

Adoção das Boas Práticas Sugeridas pela Itil no Processo de Gerenciamento de Mudança: um Instrumento de Planejamento e Controle em uma Empresa de Ti

Luciano Mendes Ferreira
lucianomf@hotmail.com.br
UFU

Graciela Dias Coelho Jones
graciela@facic.ufu.br
UFU

Resumo: A ITIL é um conjunto de livros com as boas práticas para o gerenciamento de serviços de Tecnologia de Informação (TI), baseada nas boas práticas já adotadas pelas grandes organizações do ramo de TI para a geração de valor, que está alinhada com a ISO (International Organization for Standardization) 20.000, que é uma norma internacional que orienta a indústria de TI. A pergunta que norteou o estudo foi: De que forma é conduzido o gerenciamento de processos de TI de acordo com as boas práticas sugeridas pela ITIL em empresas de TI? O objetivo do estudo foi analisar como é conduzido o gerenciamento de processos, de acordo com as boas práticas sugeridas pela ITIL, em empresas de TI. Para esse fim, foi estudado o Processo de Gerenciamento de Mudanças implantado por uma organização de TI, localizada em Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, utilizando as técnicas da pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, foi utilizada a análise de documentos, a observação participante e entrevista com o gerente do processo estudado. O processo estudado foi apresentado na forma de Fluxograma, com a explicação de cada uma de suas etapas. Os benefícios da implementação da ITIL foram discutidos, além de apresentados os impactos e melhorias advindos da utilização das boas práticas para o planejamento e controle de mudanças na empresa estudada. Por meio da adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL, observou-se que a utilização desse framework trouxe também melhoria no desempenho e aumento do nível de governança.

da empresa. Palavras-chave: Governança de TI. Processo de Mudança. Gerenciamento de Processos. Tecnologia da Informação.

Palavras Chave: Governança de TI - Processo de Mudança - Gerenciamento Proces - Tecnologia Informaçã -

1. INTRODUÇÃO

Com o crescente aumento da dependência das organizações em relação a Tecnologia da Informação (TI), a importância do Gerenciamento de Serviços de TI torna-se maior a cada dia. A necessidade de aprofundamento de estudos sobre a adoção de mecanismos de Governança de TI e seus efeitos nas organizações é evidente, porque além dos investimentos realizados na aquisição e manutenção da estrutura tecnológica da empresa, muitas organizações tem tido elevados gastos em consultorias, certificações, treinamentos e aquisições de *softwares* específicos para governarem a TI (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010).

A ITIL (*IT Infrastructure Library*) é um conjunto de livros com as boas práticas para o gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação (TI), desenvolvida pelo OGC (*Office of Government Commerce*) do Reino Unido. É baseada nas boas práticas já adotadas pelas grandes organizações do ramo de TI para a geração de valor, além de estar alinhada com a ISO (*International Organization for Standardization*) 20.000, que é uma norma internacional que orienta a indústria de TI no gerenciamento e aperfeiçoamento de seus serviços.

Neste contexto, a pergunta que norteou o estudo foi: De que forma é conduzido o gerenciamento de processos de TI, de acordo com as boas práticas sugeridas pela ITIL, em empresas de TI?

Este trabalho tem como objetivo analisar como é conduzido o gerenciamento de processos de acordo com as boas práticas sugeridas pela ITIL em empresas de TI. Para tanto, foi estudado o Processo de Gerenciamento de Mudanças implantado por uma organização de TI, localizada em Minas Gerais.

A importância em se estudar o assunto está no fato de o Processo de Gerenciamento de Mudanças possibilitar que todas as implementações e alterações na infra-estrutura de TI sejam analisadas e conseqüentemente planejadas, visando ao controle dos riscos e impactos sobre o negócio. Enfim, qualquer tipo de mudança sem planejamento e testes prévios tem grandes possibilidades de resultar em mais problemas e complexidades nas operações, e muitas vezes até gerar prejuízo ao negócio. Um dos motivos que despertou o interesse pelo estudo do referido processo foi o fato de não terem sido identificados, nas bases de dados pesquisadas, estudo focado no gerenciamento de processo de mudanças, o que é reforçado pela percepção dos autores Lunardi, Becker e Maçada (2010).

A adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL envolve, de forma expressiva, a parte gerencial e financeira das empresas. Por outro lado, observa-se que ainda existem poucos trabalhos sobre a temática, ou seja, são restritos os estudos e pesquisas acadêmicas sobre a ITIL no Brasil. Moreno Jr. e Andrade (2013) realizaram busca nas bases de dados EBSCO, *Science-Direct* e *SciELO*, tendo por critério a inclusão do termo “ITIL” no título ou no resumo (abstract) do trabalho. O resultado da pesquisa revelou um total de 40 artigos internacionais e 02 artigos nacionais publicados nos últimos dez anos. Dos 42 artigos encontrados, apenas 11 têm base empírica, sendo que somente dois deles abordaram o contexto brasileiro. Diante deste cenário, espera-se que o presente estudo seja fonte de informação para futuras pesquisas e trabalhos sobre o tema que tem um vasto campo a ser explorado no Brasil.

Como contribuição prática, destaca-se a importante função da ITIL como instrumento de preparação e pré-requisito para a obtenção da certificação ISO 20.000 pelas empresas.

O este trabalho está estruturado em cinco tópicos. O presente tópico apresenta a Introdução, com uma visão geral sobre a proposta da pesquisa. No próximo tópico, tem-se o Referencial Teórico com a exposição dos principais conceitos sobre o tema. O terceiro tópico aborda os Aspectos Metodológicos do trabalho desenvolvido. No quarto tópico são apresentados os Resultados do estudo. Por fim, o quinto tópico dispõe sobre as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A GOVERNANÇA DE TI: FOCO NA ITIL

A expressão Governança de TI (GTI) foi adotada em tecnologia da informação para fazer referir-se aos critérios de definição e acompanhamento dos resultados dos investimentos em TI. Neste sentido, a GTI trata das estruturas de relacionamentos e processos para comandar e controlar a organização visando atingir seus objetivos, criar valor a esses objetivos e simultaneamente equilibrar os riscos em relação ao retorno esperado pelo investimento em TI e seus processos (VANNI, 2005).

A pesquisa de Tarouco e Graeml (2011) teve o objetivo de compreender e caracterizar a adoção de modelos de melhores práticas de GTI, a partir da visão dos seus executivos. Os resultados obtidos na pesquisa sugerem que o conceito de governança de TI está ligado diretamente as iniciativas relacionadas ao aumento do controle e da qualidade dos serviços prestados pela TI para a empresa. A Governança de TI engloba métodos implementados em diferentes níveis da empresa para tornar mais transparentes, organizadas e legítimas as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas (GAMA; MARTINELO, 2006), e tem como foco a possibilidade de que as perspectivas de negócios, de infraestrutura de pessoas e de operações sejam levadas em consideração no momento de definição das ações de TI, garantindo o que mais interessa a empresa, que é o alcance dos seus objetivos estratégicos (TAROUCO; GRAEML, 2011).

Após o ano 2000, a GTI conquistou grandes avanços, em função de fatos tais como: crise na Ásia, México e Rússia, que ocorreram na segunda metade da década de 1990, e resultaram na mudança do comportamento dos *CEO's* das corporações. Também, outros fatores contribuíram para esse avanço e consolidação da GTI como item essencial nas organizações, como exemplo: o “*Bug do Milênio*” e a “*Bolha da Internet*”. Enfim, todos esses fatos contribuíram para que os investidores começassem a exigir mais controles e gestão dos riscos dos seus negócios, e a ferramenta utilizada para suprir tal necessidade é a governança de TI (MANSUR, 2007).

Quanto a dimensão “gestão”, é importante ressaltar que todos os executivos adotam um modelo de práticas gerenciais (ITIL, COBIT, PMI, BS7799, ISO9000) para gerir seus processos de demanda, operações e ativos (RODRIGUES; MACCARI; SIMÕES, 2009). Reforçando esta ideia tem-se que as organizações tem utilizado metodologias novas ou já consolidadas no mercado, como suporte ao processo de GTI, optando por uma metodologia específica ou adaptando pontos de diferentes metodologias para a realidade da organização. Costuma-se incorporar como principais modelos de governança de TI (GAMA; MARTINELO, 2006) as seguintes ferramentas:

- a) COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*);
- b) ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*);

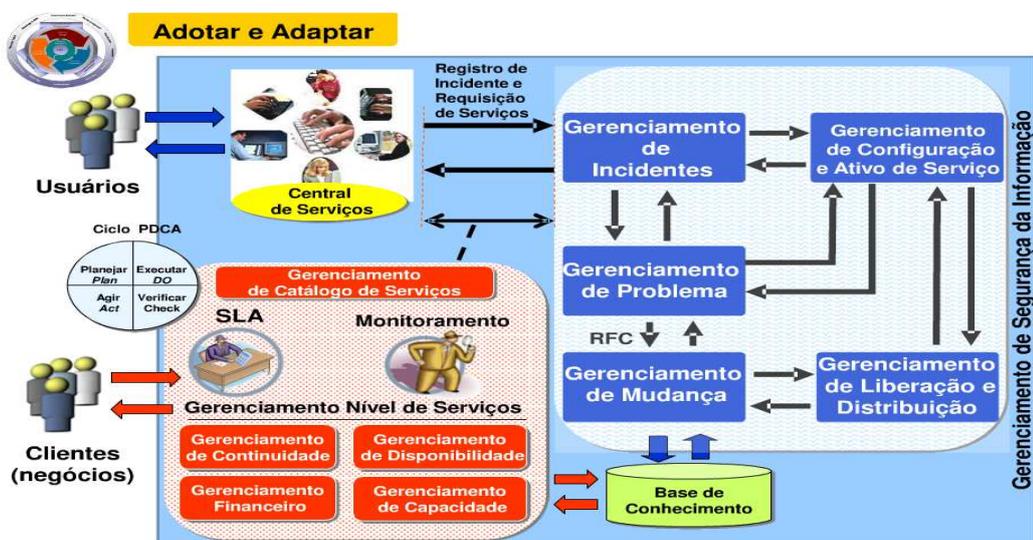
- c) PMI (*Project Management Institute*);
- d) *Capability Maturity Model* (CMM), que evoluiu para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) ;
- e) Melhoria de Processos do *Software Brasileiro* (MPS.BR) - “versão brasileira” do CMMI;
- f) *Balanced Scorecard* (BSC) de TI;
- g) Seis Sigma (*Six Sigma*);
- h) *International Standards Organization* (ISO) 9000.

O presente estudo tem foco na ITIL, que é um conjunto de livros que contém as boas práticas para o gerenciamento dos serviços de TI. Trata-se de um *framework* desenvolvido pelo *Office of Government Commerce* (OGC) do Reino Unido e teve seu projeto inicial em 1980, quando foram escritos seus primeiros livros e, no decorrer dos anos, vem sendo atualizada por profissionais conceituados e também por acadêmicos da área de TI (TLEXAMES, 2011).

O objetivo da pesquisa de Breternitz, Navarro Neto e Navarro (2009) foi compreender a forma pela qual a ITIL é utilizada no processo de gerenciamento de segurança na área de TI de uma organização industrial de grande porte. Os autores ressaltam a importância da ITIL como uma das ferramentas que podem ser utilizadas para a GTI, citada como um dos mais populares *frameworks* para a governança de TI.

A ITIL tem fundamento nas boas práticas já utilizadas nas grandes organizações do setor, ela pode ser aplicada em qualquer organização e também ser adaptada a cada realidade. “ITIL preocupa-se, basicamente, com a entrega e o suporte aos serviços de forma apropriada e aderente aos requisitos do negócio, é o modelo de referência para gerenciamento dos serviços de TI mais aceito mundialmente” (MANSUR, 2007, p. 22). Destaca-se que, especificamente no Brasil, os executivos de TI desenham o gerenciamento da TI para alinhar-se aos negócios (RODRIGUES; MACCARI; SIMÕES, 2009).

A Figura 1, a seguir, apresenta as melhores práticas para a Gestão de Serviços de TI.



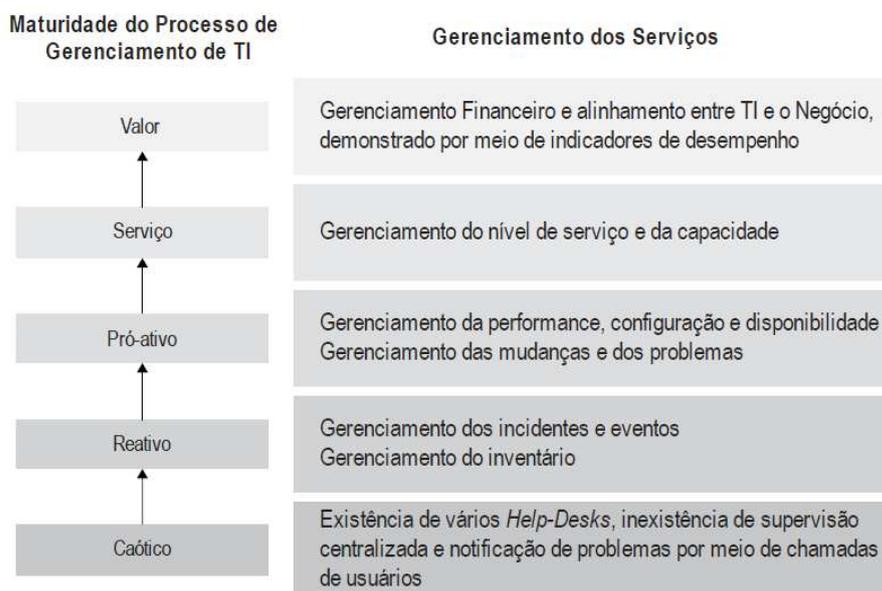
Fonte: Santos (2011)

Figura 1: As melhores práticas para a Gestão de Serviços de TI.

Para a implementação da Governança de TI, de acordo com Magalhães e Pinheiro (2007), deve-se ter em mente os seguintes objetivos:

- Oferecer serviços de TI com qualidade para o negócio;
- Melhorar a satisfação dos usuários e com os serviços de TI;
- Otimizar os gastos de TI, produzindo o máximo de valor para o negócio.

Os autores complementam ainda que por meio de uma escalada no nível de maturidade do GTI (Figura 2), deve-se realizar uma mudança no comportamento, apoiada nos pilares de pessoas, processos e tecnologia, para que produza os resultados para o negócio.



Fonte: Adaptado por Magalhães e Pinheiro (2007), a partir do modelo desenvolvido pelo Gartner Group, Inc.

Figura 2: Maturidade do processo de gerenciamento de TI em relação à ITIL

A ITIL é um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto as áreas de Tecnologia da Informação, que habilita o incremento da maturidade do processo de gerenciamento de TI (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Em 2007, foi lançada a ITIL V3, que foca basicamente a eficiência e eficácia dos serviços em produção. A ITIL V3 é composta de cinco livros mais um livro resumo, conforme especificado a seguir:

- Estratégia do serviço (*Service Strategy*)
- Projeto de serviço ou Desenho de serviço (*Service Design*)
- Transição do serviço (*Service Transition*)
- Operação do serviço (*Service Operation*)
- Melhoria contínua do serviço (*Continual Service Improvement*)
- Introdução ao ciclo de vida do Serviço (*The Service Lifecycle Introduction*)

Especificamente, o livro Transição do Serviço (*Service Transition*) é direcionado a entrega dos serviços necessários ao negócio no uso operacional, e geralmente englobam o "projeto" e apresenta um novo conceito sobre o sistema de gerenciamento do conhecimento

dos serviços. O foco do *Service Transition* é no **Gerenciamento de Mudança**, incluindo abordagens sobre risco, garantia de qualidade, gerenciamento de ativos e configurações, com atenção a todos os detalhes para que o serviço seja colocado em produção com o menor impacto possível para a organização (LOURENÇO, 2003; SANTOS, 2011). Este processo tem como missão o planejamento e controle de todas as mudanças que a área pretenda implementar e que possam causar quaisquer impactos na entrega de serviços, pela área de TI.

O Gerenciamento de Mudanças tem como objetivo assegurar que os métodos e procedimentos sejam utilizados de modo eficiente em todas as mudanças, minimizando o impacto das mesmas na qualidade dos serviços de TI (OGC, 2003).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adotou o método de pesquisa dedutivo, que de acordo com Silva (2003, p. 40) “transforma enunciados universais em particulares.” A classificação da pesquisa, no que se refere aos objetivos foi exploratória, desenvolvida numa organização de TI localizada em Minas Gerais. Sellitz et al (1987) mencionam que a pesquisa exploratória possibilita uma maior familiaridade com o problema que está sendo estudado. Silva (2003) destaca que a pesquisa exploratória é realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, que se ajusta aos propósitos do presente estudo.

Quanto a abordagem do problema, esta pesquisa foi qualitativa, que conforme Richardson (2011), pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Complementando, Raupp e Beuren (2006, p. 92) mencionam que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.”

O estudo teve como objeto o Processo de Gerenciamento de Mudanças, implantado por uma organização de TI de grande porte, localizada em Minas Gerais. O nome da empresa estudada não será divulgado para preservar as suas estratégias.

O Processo de Gerenciamento de Mudanças foi escolhido para estudo em função da sua grande representatividade para a empresa, não desprezando, contudo, a relevância dos demais processos. Outro motivo que despertou o interesse pelo estudo do referido processo foi o fato de não terem sido identificados, nas bases de dados pesquisadas, estudo focado no gerenciamento de processo de mudanças, o que é reforçado pela percepção dos autores Lunardi, Becker e Maçada (2010).

Em relação a estratégia ou procedimentos de pesquisa utilizadas, adotou-se a pesquisa bibliográfica e documental.

Quanto a coleta de dados, adotou-se a análise de documentos, entrevista e observação participante. Foi realizada entrevista com o gerente do processo estudado, para levantar e conhecer todas as particularidades do processo antes e após a implementação das boas práticas sugeridas pela ITIL. Ainda para a coleta de dados, foi adotada a observação participante, pelo fato de um dos autores do presente estudo atuar diretamente com o Processo de Gerenciamento de Mudanças na empresa estudada, na função de analista.

Para a Apresentação dos Resultados do presente estudo, o processo estudado foi estruturado na forma de Fluxograma, com a apresentação de cada uma das etapas que o compõe. Foram discutidos os benefícios da implementação da ITIL, como também relatadas

as mudanças e melhorias advindas da utilização das boas práticas para o planejamento e controle de mudanças.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa de TI estudada tem atuação no mercado há mais de uma década. É uma organização de grande porte que possui mais de 10.000 funcionários, e conta com operações em diversos estados entre eles: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal, e possui em sua carteira de clientes, grandes organizações de expressão nacional e internacional.

Na sua linha de atuação, a empresa oferece soluções em tecnologia para processos de negócio, por meio de Infraestrutura de TI (*Data Center*, Armazenamento de dados), Serviços Gerenciados (*Service Desk*, Serviços Profissionais), Aplicações de Negócios (Licenciamento de *Software*, Fábrica de *Software*, Sustentação e Implantação de Aplicativos) e Relacionamento com Cliente (Atendimento ao cliente, Televendas, Gestão da experiência do cliente, Gestão risco de crédito, Infraestrutura de *Contact Center*).

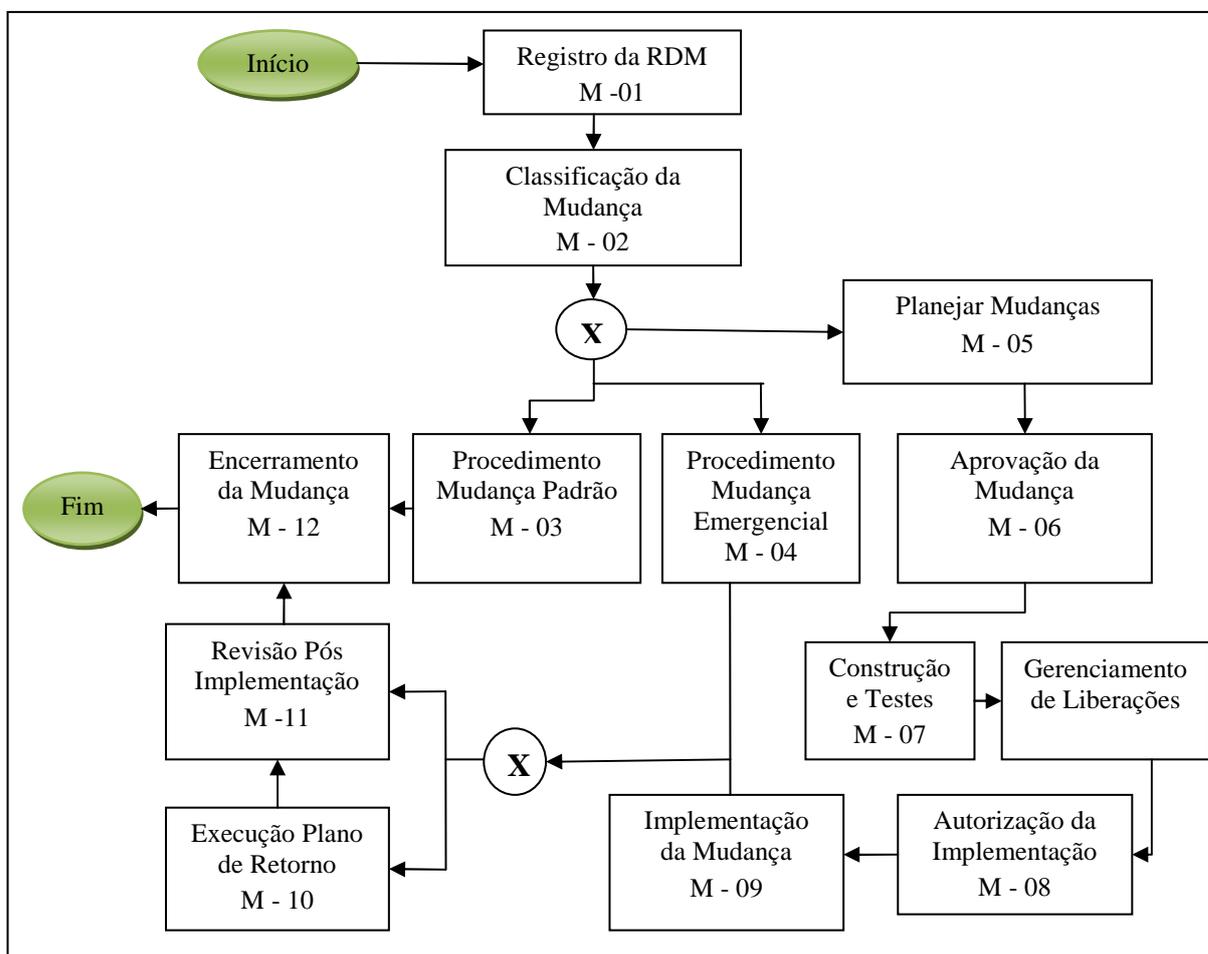
4.1. GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Antes da adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL, a empresa contava com um Processo de Gerenciamento de Mudança com um nível de estruturação menor. Contudo, havia um comitê de mudanças, existia um fórum de aprovação dos projetos de mudanças, já existia detalhamento e controle sobre as atividades de mudanças. As principais diferenças do antes e do pós adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL foi a criação de indicadores que possibilitaram a mensuração e a identificação da quantidade de mudanças que são realizadas na empresa; conhecimento da quantidade de mudanças que são realizadas com sucesso; levantamento da quantidade de mudanças que são reprovadas por falta de planejamento adequado e por falta de mitigação de risco. Enfim, todas as alterações advindas da adoção das boas práticas ocorreram visando à redução da possibilidade de impacto no negócio da organização e, automaticamente, no negócio dos clientes.

Um dos autores desse trabalho, na função de analista da empresa, com atuação direta nesse processo, teve a oportunidade de participar de comitês de mudanças onde eram discutidas as mudanças propostas pela empresa; participar de reuniões de indicadores do Processo de Mudanças por um período superior a 12 meses; acompanhar as atividades desse processo junto ao seu gerente para melhor entendê-las. Com isso, foi facilitada a análise de como é conduzido o gerenciamento do Processo de Mudança na empresa estudada.

O Comitê de Mudanças é o responsável pela avaliação, viabilidade, análise de impacto, urgência, aprovação ou rejeição das mudanças que não proporcionem benefícios a organização ou impactem negativamente no cumprimento dos acordos de nível de serviço (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

A seguir, é apresentada a Figura 3, que expõe o fluxograma macro do atual Processo de Gerenciamento de Mudanças da organização estudada.



Fonte: Adaptado do documento do processo da organização estudada.

Figura 3: Fluxograma Macro Processo de Gerenciamento de Mudanças

A seguir, são descritas cada etapa do fluxograma (Figura 3):

A primeira etapa M – 01: Registro da RDM

Na etapa inicial, o solicitante da mudança registra, em uma ferramenta específica, a necessidade de uma forma detalhada. É gerado um número de identificação da mudança, em seguida, a mudança vai para aprovação do gerente de mudanças, que, por sua vez, analisa o registro e confere se todas as informações relevantes sobre a mudança constam no registro. Se constarem, segue-se para etapa de classificação de mudanças (M – 02), que, logo em breve, será descrita. Se não constarem as informações necessárias à requisição, esta é devolvida ao solicitante, que inicia o fluxo, devendo inserir novamente a requisição de mudança com todas as informações relevantes.

Conforme Moreno Jr e Andrade (2013), o Gerenciamento de Mudança busca assegurar um tratamento rápido e eficiente para as alterações solicitadas, minimizando quaisquer impactos nos serviços de TI. Isso requer planejamento e execução cuidadosos, e devem contemplar os riscos envolvidos, requisitos e recursos necessários.

A segunda etapa M – 02: Classificação da mudança

Nessa etapa, o gerente de mudança confere a classificação da mudança informada pelo requisitante na etapa anterior (M – 01), de acordo com a: natureza; categoria e prioridade da mudança. Caso classificação esteja incorreta, o gerente de mudança realiza a reclassificação, em seguida, é feita a validação das informações da mudança para que seja feito o seu aceite ou não. Se for aceita a mudança, é verificado se ela é uma mudança padrão ou emergencial, se não for aceita a requisição, é encerrada a etapa M – 12 (essa etapa será descrita futuramente neste trabalho); se a mudança for considerada padrão, ela segue para etapa M – 03; se ela for considerada emergencial, ela segue para etapa M – 04; se ela não for considerada emergencial e nem padrão, ela segue para etapa M – 05 do fluxograma macro.

A terceira etapa M – 03: Procedimento mudança padrão

Nesse momento do fluxo, já está disponível um procedimento específico para o tratamento da mudança que já tenha passado pela aprovação previa do comitê de mudanças e que tenha baixo risco e impacto, tudo com isso já documentado, comprovado e já conhecido. Se a mudança foi classificada como padrão, nessa etapa, será verificado qual o modelo preestabelecido será utilizado para realizar o processo de implantação. Será também agendada a implantação da mudança, em seguida, é efetuado o processo de autorização da implantação e ela é executada.

Na ITIL, uma mudança pode ser consequência do tratamento de um problema/incidência e da implantação de novas funcionalidades que visem gerar benefícios para o negócio (MORENO JR; ANDRADE, 2013).

A quarta etapa M – 04: Procedimento mudança emergencial

Quando uma mudança é classificada como emergencial, passa pela análise do comitê de mudanças. Nessa análise, são verificados os impactos, os riscos, a urgência e, também, são conferidas a categoria e prioridade da mudança. Se a classificação da mudança estiver incorreta, é reclassificada; se estiver correta a classificação, é elaborado o plano de construção emergencial, que contempla o plano de execução e retorno da mudança; se houver tempo disponível, é construído um plano de testes, em seguida, são realizados os testes pelos quais é verificado se a mudança está pronta para ser implementada de acordo o plano estabelecido.

A quinta etapa M – 05: Planejar mudanças

Na etapa de planejar a mudança, são validados: o escopo da mudança e também os itens de configuração que serão afetados por ela; são também identificados e documentados todas as atividades que serão executadas, além disso, é mensurada a duração da mudança e são evidenciados os riscos e impactos que podem afetar a mudança, por fim, é feito um levantamento de custos da mudança.

Diante do contexto atual de economia globalizada e acirramento da competição, o planejamento apresenta-se como um importante instrumento competitivo (LAVARDA; PEREIRA, 2011), principalmente quando se trata de planejar mudanças em itens que irão afetar o desempenho dos serviços de TI.

A sexta etapa M – 06: Aprovação da mudança

Nessa etapa, é realizada a validação gerencial e a técnica da proposta de mudança. Os itens analisados são: os impactos, os riscos e os benefícios. A validação, nesse momento, envolve dois outros processos da ITIL, que não serão tratados neste trabalho, são eles: o gerenciamento da disponibilidade e o gerenciamento da continuidade de serviços. Após essas

validações, é que a mudança está pronta para ser liberada ou não para a construção e testes necessários.

A sétima etapa M – 07: Construção e testes

O gerente de mudança designa o responsável pela construção dos testes da mudança, em seguida, o responsável designado detalha o plano de construção e testes e envia a requisição de mudança para o gerente do processo de gerenciamento de liberações (esse processo não será detalhado nesse trabalho), que também é um processo da ITIL.

A oitava etapa M – 08: Autorização da implementação

Nessa etapa, é verificado o resultado da construção e do teste da mudança, é verificado ainda se foi construída e testada conforme o plano de construção e teste. Se estiver tudo conforme o plano, a requisição de mudança é encaminhada para a área de negócio da organização, para que entre em contato com o cliente e obtenha a sua autorização formal. Logo em seguida, é realizado o registro do resultado da avaliação da mudança e é realizada a comunicação as áreas envolvidas.

A nona etapa M – 09: Implementação da mudança

Na etapa de implementação da mudança, é realizada a atualização da requisição de mudança de acordo com etapa anterior (M – 08). Altera-se o status da requisição de mudança, para que o gerenciamento de liberação possa iniciar as liberações, em seguida, é feito o registro dos resultados da implementação da mudança; em sequencia, é informado o gerenciamento de configuração com propósito de atualização dos itens de configuração no banco de dados do gerenciamento de configuração.

A décima etapa M – 10: Execução do plano de retorno

Se a implementação da mudança não obtiver êxito, o gerente de mudanças faz uma análise da situação e define se o plano de retorno será realizado. Realiza o plano se for o caso, em seguida, registra os resultados da implementação da mudança. Se for necessário remediar alguma falha no plano de execução, essa ação é executada e, em seguida, é documentada.

A décima primeira etapa M – 11: Revisão pós-implementação

Nessa etapa é feita a revisão pós-implementação. Caso seja identificada alguma não conformidade, o gerente de mudanças deve gerar um plano de ação para solucionar a não conformidade. Em seguida, são executadas as ações corretivas definidas no plano de ação, em consequente, são registrados os resultados da avaliação pós-implementação.

Marrone e Kolbe (2011) sustentam que a ITIL não apenas proporciona benefícios em níveis operacionais, mas contribui para o posicionamento estratégico das organizações que a adotam, isso é possível por meio de melhoria do alinhamento de negócios, que permite a TI proporcionar a empresa a criação de vantagem competitiva sustentável.

A décima segunda etapa M – 12: Encerramento da mudança

O encerramento da mudança só será executado depois que todas as validações e documentação da mudança forem realizadas. Nessa etapa, também são indicadas possíveis melhorias no processo, com intuito de otimizá-lo.

As principais diferenças apontadas pelo gerente do Processo de Gerenciamento de Mudanças na organização estudada, considerando o processo antes e a pós implantação das boas práticas, podem ser assim descritas:

foram criados indicadores que possibilitaram mensurar a execução das mudanças, pois, mediante esses indicadores, é possível entender se os erros das mudanças estão no planejamento ou na execução. Todos esses indicadores gerados são insumos usados para a melhoria do processo e são fundamentais para que gestão consiga rodar PDCA (Plano Contínuo de Melhoria), pois, sem esses indicadores, isso não seria possível.

Constatou-se que com a adoção das boas práticas, a área de TI ganhou mais reconhecimento junto à diretoria, e isso trouxe reflexos na operação.

Quando os processos de Governança de TI são bem planejados, cada aspecto da organização é coordenado: as pessoas, os equipamentos e os recursos financeiros trabalham em conjunto, em direção aos objetivos estratégicos da organização (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010). Dessa forma, há um processo de aculturação dos funcionários, o que garante a implantação e a perenidade dos processos, pois, antes, não havia papéis e responsabilidades definidos, já com a utilização das boas práticas, é possível mapear os processos e a visibilidade fica mais clara sobre quem é o responsável pelo planejamento, pela execução e pelas aprovações necessárias.

Enfim, a ITIL não apenas proporciona benefícios em níveis operacionais, mas também contribui para o posicionamento estratégico das organizações que a adotam. Ela faz isso por meio de melhoria do alinhamento de negócios de TI, que permite a TI proporcionar à empresa a criação de uma vantagem competitiva sustentável (MARRONE; KOLBE, 2011).

De acordo com a visão do analista, a implantação da ITIL possibilitou a ampliação do nível de governança da empresa, houve ganho de agilidade na divulgação dos seus resultados, o que possibilitou a empresa entregar aos seus *stakeholders* informações financeiras de forma mais tempestiva.

Identificou-se que a implantação da ITIL por meio do novo processo de gerenciamento de mudanças possibilitou, entre outros, os seguintes benefícios a empresa estudada:

- a) Padronização do processo de mudanças;
- b) Criação de indicadores para mensurar a execução das mudanças;
- c) Maior rapidez na execução das mudanças;
- d) Minimização dos impactos aos clientes;
- e) Maior visão dos custos relacionados a mudanças;
- f) Melhor reconhecimento junto à diretoria da organização; e
- g) Aculturação dos funcionários quanto ao processo.

Marrone e Kolbe (2011) afirmam que à medida que aumenta a maturidade da ITIL, aumenta o uso de métricas para mensurar os benefícios da aplicação e também aumenta o número de benefícios concedidos pela TI que são reconhecidos pelo crescimento dos negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar como é conduzido o gerenciamento de processos de acordo com as boas práticas sugeridas pela ITIL em empresas de TI. Para tanto, foi estudado o Processo de Gerenciamento de Mudanças implantado por uma organização de TI, localizada em Minas Gerais.

O processo estudado foi apresentado na forma de Fluxograma, com a explicação de cada uma de suas etapas. Os benefícios da implementação da ITIL foram discutidos, além de apresentados os impactos e melhorias advindos da utilização das boas práticas para o planejamento e controle de mudanças.

Por meio da adoção das boas práticas sugeridas pela ITIL, observou-se que a utilização desse *framework* trouxe também melhoria no desempenho e aumento do nível de governança da empresa. Observou-se que a empresa apresentou melhorias no desenho do processo de Gerenciamento de Mudanças e em seu planejamento no que se refere a serviços de TI.

Foi possível identificar a necessidade do redesenho do gerenciamento da TI para alinhamento aos negócios. Para esse fim, a ITIL vem se consolidando em todo o mundo como um dos principais modelos de práticas gerenciais, com base nas melhores práticas do mercado. Em relação as práticas de “gestão”, os autores Rodrigues, Maccari e Simões (2009) fizeram menção de que a *ITIL* é o modelo de práticas gerenciais mais adotado (quase 50%) pelos executivos de TI.

Como limitação para o desenvolvimento do presente trabalho destaca-se o número reduzido de artigos que tratam sobre a temática proposta pelo estudo, principalmente com a ênfase em que foi tratado: Processo de gerenciamento de mudanças. Conforme Moreno Jr e Andrade (2013), são poucos os artigos empíricos que tratam do processo de adoção do ITIL, seus fatores críticos de sucesso e benefícios.

Espera-se que o presente estudo incentive e auxilie empresas que estejam avaliando a possibilidade de implementação das boas práticas sugeridas pela ITIL. Como contribuição teórica, espera-se que o presente estudo seja fonte de informação para futuras pesquisas e trabalhos sobre o tema que tem um vasto campo a ser explorado, considerando-se que ainda são limitados as pesquisas nesta temática no Brasil (MORENO JR.; ANDRADE, 2013).

Como sugestão para futuras pesquisas tem-se o desenvolvimento de estudos sobre os demais processos sugeridos pela ITIL não abordados neste trabalho. Por fim, sugere-se que o estudo seja desenvolvido em outras empresas que implantaram as boas práticas sugeridas pela ITIL para validar os resultados ora apresentados no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

BRETERNITZ, V. J.; NAVARRO NETO, F. & NAVARRO, A. F. Gerenciamento de segurança segundo ITIL: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 8, n. 2, p. 1-15, 2009.

GAMA, F. A. & MARTINELLO, M. Governança de Tecnologia da Informação: um estudo em empresas brasileiras. In: SIMPÓSIO FUCAPE DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 4, 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/simpósio/4/artigos/fernanda.pdf>. Publicado em: 08/11/2006. Acesso em: 17 de mar. 2012.

LAVARDA, C. E. F. & PEREIRA, A. M. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Revista ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. VI, n. 1 - jan/abr 2011

LOURENÇO, M. ITIL, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24623909/Itil>>. Publicado em: 22/01/2003. Acesso em 31/05/2012.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L. & MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 28, p. 11-39, 2010.

MAGALHÃES, I. A. & PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

MANSUR, R. Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 200 p.

MARRONE, M. & KOLBE, L. M. Uncovering ITIL claims: IT executives' perception on benefits and Business-IT alignment. Information Systems and e-Business Management, Berlin/Heidelberg, v.9, 3. ed., p. 363 – 380, sept. 2011.

MORENO JR., V. A. & ANDRADE, J. A. C. Fatores críticos de sucesso e benefícios da adoção do ITIL: estudo de caso de uma empresa de telecomunicações. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2013.

OGC. ITIL – The key to Management IT Services: Service Support. TSO. Reino Unido: TSO, 2003.

RAUPP, F. M, & BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2011. 334 p.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A. & SIMÕES, S. A. O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 483-506, 2009.

SANTOS, R. F. Gestão de Serviços de TI com melhores práticas da ITIL. Disponível em:<<http://www.slideshare.net/Ridlo/gesto-de-servios-de-ti-com-a-til-uma-introduo>>. Publicado em: 27/06/2011. Acesso em: 07 jun. 2012.

SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. S. & COOK, S. Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamento de pesquisa. São Paulo: E.P.U., 1987.

SILVA, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003. 181p.

TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de Tecnologia da Informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. Revista de Administração, v. 46, n. 1, art. 1, p. 7-18, 2011.

TLEXAMES. Apostila do curso e-learning: Fundamentos no gerenciamento de serviços de TI com base na ITIL@V3. Disponível em: <http://www.tiexames.com.br/Amostra_Apostila_ITIL_V3_Foundation.pdf> Acesso em: 11 mar. 2012.

VANNI, R. M. P. Governança de TI na Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2005.