ganha tempo. Ele não está enxergando o ganho. Então isso ainda é um ponto negativo, a questão cultural, as pessoas ainda estão amarradas num processo “pré-ITIL”. Eles não entendem a forma de trabalhar para a ITIL.

(Priscila Labanca) Um ponto positivo que eu acho positivo é que todo mundo com quem eu converso teve que estudar ITIL. Teve que aprimorar os conhecimentos. Seja fazendo pós-graduação, seja fazendo faculdade. Muito diferente de três anos atrás.

(Érico Kamimura) A própria percepção das pessoas, que eu faço parte da Tecnologia do Banco, e é um caminho sem volta. Ou ela se atualiza e passa a conhecer, não por vontade, mas por necessidade, para ela desenvolver o trabalho dela. O Banco, a tecnologia do Banco, caminha para um nível de maturidade bem maior do que está atualmente.

(Priscila Labanca) Eu achei que o nível de aprimoramento das pessoas, em termos acadêmicos mesmo, foi muito rápido. O pessoal logo procurou se alinhar a esse novo cenário daqui da Tecnologia. Isso eu achei muito visível.

#### 8. Você teria sugestões para aprimoramento deste processo?

(Priscila Labanca) Controlando, treinando.

(Érico Kamimura) Fazendo um trabalho da cultura.

(Priscila Labanca) No convencimento

(Cesar Ribeiro) É um trabalho bem difícil. É lento.

(Érico Kamimura) Então seria na parte de treinamento, comunicação...

(Priscila Labanca) E no controle. A gente vai lá e vê o que não está legal, treina. Arruma.

(Cesar Ribeiro) Talvez uma maior integração numa questão prática. Você mostrar o cenário antes e depois. “Olha, a forma como é sem ITIL o resultado é esse. Com ITIL é isso aqui.

(Priscila Labanca) No GNS você tem até valor tangível. Dinheiro mesmo. Com a implantação do gerenciamento do nível de serviço, você tem acordos, contratos e coisa e tal, você tem ganho de dinheiro. É mensurável. É tangível.

9. Você acredita que existe espaço para apresentação das sugestões de melhorias dos funcionários?

(Priscila Labanca) Eu acho que sim. Nesse sentido da ITIL eu vejo.

(Cesar Ribeiro) Quando nós falamos de treinamento. A Priscila e o Érico já treinaram mais de 1400 pessoas, pegando todos os treinamentos. Nas disciplinas, tanto incidente, quanto problemas.

(Priscila Labanca) Já fizemos seminários até de ITIL toda. Com ajuda de pessoas com mais competência para falar. A gente já encheu o auditório. Seminários.

(Cesar Ribeiro) Apesar de todo treinamento e todo o esforço, esbarra na questão cultural. Você tem o cara que gostou daquilo, vai correr atrás e vai estudar, e vai ter o cara que vai pensar “pra que eu quero isso?”.

(Priscila Labanca) Eu já conversei com gente, que assim que decretou-se a adoção da ITIL, o cara chegou no café e falou “Priscila, que burocracia!”. Já vi essa pessoa fazendo parte do grupo de governança. Provavelmente mudou todo aquele sentido que ele tinha no início.

(Érico Kamimura) Ele entendeu o papel dele.



10. Existem indicadores de performance dos processos do ITIL?

(Cesar Ribeiro) Existem.

(Priscila Labanca) Podemos falar de problemas.

(Érico Kamimura) Percentual de problemas resolvidos dentro do prazo. Incidentes que deixaram de acontecer.

(Priscila Labanca) Solução apontada de forma inteligível nos problemas. Se é solução definitiva. Os nossos processos estão bem porque nós fomos certificados na ISO 20000. Veio o rapaz da empresa, auditou os processos, colheu evidências e coisa e tal. E a gente ganhou a certificação.

**Por fim, o entrevistador pediu para que as duas outras pessoas que participaram da entrevista a pedido do gerente de equipe, se apresentassem.**

Priscila Labanca, eu trabalho com o Cesar e sou assessora sênior da equipe de gerenciamento de problemas.

Meu nome é Érico, eu sou assessor júnior, da Gepla, n – Gerência de Planejamento e Controle da Produção. E trabalho na equipe de gestão de processo de gerenciamento de problemas, junto com o Cesar e com a Priscila.

**\* Na questão 6 o pesquisador apresenta uma relação dos processos de Service Support e Service Delivery, para relembrar aos pesquisados as disciplinas que supostamente estariam implantadas.**

## Apêndice C – Degravação das Entrevistas – Área de Engenharia

### 1. Qual o seu nome, função e área de gestão?

Meu nome é Joacir Alves Cabral, minha função eu sou gerente de equipe de TI e a minha área de gestão, eu cuido da equipe que trata de assuntos relacionados a automação de escritórios no Banco do Brasil.

### 2. Você acredita que a TI está alinhada aos objetivos do negócio da empresa?

Não. Não acredito. Não vejo isso como uma coisa ruim, por que eu também não vejo, pelo conhecimento que eu tenho de outras empresas, são todas assim. Aliás eu acho que isso é um tema para doutorado. Essa pergunta já virou até um jargão: TI alinhada ao negócio. Se bem que eu também não concordo, a TI não precisa estar alinhada ao negócio. O negócio tem que estar alinhado com a empresa. Tanto que você pode terceirizar a TI. Se você terceiriza para mim você não precisa ter aquilo. Aquilo não é prática da TI. Isso aqui é um Banco, não é uma empresa geral. E não está alinhada porque a própria gestão da TI no Banco também, muitas das vezes ela, . O Banco não olha a TI como a TI. Olha a TI como o Banco, mais uma área do Banco. Por isso eu acho que não está alinhada e nunca vai estar.

### 3. Como era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL?

1:49

Vou tentar lembrar o antes. Era uma coisa um tanto quanto mais bagunçada, ela era bem centralizada. Uma equipe tinha uma área de abrangência e atuação bem grande. Os processos não eram tão formais, então tinha uma coisa muito mais informal, não tinha documentação, não tinha um processo formal documentado para seguir. Então era, “ah você precisa fazer isso, ou liga e faz” ou “manda uma mensagem e faz”, mas não tinham padrões. Isso é o antes. A mudança do ITIL é que o processo já foi registrado, foram introduzidas ferramentas para documentar, como a própria ferramenta que hoje o banco usa, o GIT, algumas coisas foram segmentadas, a gente vê que já tem um processo. Eu solicito, alguém olha, analisa,

consulta quem vai executar, para poder despachar, então não é uma coisa centralizada, não tem mais “super-equipes”. Até mesmo quem vai executar, isso abre-se em várias outras equipes lá dentro.

#### 4. Quais foram os motivadores para a implantação do ITIL?

A necessidade de governança. Governança de TI. Eu acho que o ITIL foi o processo anterior a governança, e o Banco agora está passando por um processo de governança. Realmente, como estava e com o crescimento do Banco não dava.

#### 5. Como se deu a implantação? Houve treinamento aos funcionários?

Houve, mas houve treinamento normal do Banco. No banco o ITIL foi colocado com o termo “tropicalizado”, que o introdutor, o Raya, deu esse nome para a gente. Vamos fazer o ITIL no Banco a moda do Banco. Não necessariamente todas as disciplinas serão implementadas e não necessariamente serão implementadas como está na regra. Mas houve, houve treinamento. Até hoje tem, a gente é chamado, foi feito FAZAP, teve cursos, eu mesmo fiz um curso bem específico, não me lembro o nome, sobre um avião, onde uma das atividades era com se a gente fosse um controlador de voo num aeroporto, exatamente para mostrar a dependência e interrelação entre as coisas. Nesse ponto foi bem difundido.

#### 6. Existem disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas? Se sim, quais?

Eu não conheço todas as disciplinas do ITIL. Eu acredito que sim. Hoje eu só consigo enxergar Mudança e Configuração. Gerenciamento de Nível de Serviço, Capacidade, nossa meta agora é a gente criar na Gepla, a área de capacidade, planejamento de capacidade (PLC), Disponibilidade também eu não vejo. Gerenciamento Financeiro então nem se fala. Esse, apesar de que a TI de Banco ter uma área própria, que é a Gesti, para cuidar de toda a parte de orçamentação, mas ela não cuida de tudo. Basta ver, por exemplo, nós temos terceirizados no nosso quadro na nossa equipe, mas não é a Gesti que cuida, somos nós que temos que cuidar. Ela pegou o maior, o grande, no caso como por exemplo a Cast, mas a

Arpia, por exemplo, ela não se envolve. Gerenciamento Financeiro, Capacidade, e Nível de Serviço, podem ter iniciativas, mas ainda é incipiente. O forte mesmo no ITIL que foram Mudança e Liberação.

7. Quais são os pontos positivos e negativos na utilização dos processos do ITIL?

Positivo é que eu acho que ele vem facilitar muito, o processo, a “normalística”, a formalização das coisas. Eu acho que vai deixar para o Banco o conhecimento para o Banco e não só para o funcionário. E aí o funcionário quando vai embora o Banco perde esse conhecimento, eu acho que o ITIL com essas coisas passa a internalizar para empresa esse conhecimento, dar continuidade. Funcionários vão estar chegando e saindo. Então pelo processo formal vai resolver isso. Isso eu vejo como grande vantagem.

A desvantagem que eu vejo é que o Banco por ser uma empresa muito grande, e a área de TI ser muito grande, é aquela questão que você nunca consegue fazer a coisa do início ao fim quando você começa uma implementação, você chega na metade, você já vê que você já tem que fazer manutenção lá no início, antes de ter concluído aquela atividade. É que aqui é muito grande, o processo é muito demorado.

8. Você teria sugestões para aprimoramento deste processo?

Eu acho que ele vai melhorar muito no dia que a PLC foi implementado aqui. Por que? Por que isso vai facilitar demais as áreas de engenharia, o que na governança são as áreas de construção. Por que? Por que ela vai passar a cuidar de uma coisa do dia-a-dia que a área de engenharia hoje cuida. Ficar olhando seu eu preciso colocar mais disco ou não. Eu sei qual o disco que tem que usar, e deixo lá na prateleira. Quando colocar alguém pode cuidar disso, que é a área de planejamento de capacidade. E acho também que quando a parte de SLA também for implementada e for bem, vai aliviar bastante as áreas de engenharia, por conta de exigir dela melhores soluções, mas também, por sua vez, a gente vai ter menos usuário final que vem bater na porta da gente para ter uma solução adequada.

9. Você acredita que existe espaço para apresentação das sugestões de melhorias dos funcionários?

Tem. Existe. O Raya tinha muita vontade nessa coisa do ITIL então ele era o patrocinador mesmo, e tinha muita vontade. A nova administração que está aí, que mudou, eu acredito que ela não vai mudar. O processo vai ficar para a empresa, não é das pessoas. É uma coisa que vai deixar o conhecimento para a empresa. E o Banco, a área de TI do Banco, precisa passar por isso mesmo, porque era uma coisa monstruosa de grande, então não dava mais. Eu lembro quando a gente tinha uma área de processamento, que era o antigo Depro, um único departamento, hoje, em termos de equivalência, nós temos dezessete departamentos. Olha só o tanto que cresceu.

10. Existem indicadores de performance dos processos do ITIL?

Eu conheço. Tem lá a área de planejamento que gera um caderno. O público alvo não sou eu, não atinge o meu cargo, mas eu já vi, por conta de estar próximo de executivos eu já vi um caderno, e nele tem alguns indicativos. É preciso lembrar que a gente está falando da TI do Banco como um todo e eu, a área de automação de escritórios, estou num ambiente que a gente chama de ambiente distribuído do Banco, mas a área de mainframe do Banco já faz isso a muito tempo, que é a parte mais organizada. O que o Banco e está tentando levar agora, foi aonde cresceu demais é o ambiente High-End e o ambiente distribuído, que está engulindo o ambiente mainframe. Mas nós sabemos, desde o passado, os caras são controlados em termos de capacidade. Eles já tinham o que a gente fala hoje que é PLC, eles já tinham. Quando o Banco criou os Cesecs que eram os centros processadores no passado, todos os Cesecs tinham uma área chamada PCP, Planejamento de Capacidade da Produção. Sempre teve.

## Apêndice D – Degravação das Entrevistas – Área de Produção

### 1. Qual o seu nome, função e área de gestão?

Meu nome é Volmir Spiassi. Minha função é gerente de equipe. E atuo na área de banco de dados do ambiente distribuído e high-end.

### 2. Você acredita que a TI está alinhadas aos objetivos do negócio da empresa?

Totalmente. Eu acredito porque ultimamente a gente vê nas ações, nos nossos procedimentos diários, o nosso foco de monitoração, de prestar atendimento, todos esses tipos de ações estão voltadas para o negócio. Apesar de que temos algumas coisas a fazer ainda, mas em geral está voltada para essa visão.

### 3. Como era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL?

Para mim mudou bastante. Antes a nossa monitoração era voltada para os produtos. Para o produto interno, tipo assim “Se o produto X cair...”. Não olhávamos muito o negócio. É justamente ao contrário do que a gente vê hoje, hoje a gente vê na verdade o serviço que tem a ver com o negócio. Anteriormente a gente via mais o produto, o produto interno, o ambiente, a solução em si. E não o negócio. Antes era assim na minha visão.

### 4. Quais foram os motivadores para a implantação do ITIL?

Eu acredito que um dos motivadores foi a pressão dos nossos gestores. Porque os nossos gestores quando a gente tinha essa visão por produto, uma visão meio interna de gerenciamento para os nossos ambientes, primeiro existiu uma pressão dos nossos gestores, exemplo “eu preciso que o serviço X esteja disponível”, “Eu preciso que vocês tenham também essa visão que eu tenho aqui fora”. Então esse foi o principal motivo que forçou a gente ir para esse caminho.

Se tem um outro motivo, talvez a própria necessidade do Banco expandir seus negócios, e a gente estar mais sabendo o que está acontecendo lá fora. Tipo assim, a tecnologia tinha que, finalmente, estar mais inteirada do que está acontecendo com nosso cliente final e antes talvez não estivesse tão voltada ao objetivo da empresa, de geração de lucros, etc.

5. Como se deu a implantação? Houve treinamento aos funcionários?

Eu não participei ativamente no início, mas começou na minha área de produção tendo alguns cursinhos, por exemplo, “workshop do ITIL” e algumas pessoas pegaram treinamento. Começou assim que eu lembre. A gente passou a ter chamados para alguns workshops dentro da empresa, palestras sobre o ITIL, eu lembro que veio um pessoal de Porto Alegre falar sobre o ITIL, faz tempo já isso. Foi o embrião, o começo de tudo. E na sequência começaram a surgir dentro da empresa, possibilidade de cursos, treinamentos. Aí chegavam “tantas vagas”, aí você escolhia alguns funcionários, por que não tinha para todos, e foi sendo difundido dessa forma, foi assim que começou, que eu lembre.

Eu acho que houve treinamento. Não sei dizer a parcela que foi treinada, mas eu acredito que um boa parcela foi treinada. Eu mesmo fiz alguns treinamentos na área de ITIL.

6. Existem disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas? Se sim, quais?

Como eu trabalho na área de produção, foram implantadas fortemente, eu vou falar os que a gente já está bem consolidado aqui dentro: as disciplinas de incidentes, problemas, mudanças e liberação. Essas quatro estão bem consolidadas, a gente atua a um bom tempo em cima destas quatro disciplinas. Isso aí já está extremamente bem consolidado. E as demais, vou passar uma por uma. A parte de capacidade e disponibilidade, eu não trabalho diretamente na área, mas elas não estão consolidadas ainda. Já existe uma atuação até forte no ambiente mainframe, mas no nosso ambiente de high-end e distribuído esta parte está bem embrionária, ainda. Então tem um lado que já andou bem no mundo mainframe, mas capacidade e disponibilidade do mundo high-end ainda está devendo, está começando. Outras

áreas, de ANS e ANO, evoluíram muito no último ano. A gente praticamente não tinha isso, e foi criada uma equipe, e hoje a gente em cada solução nova tem assinado um acordo de nível de serviço. Então isso está começando a ficar bem consolidado também. Está bem adiantado. As demais Central de Serviço, fica em outra gerência, na Geate, eu não sei em que nível que está. Eu esqueci de falar da continuidade, que está bem embrionária também. E o gerenciamento financeiro eu não posso falar, por que eu não sei como é que está.

#### 7. Quais são os pontos positivos e negativos na utilização dos processos do ITIL?

Na minha visão de produção, limitada no geral: pontos positivos: o primeiro é que a gente começou a monitorar por serviço, olhando o negócio. O que acontecia antes? Geralmente, o gestor alguém lá da ponta, o usuário, tinha uma indisponibilidade, um incidente de indisponibilidade, tinha uma falha, e a gente ficava sabendo depois, sempre depois. Alguém ligava, alguém reportava, pelos canais nossos de help-desk e a gente não sabia que o serviço estava fora, não tinha aquela percepção imediata que precisa ter. Então uma melhoria grande, um ponto positivo, é que a gente hoje já consegue, antes que alguém ligue para a gente, a gente já viu, a nossa monitoração mudou de processo, conseguimos muita velocidade em um atendimento de uma falha. Isso é um dos principais que eu vejo.

Ainda uma positiva, os processos melhoraram. Hoje invés de a gente ficar fazendo acionamento por telefone, acionamento por e-mail, a gente trabalha em cima do processo ITIL. Eu recebo um incidente através da nossa ferramenta corporativa e todos os funcionários já captaram essa nova filosofia, esse novo processo. Eles ficam a cada minuto olhando lá se tem um incidente. Então isso agilizou, os processos internos mudaram para melhor.

Negativo, é que queira ou não queira, as ações do dia a dia, as tarefas, o próprio processo fica um pouco mais burocrático. Tem um pouco mais de burocracia. O controle. Você tem mais controles a fazer. Porque se você não fizer o processo todo não funciona. Então, não sei se seria um ponto negativo, mas nos demandou,



operacionalmente falando. Precisamos de mais mão-de-obra para fazer algumas tarefas. Então eu destacaria esse como um ponto não tão positivo.

8. Você teria sugestões para aprimoramento deste processo?

A sugestão principal seria, aquelas disciplinas que a gente falou antes. Aquelas que não estão consolidadas, que está faltando alguma coisa, que atrapalham muito: gerenciamento de capacidade, de desempenho, isso teria que melhorar. Então minha sugestão é implementar de forma definitiva e definir o que falta definir, porque tem algumas coisas que faltam definição nestas disciplinas. Nós sentimos muita falta na produção destas disciplinas estarem funcionando a pleno vapor. Por que ?

Por que as vezes chegam incidentes e problemas para a gente pela falta de gerenciamento da capacidade e do desempenho. Uma solução nossa vai aumentando, e de repente a capacidade de atendimento dela acabou e a gente não teve alguém olhando isso para que antecipadamente, de forma pró-ativa, aumente aquela capacidade, aquele recurso. Então isso é uma melhoria que devia ser feita, ou seja, implementar de forma mais rápida o possível essas disciplinas.

9. Você acredita que existe espaço para apresentação das sugestões de melhorias dos funcionários?

Não sei se era o foro, mas ultimamente, nós tivemos o pessoal da governança, da governança de TI, que eles insistentemente enviaram comunicados, pedindo retorno, disponibilizando e-mails, caixas postais, para você fazer sugestões. Isso na governança de TI como um todo. Então esse seria um canal. Eu acho que tem um espaço. Esse canal foi aberto, e quem quiser, poderia ter feito por aí. Fora esse canal, que eu lembre, não tenho visto outro espaço para apresentar sugestões. O único que eu vejo foi esse último, que é recente, e que o pessoal tem sido bem insistente, mandando mensagens, comunicados, dizendo "Olha você pode entrar no caminho tal, na Intranet você pode fazer sugestão, você pode mandar por esse e-mail". Então canal teria.

10. Existem indicadores de performance dos processos do ITIL?

Existem. Falando do ambiente que eu trabalho. Na produção existe sim. Não é o ideal ainda, não está totalmente automatizado, esses indicadores são feitos, as vezes, de forma manual ainda, que é uma dificuldade, mas por exemplo nós temos medições em cima daquelas disciplinas que nós falamos no começo, incidentes, problemas, liberações e mudanças. Em cima dessas principais disciplinas que já estão mais consolidadas, nós temos indicadores. Por exemplo, no nosso ambiente nós temos que atender um incidente em 10 minutos. E isso é medido. E mensalmente é largado um relatório para a gente. Não de tudo. Por que a disciplina é muito grande, e a gente está precisando ainda melhorar nesse ponto indicadores. Mas existem, e a gente utiliza eles mensalmente, pelo menos.

## Apêndice E – Degravação das Entrevistas – Área de Atendimento

### 1. Qual o seu nome, função e área de gestão?

Meu nome é Valdir dos Santos Silva, função gerente de equipe e área de gestão, nós trabalhamos com o ambiente descentralizado do Banco, a rede de escritórios do Banco.

### 2. Você acredita que a TI está alinhadas aos objetivos do negócio da empresa?

Está. Eu considero assim, está alinhado, mas está na fase do “pode melhorar”. Então, observamos principalmente de 2004 para cá uma mudança significativa e agora a empresa como todo está passando por uma reorganização, trabalhando com uma empresa de consultoria, exatamente para buscar estas melhorias. Estamos no caminho certo, mas ainda não chegamos lá.

### 3. Como era o processo de gerenciamento da TI antes da implantação do ITIL?

A tecnologia naquela fase, naquela época, ela ouvia pouco as áreas de negócio. A tecnologia ia prospectando, definindo os novos caminhos, e aqui nós íamos elegendo nossas prioridades, visando mais a questão de disponibilidade, na nossa ótica de TI, a gente visava muito a questão da disponibilidade e gerenciava tentando manter a disponibilidade. Tínhamos naturalmente, dificuldade de acertar o que era prioridade para a empresa.

### 4. Quais foram os motivadores para a implantação do ITIL?

Eu vejo que é algo inevitável, a integração entre TI e a área de negócios. Para ter essa integração nós temos que buscar as melhores práticas, então daí nós buscamos o ITIL como modelo de referência para as melhores práticas.

### 5. Como se deu a implantação? Houve treinamento aos funcionários?

Houve treinamento, mas eu acho que foi pouco, poderia ter sido mais. Então assim, o treinamento que eu participei do ITIL foi em 2004, mas a quantidade de pessoas treinadas, e aí cada um de nós teve o compromisso de sair como multiplicador, mas acredito que poderíamos ter oferecido mais o ITIL Foundation para mais pessoas.

A implantação aconteceu, como a turma fala, com a “tropicalização”, com alguns ajustes. Então foi visto o modelo de referência, foi vista a nossa situação, o porte de nossa empresa é grande, é bem diversificada, e aí fizemos, digamos assim, uma implantação parcial, priorizando algumas áreas.

6. Existem disciplinas do ITILv2 ainda não implantadas? Se sim, quais?

Eu acredito que não foi implantado, ou pouquíssimo, foi a questão do Gerenciamento Financeiro. Pelo menos, é o que eu conheço menos. No meu dia-a-dia a gente vê que boa parte da Central de Serviços foi implantada, não na sua totalidade ainda, a parte de Gerenciamento de Incidentes foi bem forte, Gerenciamento de Problemas, regular, Gerenciamento de Mudanças foi bom, o Gerenciamento de Configuração está incipiente, poderia de fazer mais. Gerenciamento da Capacidade pode melhorar, e Gerenciamento Financeiro, eu considero que pode melhorar. O que está bom, na minha opinião é o Gerenciamento de Incidentes, o Gerenciamento de Liberações, Gerenciamento de Continuidade de Negócios, eu acho que estes são “especiais”.

7. Quais são os pontos positivos e negativos na utilização dos processos do ITIL?

Ponto positivo, é um bom funcionamento das áreas internas, uma boa integração tanto nas áreas internas, quanto com as áreas de negócio. Esse é um aspecto positivo. O que leva, naturalmente, a um aumento de custos, para gente implementar os processos como estão previstos necessariamente, num primeiro momento, precisa-se de mais pessoas até que seja, numa segunda fase, pode ter uma ganho em escala, e voltar a ajustar o quadro para baixo. Então, nessa fase inicial eu vejo aumento de custos. Mas é um ponto necessário.

8. Você teria sugestões para aprimoramento deste processo?

Dá para melhorar. Eu acho que nós temos que avançar mais na Gestão da Configuração, nós temos nossos itens, nossos ICs estão cadastrados, mas estão espalhados em várias bases. Eu acho que nós temos que fazer uma melhor integração da Gestão de Configuração. E precisamos também avançar na questão do Gerenciamento do Nível de Serviço. Hoje eu considero que temos poucos acordos formalizados. Temos muitos acordos implícitos, mas formalizados temos pouca coisa. Pode melhorar mais.

9. Você acredita que existe espaço para apresentação das sugestões de melhorias dos funcionários?

Tem, existe. Nessa nova governança temos um canal aberto o tempo inteiro há mais de um ano, em que tem uma equipe disponível para escutar e acrescentar ao que vai ser implantado.

10. Existem indicadores de performance dos processos do ITIL?

A gente vê que tem vários indicadores de desempenho.