



# **IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DO ITIL V3 EM CONFORMIDADE COM O MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS - PMF: ESTUDO DE CASO SEBRAE-PB**

**ANDRÉ LUÍS DE LUCENA TORRES**  
**LUCENASTER@GMAIL.COM**  
UNIFE

**ENIO KILDER OLIVEIRA DA SILVA**  
**enio@pb.sebrae.com.br**  
UNIFE

**FREDERICO AUGUSTO LIMA QUEIROGA**  
**fred.queiroga@unife.br**  
UNIFE

**THATYANA CARLA DIAS GUERRA**  
**thatyana.guerra@unife.br**  
UNIFE

**Resumo:** Com o investimento contínuo e crescente das empresas no uso de serviços com o apoio da Tecnologia da Informação (TI), onde cada vez mais há dependência das organizações com tais serviços para satisfazer seus objetivos corporativos e atender as necessidades estratégicas, vem se destacando o uso de técnicas, métodos e ferramentas para controlar e direcionar bem tais investimentos. De tal forma, o presente estudo foi motivado a realizar uma análise na qualidade dos processos que apoiam os serviços de TI em uma empresa, visando propor melhorias na estruturação e controle de tais processos. Com tal foco, a Information Technology Infrastructure Library – ITIL se destaca para aquelas empresas que buscam gerir adequadamente seu ambiente de TI. Porém, existem dificuldades relacionadas a pessoas, processos e a própria tecnologia na introdução de suas boas práticas no dia a dia das empresas, sendo necessário uma avaliação granular para entender cada cenário de aplicação e qualificar seus processos. Logo, o presente trabalho teve por finalidade a detalhar uma proposta de implementação do ITIL utilizando o método de avaliação da maturidade com base no Modelo de Maturidade de Processos, Process Maturity Framework – PMF na empresa SEBRAE-PB, através de coleta de informações por meio de pesquisa documental, questionários e observações, visando o desenvolvimento de critérios de

avaliação de maturidade, um método de priorização dos processos e da entrega dos resultados a empresa, onde ao final, se propôs um plano de ação para elevar o nível de maturidade do processo Gerenciamento de Demanda, priorizado pela empresa do estudo de caso.

**Palavras Chave: ITIL - Gestão - Governança - Serviços -**



## 1. INTRODUÇÃO

Manter os sistemas informatizados sempre disponíveis para atender às demandas de clientes tanto internos quanto externos sempre foi considerado uma das principais tarefas da área de Tecnologia da Informação (TI) de qualquer empresa. Entretanto, com o passar dos anos notou-se que as mudanças de mercado e novos modelos de negócio fizeram com que as pessoas repensassem sobre o papel da TI na organização. Diante dos novos desafios, a TI teve que se inserir em um contexto que simplesmente eleva o seu grau de importância, deixando de ser apenas uma área de apoio e suporte e ser vista como elemento estratégico indispensável capaz de garantir vantagem competitiva em um mercado globalizado.

No SEBRAE-PB, empresa que tem como seu principal foco o desenvolvimento dos pequenos negócios e para isso tem a informação como seu principal ativo, não é diferente. Para atender seu público alvo e atingir seus objetivos estratégicos, a Unidade de Tecnologia da Informação do SEBRAE sempre se preocupou em buscar meios que pudessem gerenciar a tecnologia da forma mais eficiente possível, garantindo disponibilidade, integração, segurança e melhoria dos serviços de tecnologia da informação, tidos como essenciais para a organização.

Magalhães e Pinheiro (2007, p.45) definem serviços de TI como “um conjunto de recursos mantidos por um provedor de TI, cujo objetivo é satisfazer uma ou mais necessidades de um cliente (áreas de negócio) e suportar os objetivos estratégicos do negócio do cliente, sendo percebido pelo cliente como um todo coerente”.

Como exemplos de boas práticas metodologias de governança e gestão de TI utilizadas atualmente estão o Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) e o Information Technology Infrastructure Library (ITIL). O objetivo deles é a criação de uma sistemática padronizada suportada por processos, possivelmente automatizados, que seja entendida e ao alcance de todos da organização. Por definição:

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT): atualmente na quinta versão, é um framework que auxilia a gestão e governança de TIC sob uma perspectiva gerencial. Tem por missão explícita pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto atualizado de padrões internacionais de boas práticas referentes ao uso corporativo da TI para os gerentes e auditores de tecnologia (ISACA,2000).

Information Tecnology Infrastructure Library (ITIL): desenvolvido pelo Governo Britânico nos anos 80, como um conjunto de boas práticas para gerenciamento de serviços de TI (OGC, 2004);

Das boas práticas citadas, pode-se destacar o ITIL, que é visto como um instrumento bastante genérico, fruto das experiências vividas por diversos profissionais de TI que resultou na criação de um direcionador ideal para gestão e provimento de serviços de TI. Na sua estrutura é fornecida uma estrutura que favorece o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia com o objetivo de aumentar a eficiência no gerenciamento dos serviços.

De acordo com Silva (2012, p. 16), para se efetivar a implantação dos processos ITIL é necessária uma metodologia de acompanhamento e controle que identifique às lacunas, promova os ajustes de rumos e garanta ciclos de melhorias contínuas. Proceder com esta sistemática garantirá que os serviços prestados pela TI, que suportam os processos de negócios, sejam executados com a qualidade esperada pela área de negócio.

Diante do exposto, este trabalho visa edificar um método prático de avaliação, acompanhamento e controle da maturidade desejada dos processos de gerenciamento de serviços de TI e desejada pelos empregados no SEBRAE-PB, para atingir os objetivos



esperados que é buscar a excelência na gestão focado no cliente e na qualidade dos serviços de TI. O referido método terá como base o *Process Maturity Framework – PMF*, contido Livro *Service Design* do ITIL v3 (2007, p. 391).

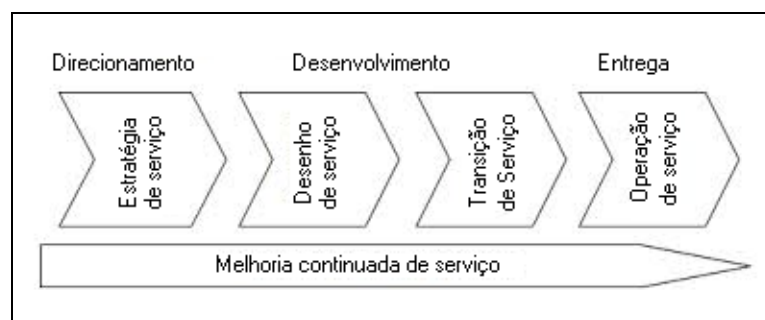
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. FUNDAMENTOS DO ITIL

ITIL, conhecida como uma sigla para Information Technology Infrastructure Library, ou Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e que depois passou a ser uma marca, foi criada no Reino Unido nos anos 1980 pelo CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency - Agência Central de Computadores e Telecomunicações). Inicialmente conhecido como GITIM (Government Information Technology Infrastructure Method - Método de Governo de Infraestrutura de Tecnologia da Informação), foi posteriormente rebatizado para ITIL com o intuito de abolir a palavra “método” e reforçar que não se trata de uma metodologia ou conjunto de regras, e sim de um conjunto de recomendações ou guia baseado em boas práticas de gerenciamento de TI (FREITAS, 2013).

Atualmente o ITIL é mantido pelo Cabinet Office que adquiriu os direitos de propriedade intelectual em 2011, ano em que foi realizada uma reformulação em seu conteúdo gerando a mais recente versão: ITIL V3 edição 2011. De acordo com OGC (2010) é considerado - juntamente com os Guias Complementares e os Serviços ITIL suportados na Web - um dos componentes básicos do ITIL. É neste componente onde se concentra todas as orientações sobre as melhores práticas organizadas em fases conhecidas como: Estratégia do Serviço (*Service Strategy*), Desenho do Serviço (*Service Design*), Transição de Serviço (*Service Transition*), Operação de Serviço (*Service Operation*) e Melhoria de Serviço Contínua (*Continual Service Improvement*).

Molinaro (2015) por fim explica que o ITIL se consolidou como um padrão para a área de gerenciamento de serviços por fornecer os elementos essenciais voltados para otimização do uso, eficiência e eficácia por parte da área de TI. E na sua mais recente versão, a V3, foi possível incorporar de forma mais eficiente todas as funcionalidades presentes no seu ciclo de vida aos três subsistemas de TI, conhecidos como Direcionamento, Desenvolvimento e Entrega (Figura 1).



**Figura 1:**Relação ITIL V3 e os subsistemas de TI.

Fonte: Molinaro (2015, p.128).

#### 2.1.1 O CICLO DE VIDA DO ITIL E SEUS PROCESSOS

Para melhor compreensão sobre o trabalho de implantação do ITIL no SEBRAE/PB, é importante saber os conceitos sobre cada ciclo de vida e os processos relacionados a cada ciclo. As seções seguintes apresentam os elementos que definem as ferramentas e norteiam a execução das atividades para atender aos objetivos deste trabalho.



#### 2.1.1.1 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

É o estágio ou fase do ciclo de vida de serviços de TI estabelecido pelo ITIL cuja finalidade é fazer que os serviços de TI sejam concebidos de forma estratégica, compreendendo as necessidades dos clientes e suas expectativas. O livro *Service Strategy* do ITIL fornece orientações acerca do projeto, desenvolvimento e implementação do gerenciamento de serviço não só como uma capacidade organizacional, mas também como um ativo estratégico. Além disso, as práticas são extremamente úteis no contexto dos demais ciclos de vida do ITIL, precisamente no que se refere ao Design de Serviços, Transição de Serviço, Operação de Serviço e Melhoria de Serviço Continuada (IQBAL; NIEVES, 2010).

É nesta fase, segundo Freitas (2013), são planejados e modelados os serviços que serão entregues com valor, sendo este conceito definido baseado em dois aspectos: utilidade (característica percebida como efeito positivo e que atende ao propósito) e garantia (adequada ao uso). Fazem parte deste estágio do ciclo de vida os seguintes processos: Gerenciamento da Estratégia para os Serviços de TI; Gerenciamento do Portfólio de Serviços; Gerenciamento Financeiro para os Serviços de TI; Gerenciamento da Demanda e; Gerenciamento do Relacionamento com o Negócio.

#### 2.1.1.2 DESENHO DE SERVIÇO

Tem como objetivo o desenho e o desenvolvimento de serviços por meio da execução de processos de gerenciamento de serviços de TI capazes atender aos requisitos do negócio atuais ou futuros. Segundo o livro *Service Design* do ITIL, o propósito do estágio do desenho do serviço em um ciclo de vida é projetar um serviço novo ou modificado para introduzi-lo em um ambiente existente (COLIN; VERNON, 2010, p.13).

Segundo Freitas (2013) o Desenho do Serviço aborda cinco aspectos que compreende serviço, portfólio de serviço, arquitetura tecnológica, processos e métricas, tendo relação direta com os demais módulos envolvidos no ciclo de vida de um serviço (transição, operação e melhoria continuada dos serviços).

Os processos dentro deste ciclo de vida são os seguintes: Coordenação do Desenho; Gerenciamento de Nível de Serviço; Gerenciamento de Catálogo de Serviço; Gerenciamento de Capacidade; Gerenciamento de Disponibilidade; Gerenciamento de Continuidade de Serviço de TI; Gerenciamento de Segurança da Informação e; Gerenciamento de Fornecedores.

#### 2.1.1.3 TRANSIÇÃO DE SERVIÇO

Para Lacy; MacFarlane (2010) o guia *Service Transition* tem como foco o fornecimento de orientações sobre como desenvolver e melhorar a capacidade para transição de serviços novos ou modificados que já estão em operação. Na prática, é o ciclo de vida que se baseia na garantia de que os serviços irão atender às necessidades de acordo como foi determinado nos ciclos de vida anteriores (Estratégia e Desenho de Serviço).

Fazem parte deste estágio do ciclo de vida os seguintes processos: Planejamento e Suporte da Transição; Gerenciamento de Mudanças; Gerenciamento de Liberação e Implantação; Gerenciamento da Configuração e Ativo de Serviço; Validação e Testes de Serviço e; Avaliação da Mudança (LACY; MACFARLANE, 2010).

#### 2.1.1.4 OPERAÇÃO DE SERVIÇO

De acordo com Cannon e Wheeldon (2010), trata-se do estágio do ciclo de vida ITIL que engloba todas as práticas relacionadas ao gerenciamento de serviço já em operação. O objetivo da Operação de Serviço é orientar na introdução de práticas que permitam alcançar a



eficácia e a eficiência suporte e entrega dos serviços de TI de modo a garantir que os mesmos mantenham a satisfação e a confiança por parte dos usuários.

Em resumo, a Operação de Serviço mantém, conduz, opera e gerencia as operações do cotidianas de uma organização, fornecendo parâmetros sobre como entregar e dar suporte aos serviços de modo a garantir a geração de valor para o cliente. São contemplados na Operação de Serviço, os seguintes processos: Gerenciamento de Eventos; Gerenciamento de Incidentes; Cumprimento de Requisição; Gerenciamento de Problemas e; Gerenciamento de Acesso (CANNON; WHEELDON 2010).

### 2.1.1.5 MELHORIA CONTINUADA DE SERVIÇO

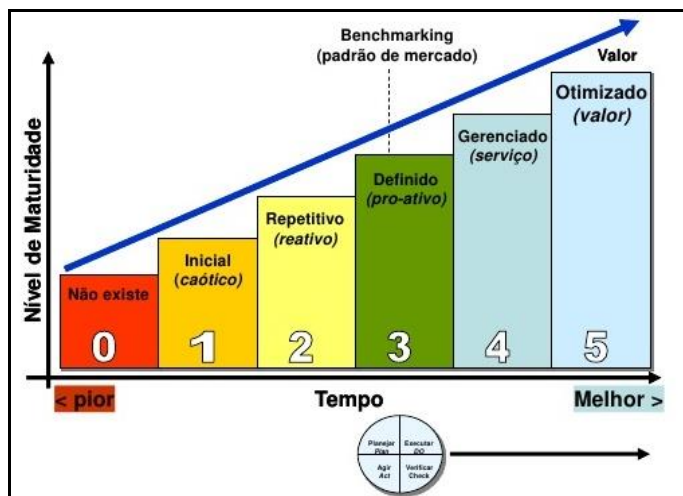
Este ciclo de vida tem como objetivo alinhar e readequar continuamente os serviços de TI para as novas necessidades de negócio através da identificação e implementação de melhorias de TI serviços que suportam processos de negócio (CASE; SPALDING, 2010).

No ITIL V3 a melhoria continuada dos serviços contempla sete passos essenciais, fornecendo orientação prática para identificar e implementar as melhorias nos serviços de TI que suportam os processos do negócio. Os sete passos para o Processo de Melhoria são: definir o que será medido; definir o que pode ser medido; coletar dados; processar os dados; analisar os dados; apresentar e utilizar a informação e; implementar as ações corretivas (CASE; SPALDING, 2010).

### 2.1. AVALIAÇÃO PMF (PROCESS MATURITY FRAMEWORK)

De acordo com Silva (2012), um modelo de maturidade é um sistema de medidas que permite a categorização em níveis previamente definidos, com estágios evolutivos e acumulativos entre os níveis. Pode-se afirmar que um modelo de maturidade avalia o tamanho do esforço necessário para definição e cumprimento das metas de padronização e utilização dos processos de TI.

Atualmente existem vários modelos de maturidade disponíveis. Entretanto para realização deste trabalho foi utilizado o modelo do próprio ITIL, conhecido como Modelo de Maturidade de Processos – PMF (*Process Maturity Framework*). O PMF conforme o livro Service Design do ITIL v3 possui cinco níveis de maturidade (Figura 2) conhecidos como: Inicial, Repetitivo, Definido, Gerenciado e Otimizado (COLIN; VERNON, 2010).



**Figura 2:** Níveis de Maturidade

**Fonte:** Adaptado de Service Design do ITIL v3 (Colin; Vernon, 2010, p. 263).





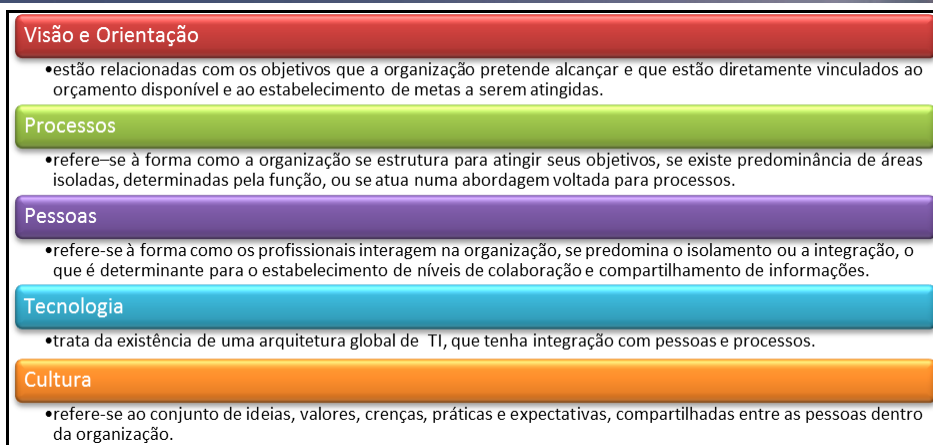
O PMF permite examinar de forma transparente o programa de melhoria contínua de serviços tanto para avaliação de processos quanto para serviços individuais.

Para entender a situação atual da Unidade de TI do SEBRAE-PB, cada um dos cinco níveis de Maturidade representa sua característica para classificar o estado dos processos:

- **Nível 1 (Inicial):** o processo é reconhecido, contudo existe pouca ou nenhuma atividade dentro do seu escopo. Além disso, não é beneficiado com a alocação de recursos nem orçamento. Este nível também pode ser descrito como 'ad hoc' ou ocasionalmente até 'Caótico'. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (COLIN; VERNON, 2010).
- **Nível 2 (Repetitivo):** o processo é reconhecido, mas ainda desperta pouco interesse dentro da organização e, em consequência, recebe poucos recursos. Em geral, as atividades a ele relacionadas não têm coordenação, são feitas de forma irregular, sem direcionamento e com pouca efetividade. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (COLIN; VERNON, 2010).
- **Nível 3 (Definido):** o processo é reconhecido, é documentado, mas não existem acordos formais nem aceitação e reconhecimento do seu papel dentro da organização. Entretanto, o processo já possui um responsável, tem objetivo e metas formalizados, têm recursos alocados e tem foco na eficiência e efetividade. Existem relatórios sobre as atividades realizadas, que são guardados para referências futuras. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (COLIN; VERNON, 2010).
- **Nível 4 (Gerenciado):** o processo tem completo reconhecimento e aceitação em toda a área de TI. Tem foco na prestação de serviços e seus objetivos e metas têm como base os objetivos e metas do negócio. O processo está totalmente mapeado, é gerenciado e tem natureza proativa, com interfaces estabelecidas e documentadas, inclusive em relação a outros processos de TI. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (COLIN; VERNON, 2010).
- **Nível 5 (Otimizado):** o processo, além de ter um reconhecimento pleno, tem objetivos e metas estratégicas alinhadas com os objetivos e metas estratégicas da TI e do negócio. Encontra-se institucionalizado, como parte das atividades cotidianas e existem atividades de melhoria contínua, estabelecidas como parte do próprio processo. Apêndice H - Livro Service Design do ITIL (COLIN; VERNON, 2010).

Para qualificar os processos nos cinco níveis de maturidade explicado anteriormente, o PMF adota um modelo que abrange vários aspectos que regem os processos, as quais são conhecidas como Dimensões.

As dimensões são divididas em Visão e Orientação, Processos, Pessoas, Tecnologia e Cultura. Os significados de cada dimensão do PMF são mostrados na Figura 3.



**Figura 3:** Dimensões do PMF

**Fonte:** Adaptado de Silva (2012, p.29-30)

Com base nos níveis e nas dimensões descritas no PMF, foi utilizado o guia de referência do ITIL para formação dos questionários de autoavaliação da maturidade ITIL. Esse guia segue a descrição na íntegra do Apêndice H do Livro *Service Design* do ITIL v3 (COLIN; VERNON, 2010).

O método de avaliação se baseia em perguntas específicas para cada processo ITIL, onde para cada resposta é atribuída uma nota, que por sua vez servirão para gerar o valor numérico que indicará a maturidade do processo. Este valor é comparado com os valores limites dos cinco níveis de maturidade, cuja estrutura é descrita na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1:** Dimensões do PMF para elaboração de questionários

<i>Dimensões da Maturidade dos Processos</i>	<i>Nível</i>	<i>Descrição das Dimensões</i>
<b>Visão e Orientação</b>	1	Fundos e recursos orçamentários mínimos, com pouca ou nenhuma atividade.
		Resultados temporários e não registrados.
		Relatos e opiniões esporádicas.
	2	Sem objetivos claros ou metas formais.
		Fundos e recursos orçamentários disponíveis.
		Atividades irregulares e não planejadas.
	3	Documentação e objetivos acordados, com metas formais.
		Planos publicados formalmente, monitorados e revisados.
		Fundos disponíveis, com recursos apropriados.
	4	Relatórios regulares, com revisões periódicas.
		Direção clara dos objetivos de negócios e metas estabelecidas e mensuradas.
		Relatórios de gestão usados para tomada de decisão.
	5	Processos de negócios alinhados aos planos de TI.
		Melhorias regulares, planejadas e revisadas.
		Plano estratégico integrado aos planos de negócios, com metas e objetivos controlados.
1	Monitoramento contínuo, medição, elaboração de relatórios de alerta e relatórios sobre o processo contínuo de melhoria.	
	Revisões periódicas e / ou auditorias com eficácia, eficiência e observância das normas.	
	Processos e procedimentos vagamente definido, executado de forma reativa quando ocorrem problemas.	
<b>Processos</b>	1	Processos totalmente reativos.





		Atividades irregulares e não planejadas.
	2	Processos e procedimentos definidos.
		Processo em grande parte reativo.
		Atividades irregulares e não planejadas.
	3	Processos e procedimentos claramente definidos e bem divulgados.
		Atividades planejadas regularmente.
		Existência de documentação do processo.
		Ocasionalmente processo pró-ativo.
	4	Interfaces e dependências do processo claramente definidas.
		Processos pró-ativo.
		Gerenciamento de serviços integrados e processos de desenvolvimento de sistemas.
	5	Processos e procedimentos bem definidos, fazendo parte da cultura corporativa.
Processo pró-ativo e preventivo.		
<b>Dimensões da Maturidade dos Processos</b>	<b>Nível</b>	<b>Descrição das Dimensões</b>
<b>Pessoas</b>	1	Papéis e responsabilidades vagamente definidos.
	2	Papéis e responsabilidades descritos, contudo sem formalidade.
	3	Papéis e responsabilidades claramente definidos e acordados.
		Objetivos e metas formais.
		Processos formalizados com planos de treinamentos.
	4	Equipe de trabalho multidisciplinar com foco em processos.
		Responsabilidades claramente definidas para todas as atividades de trabalho da TI.
	5	Objetivos de negócio alinhados com a TI, com metas formais ativamente monitorados, como parte da atividade diária.
Papéis e responsabilidades faz parte de uma cultura corporativa geral.		
<b>Tecnologia</b>	1	Processos manuais, sem ferramentas de automatização.
	2	Possui ferramentas padrão, contudo falta controle e os dados são armazenados em locais separados.
	3	Coleta de dados contínua com alarmes e limiar monitoração dos serviços.
		Dados consolidados acumulados e usados para o planejamento formal, previsão e análise de tendências.
	4	Monitoração contínua, com indicação de alarmes e um conjunto de ferramentas e bancos de dados integrados.
	5	Documentação da arquitetura geral com ferramentas integradas em todas as áreas de pessoas, processos e tecnologia.
<b>Cultura</b>	1	Ferramentas tecnológicas utilizadas nas atividades com foco nos processos de TI.



	2	Produtos e serviços controlados.
	3	Serviços orientados ao cliente com uma abordagem formalizada – Acordo de Nível de Serviço.
	4	Foco no negócio com uma compreensão ampla das estratégias corporativas.
	5	Uma atitude de melhoria contínua, juntamente com uma estratégica focada no negócio.
		Uma compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel dentro da cadeia de valor do negócio.

**Fonte:** Apêndice H do Livro Service Design do ITIL v3 (Colin; Vernon, 2010, p.264)

Com a utilização do Guia de referência do ITIL, a equipe envolvida em medir a maturidade dos processos utilizou-se de questionários que contempla todos os aspectos de dimensão do PMF (exemplificado na Tabela 1) convertidos em perguntas específicas a serem respondidas pelos público-alvo de cada processo. As respostas destes questionários permitem avaliar o estágio de cada atividade do processo e encontrando assim o nível de maturidade da TI.

Magalhães (2007) reforça que uma autoavaliação através de um questionário possibilita verificar quais áreas deverão ser contempladas com processo de melhoria da capacidade geral dos processos de apoio aos serviços de TI. A avaliação é baseada em um contexto genérico que evidencia elementos que precisam estar prontos para a gestão dos processos da TI relacionados ao suporte aos serviços atendendo aos objetivos e as necessidades dos clientes.

O método se baseia em perguntas específicas para cada processo ITIL, onde para cada resposta é atribuída uma nota, que por sua vez gera o valor numérico da maturidade do processo. Este valor é comparado com os valores limites dos cinco níveis de maturidade.

O mecanismo de avaliação da maturidade será por meio da atribuição de notas pré-estabelecidas (0,1,3 ou 5) para cada dimensão do PMF, as quais serão atribuídas pelo público-alvo que responderá aos respectivos questionários maturidade.

Em resumo, com base no modelo PMF foi desenvolvido uma sistemática para quantificar os processos em valores numéricos e correlacioná-los aos respectivos níveis de maturidades.

De forma a atribuir a nota do público-alvo com a maior precisão possível, a pontuação seguiu os seguintes critérios de atribuição:

- Nota 0: A nota "0" significa “Não” ou “Não existe”. Equivale à inexistência de orientações, processos/atividades relacionado ao tema proposto na pergunta;
- Nota 1: A resposta "1" significa SIM, contudo de forma parcial e informal e reativa; EXISTE (M), relacionado ao tema proposto na pergunta, contudo de forma Parcial ou Informal ou Reativa;
- Nota 3: A resposta "3" significa SIM, contudo necessitando de melhorias Pontuais; EXISTE (M), relacionado ao tema proposto na pergunta, apenas necessitando de melhorias específicas para cada tema formulado na pergunta;
- Nota 5: A resposta "5" significa: SIM, atendendo ao padrão esperado: processo proativo; EXISTE (M), relacionado ao tema proposto na pergunta, onde é considerado satisfatório e atende ao padrão de qualidade esperado.



Ainda sobre o questionário, o cálculo da maturidade das respectivas dimensões é realizado por meio de média aritmética simples, sendo possível avaliar a maturidade por dimensão, gerando assim uma visão das ações que deverão ser realizadas para melhorar o nível da maturidade do processo como um todo. Entretanto, para a avaliação de maturidade do processo em si, foi utilizado média ponderada, considerando os pesos atribuídos na Tabela 2.

**Tabela 2:** Pesos entre as dimensões do PMF

Dimensões	Pesos	Justificativa
Processos	3	O maior peso (3) foi atribuído à dimensão Processo, devido à relevância intrínseca desta Dimensão no gerenciamento do Serviço, a qual se fundamenta no gerenciamento de processos. Quanto maior o nível de maturidade desta dimensão significa que a organização está voltada para processos.
Visão/ Orientação	2	O peso (2) foi atribuído devido à importância desta Dimensão estabelecer Metas a serem atingidas e alinhamento com as metas estratégicas.
Pessoas	2	O peso (2) foi atribuído devido à importância desta Dimensão com o viés de recursos Humanos.
Tecnologia	2	O peso (2) foi atribuído devido à importância desta Dimensão com o viés nas ferramentas que operacionaliza o processo.
Cultura	1	O peso (1) foi atribuído devido à importância desta Dimensão com o viés no comportamento, valores e atitudes necessárias para o gerenciamento de serviços.

Fonte: Silva (2012, p39)

### 3. RESULTADOS

Após o preenchimento das notas pelo público-alvo nos formulários, o processo de avaliação da maturidade ITIL foi automatizado por meio de planilha eletrônica MS Excel, onde foram inseridas fórmulas para cálculo de médias ponderadas em conformidade com os pesos da Tabela 5.

A Tabela 3 apresenta o resultado obtido em cada fase descrita pelo ITIL v3, destacando também a pontuação obtida nos processos que fizeram parte da avaliação.

**Tabela 3:** Resultado da primeira avaliação de maturidade

Priorização para Implantação dos Processos - ITIL					
Processos	Maturidade	Média de Maturidade da Fase	Maturidade Dimensão - Processos	Avaliação dos alunos	Score de Priorização
Melhoria Contínua	1,13	1,13	0,54	1,10	0,67
Demanda	1,40	2,12	0,60	0,65	0,83
Nível de Serviço	1,15	1,73	0,60	0,93	0,96
Capacidade	1,32	1,73	0,60	0,90	0,93
Continuidade	1,43	1,73	0,67	1,00	1,15
Catálogo de Serviços	1,83	1,73	0,87	1,00	1,50
Mudança	1,75	1,89	0,80	1,00	1,51
Disponibilidade	1,74	1,73	1,10	1,00	1,90
Evento	1,73	1,99	1,00	1,00	1,99
Problema	1,76	1,99	1,00	1,00	1,99
Incidente	1,85	1,99	1,03	1,00	2,05
Configuração	2,04	1,89	1,20	1,00	2,27



Fornecedores	1,95	1,73	1,65	1,00	2,84
Segurança da informação	2,65	1,73	2,51	1,00	4,34
Financeiro	2,84	2,12	2,23	1,00	4,74
Acesso	2,61	1,99	1,80	1,00	9,36

Fonte: Próprio autor

Baseados nos resultados, o próximo passo foi o de definir a priorização dos processos para serem implementados no SEBRAE-PB. Na literatura, segundo Silva (2007), existem vários métodos para priorização, como: métodos financeiros, modelos de score, Checklists e aqueles que apoiam a decisão por multicritérios. Para tal atividade, ficou acordado com a gerência de TI do SEBRAE-PB que tal cálculo seria feito verificando os seguintes resultados:

- O diagnóstico da maturidade do processo específico pelo público-alvo;
- A média aritmética da Fase relacionada com o processo específico;
- O valor obtido pelo processo do ITIL na dimensão PROCESSO;
- O diagnóstico da maturidade do processo pela análise externa dos alunos envolvidos nesse trabalho;
- O Score (contagem) para priorização em ordem crescente, com a finalidade de analisar os processos com menor índice de maturidade;

A fórmula utilizada para geração do Score foi [(Maturidade \* Média da Maturidade da Fase) – Avaliação dos Alunos] \* Maturidade da Dimensão “Processos”, onde se obteve ao final o score em ordem crescente de todos os processos analisados segundo o ITIL v3.

A avaliação dos alunos autores desse trabalho se baseou no entendimento de cada questão respondida pelo público alvo e da necessidade de base técnica dos mesmos para tal. Após a primeira avaliação e do seu resultado, o público alvo foi capacitado no processo priorizado.

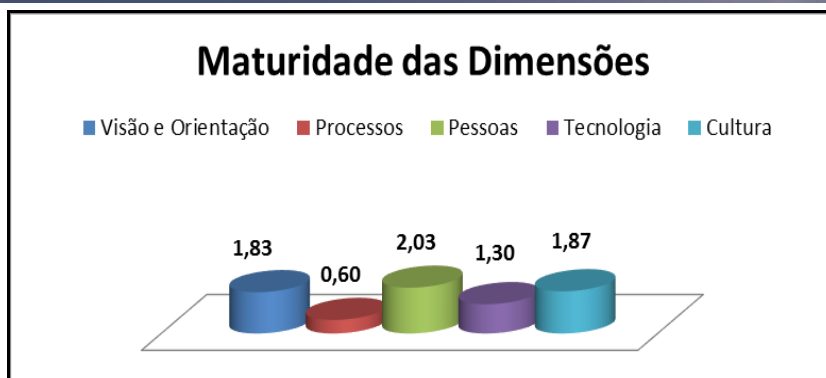
As maturidades mensuradas (Tabela 3) revelaram a atual situação dos processos ITIL no âmbito da rede e produção de TI da empresa, levando a uma visão sistêmica que até então não se tinha, mostrando, por exemplo, que para diversos processos urge a tomada de ação, por meio de plano de melhorias.

Por definição junto a Gerência de TI do SEBRAE-PB, o processo melhoria continua, apesar de obter o menor score, será trabalhado em outro momento, pois a falta de conhecimento técnico e o nível de dependência de terceiros poderia acarretar riscos e o aumento no prazo de implantação do processo. Logo, o processo priorizado para implementação foi o Gerenciamento de Demanda.

### 3.1. IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO PRIORIZADO NO SEBRAE-PB

O Gerenciamento de Demanda, conforme descrito por Fernandes (2012) visa gerenciar de forma síncrona os ciclos de produção dos serviços (que consomem demanda) e os ciclos de consumo dos serviços (que geram mais demanda). Por exemplo, o aumento da quantidade de funcionários do cliente certamente intensificará a atividade do negócio, o que poderá acarretar em crescimento da demanda de incidentes e requisições de serviços.

O diagnóstico de maturidade do processo de Gerenciamento de Demanda apresentou o valor de 1,40, qualificando em Nível 1 - Inicial. Na Figura 4 é ilustrado o quadro de maturidade por dimensão, a qual descreve os respectivos níveis que compõe o processo.



**Figura 4:** Nível de Maturidade – Gerenciamento de Demanda por Dimensão (1ª Avaliação)

De forma a melhor contextualizar a análise, todas as dimensões são vistas em conformidade com as causas, pontos positivos, pontos de melhoria, a modelagem proposta para o processo e o seu plano de ação.

Em relação a **Dimensão - Visão e Orientação**, foi verificada orientação parcial por parte das lideranças sobre a execução do Gerenciamento de Demanda, mas a não existência de regras de priorização, dimensionamento e análise de retorno sobre o investimento representam a falta de direcionamento. Além disso, ao analisar os resultados da Avaliação de Maturidade, observou-se que existem entendimentos divergentes em todas as perguntas do formulário, o que mostra a falta do conhecimento tático e estratégico para o processo de gerenciamento de demanda.

Em relação a **Dimensão - Processos**, o Gerenciamento de Demanda é totalmente reativo e imprecisamente definido, com procedimentos executados quando ocorrem problemas, sem atividades planejadas, não modelado em BPMN - *Business Process Modeling Notation* e não existe formalmente gestor e nem equipe que executa o processo.

Podemos concluir que os papéis e responsabilidades não são definidos (**Dimensão – Pessoas**), não utiliza ferramentas ou mecanismos otimizados (**Dimensão - Tecnologia**) e nem toda a equipe tem vivência com o processo, dificultando o alinhamento com os processos de negócio (**Dimensão – Cultura**).

Entretanto, destacamos como pontos positivos a existência de iniciativas do alinhamento da Gestão de TI para requisitos regulatórios do SEBRAE-PB e/ou implementação de inovações estratégicas. Logo, o foco deverá ser voltado para a criação de mecanismos necessários para que os requisitos de negócio sejam suficientemente entendidos pela TI.

Do ponto de vista estratégico e relacionado com as novas necessidades, oportunidades e solução de problemas, o processo de Gerenciamento de Demanda proposto se inicia com o preenchimento por parte do cliente (setor solicitante) da Solicitação de demanda junto ao UTIC.

Após o preenchimento da Solicitação de Demanda junto ao UTIC, o Gerente de TI e o seu comitê gerencial para demandas, analisa a solicitação e cria um *business case* para cada novo serviço solicitado, sendo de suma importância também definir os critérios para tomada de decisão, como por exemplo: necessidade do negócio, custo, tempo, entre outros.

Pode-se afirmar que a parte subjetiva do modelo se constitui das diversas opiniões humanas que formam os “critérios” e que a parte objetiva é formada pelos “cálculos” realizados a partir de um modelo. Logo, a definição dos critérios e os pesos dos mesmos é que



irá facilitar a tomada de decisão dos projetos baseados nos documentos anteriores devidamente preenchidos.

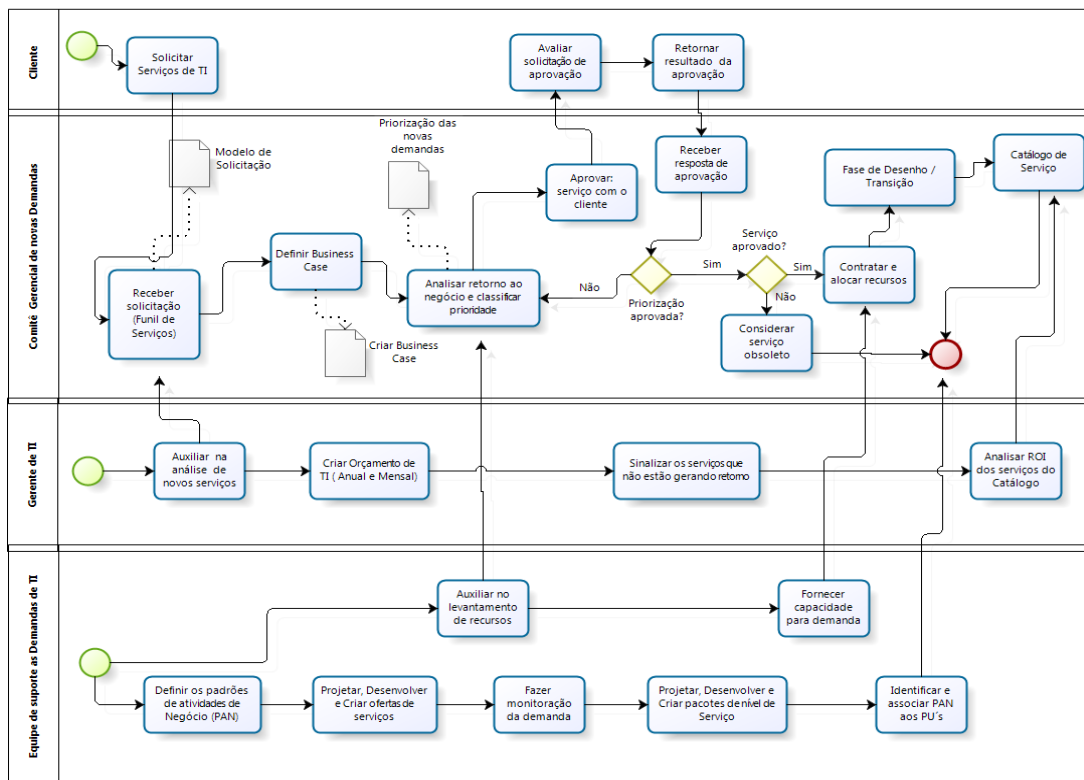
A escolha de critérios a partir de boas práticas colabora para a priorização dos projetos e demandas, não permitindo que as mesmas não se arrastem com o passar do tempo por diversos fatores tais como: falta de definições de requisitos de negócios, tentativas frustradas de definição de requisitos de Tecnologia da Informação sem a participação dos usuários gestores de negócios, ocasionando perda de investimentos, de esforços e de outros recursos tão caros.

### 3.1. PLANO DE AÇÃO – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE DEMANDA

Tendo em vista as oportunidades de melhorias apresentadas, o plano de ação criado visa demonstrar que a execução de atividades direcionadas por dimensão colabora com o aumento de maturidade do público alvo e do SEBRAE-PB para o processo de Gerenciamento de Demanda.

Em relação a **Dimensão - Visão e Orientação** a proposta é de edificar um boletim informativo com orientações claras para os Stakeholders sobre a execução do Gerenciamento de Demanda, além de formatar e publicar internamente os resultados obtidos no processo proposto para Gerenciamento de Demanda.

Em relação a **Dimensão - Processos** a modelagem ilustrada na Figura 5 foi a proposta implementada para tratar as causas apontadas e que influenciam diretamente para o nível de maturidade do processo de Gerenciamento de Demanda ter alcançado 1,40. A modelagem oferece um processo mais proativo ao setor, com definição clara de papéis e responsabilidade e que segue notação em BPMN, contribuindo para que o nível de maturidade da Dimensão – Processos avaliado em 0,60 na primeira avaliação, aumentasse para 1,77 na segunda avaliação com as propostas implementadas no SEBRAE-PB.

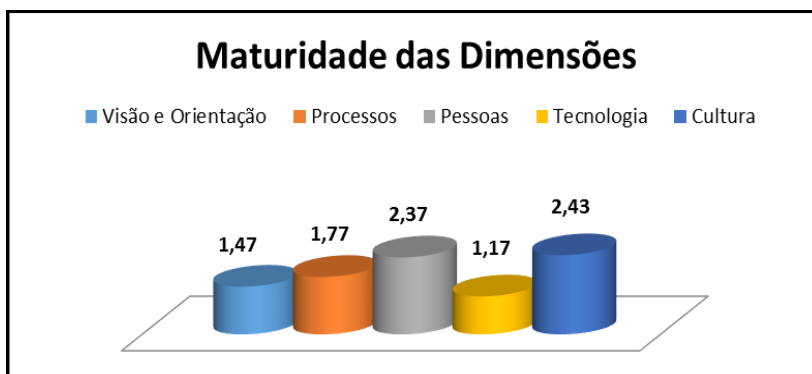


**Figura 5:** Modelagem proposta para o Gerenciamento de Demanda





O que foi observado tanto na primeira avaliação como na segunda avaliação, que os processos não definidos, não modelados e não gerenciados impactam as demais dimensões, colaborando para desmotivar os integrantes, e prejudicando o entendimento de “por onde começar” a implantação de boas práticas. Logo, direcionar os esforços para propor uma melhora em apenas uma das dimensões, colaborou para aumentar o nível de maturidade do processo, conforme exposto na Figura 6, mas apresentou novos entendimentos as demais dimensões.



**Figura 6:** Nível de Maturidade – Gerenciamento de Demanda por Dimensão (2ª Avaliação)

Apesar de valores menores nas dimensões Visão/Orientação e Pessoas na 2ª Avaliação de maturidade, comparando com a primeira avaliação, o nível de maturidade do processo de Gerenciamento de Demanda aumentou de 1,40 para 1,77.

Tendo em vista as oportunidades de melhoria apresentadas, seguem as sugestões para implementação pelo SEBRAE-PB a médio prazo para elevar o nível de maturidade de 1,77 para 2,0 (Nível 2 – Repetitivo), conforme Tabela 4.

**Tabela 4:** Plano de ação para execução pelo SEBRAE-PB

Nº	Dimensão	Oportunidade de Melhoria	Papéis e Responsabilidade	Prazo
01	Visão e Orientação	Edificar um Boletim Informativo com orientações claras para os <i>Stakeholders</i> sobre a execução do Gerenciamento de Demanda e de suas metas como serviço	Gerente de TI e equipe	A definir
02		Estabelecer e formalizar Acordos de Nível Operacional (ANO) do processo de Gerenciamento de Demanda	Gerente de TI e equipe	A definir
03		Formatação e publicação interna de relatórios com os resultados obtidos no Gerenciamento de Demanda	Gerente de TI e equipe	A definir
04	Processos	Modelagem do Processo por meio de Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN), a serem incluídas na atividade 01 da Dimensão “Visão e Orientação”	Consultoria	Concluído
05		Elaborar plano de Comunicação do processo, definindo a partir da MATRIZ RACI descrita na atividade 01 da Dimensão “Pessoas”	Gerente de TI e Consultoria	A definir
06	Pessoas	Definir os papéis e responsabilidades dentro da organização para o processo de Gerenciamento de Demanda	Gerente de TI e equipe	A definir
07	Tecnologias	Estabelecer mecanismos para otimizar o processo de Gerenciamento de Demanda	Consultoria e Gerente de TI	A definir



08		Estabelecer uma Base de Dados para o Gerenciamento de Demanda	Gerente de TI	A definir
09		Criar relatórios para o gerenciamento do processo	Gerente de TI	A definir
10	Cultura	Estabelecer um procedimento de comunicação contínua do processo de Gerenciamento de Demanda com intuito de disseminar o conhecimento	Gerente de TI e Consultoria	A definir
11		Criação de canal para sugestões e melhorias	Gerente de TI	Concluído
12		Plano de workshops sobre o tema (Gerenciamento de Demanda) relacionados com outros processos do ITIL, sendo aplicado para todos os <i>Stakeholders</i>	Gerente de TI e Consultoria	Concluído

**Fonte:** Próprio autor

Dessa forma, o uso do modelo de maturidade PMF propiciou uma visão sistêmica dos processos, pois conseguiu extrair, por meio de suas dimensões, as melhorias necessárias para elevar a maturidade dos processos ITIL. Ainda sobre a melhoria no Gerenciamento de Demanda, boas práticas foram implementadas, tais como:

- Elaboração de Plano de Ação para melhoria e aumento da maturidade nos processos;
- Definição do gestor para o processo, ficando a cargo do Gerente de TI;
- Modelagem de processos ITIL promovendo a integração dos processos que se relacionam;
- Definição, para o processo, de uma estratégia de melhoria para curto, médio e longo prazo;
- Treinamento dos colaboradores na execução dos processos;
- Método para avaliação periódica da maturidade.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse trabalho foi o de desenvolver boas práticas na Unidade de TI do SEBRAE-PB de forma a assegurar que o alinhamento entre tecnologia e negócio ocorra de forma eficiente e eficaz com a utilização do framework ITIL, por ser considerado um método de acompanhamento sistêmico, com indicadores sendo controlados periodicamente para correção de rumo, bem como um método eficaz de implantação dos processos, para que os mesmos saiam do papel e se tornem realidade.

O trabalho buscou avaliar o uso de boas práticas do ITIL baseado aos seus processos, registrando, através de formulários, o comportamento do público alvo e sua maturidade alinhada ao objetivo de implantação.

Dessa forma, o uso do modelo de maturidade PMF propiciou uma visão sistêmica dos processos, analisando a evolução da equipe de TI do SEBRAE-PB de forma a extrair, por meio de suas dimensões, as melhorias necessárias para elevar a maturidade dos processos ITIL.

Diante do exposto, o trabalho alcançou seus objetivos, criando um critério objetivo para avaliação do ITIL no SEBRAE-PB, quantificando a maturidade em valores e por consequência categorizando os processos ITIL em níveis, apresentado assim o estágio da qualidade no que diz respeito a execução de cada processo.



Além disso, de forma a justificar a metodologia utilizada, se aplicou dois ciclos de avaliação no processo priorizado, Gerenciamento de Demanda, sendo possível identificar todas as lacunas que prejudicam a execução do processo e por consequência enxergar oportunidades de melhorias, sendo tratadas por meio de planos de ação. Entretanto, o nível de maturidade do processo de Gerenciamento de Demanda não evoluiu do nível 1, mas colaborou para direcionar o SEBRAE-PB a seguir com a evolução.

A metodologia foi aprovada oficialmente pela Gerência de TI do SEBRAE-PB e vem sendo utilizada como ferramenta de gestão dos processos de gerenciamento de serviços de TI.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. N.** Um Processo para Implementação das Práticas ITIL para Gerenciamento de Serviços de TI. Dissertação para obtenção do título de mestre em Ciências da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, 2008.
- CANNON, D.; WHEELDON, D.** Service Operation: ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- CASE, G.; SPALDING, G.** Service Improvement, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- COLIN, R.; VERNON L.** Service Design, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- FERNANDES, A. A.** Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços, 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. 620p.
- FREITAS, M. A. S.** Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI, 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 424p.
- IQBAL, M.; NIEVES, M.** Service Strategy, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- ISACA,** Control Objectives. ISACA – Information Systems Audit and Control Association & Foundation, 2000.
- LACY, S.; MACFARLANE, I.** Service Transition, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- MOREIRA, M. A. R.; NASCIMENTO, S.; FERREIRA, R. M.; GUERIN, F.** Proposta de Modelo de Implantação do ITIL para Gestão de Serviços de TI de empresas de Logística. 8º CONTECSI, São Paulo, Brasil, 2011. 18p.
- MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B.** Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Editora Novatec, São Paulo: Novatec Editora, 2007. 672p
- MANSUR, R.** Governança Avançada de TI: na Prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 460p.
- MOLINARO, L. F. R.** Gestão da Tecnologia da Informação: governança de TI: arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e o negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 228p.
- OGC.** The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. Editora The Stationery Office, 2010.
- SEBRAE-PB.** O SEBRAE na Paraíba. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba/sebrae-pb/quem-somos/apresentacao>>. Acesso em: 19 ago. 2015.
- SILVA, L. C.** Avaliação da maturidade ITIL: uma abordagem prática. Brasília: SENAC DF, 2012. 97f. Disponível em: <http://www.edilms.eti.br/uploads/file/orientacoes/GTIDF03%20-%20Lucinaldo%20Cirino.pdf>. Acesso em: 09/09/2015.
- SILVA, A.; NASCIMENTO, L.; BERDERRAIN, M.** Método De Apoio Multicritério À Decisão Na Seleção E. Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA. 2007. In. SANTOS, C. D. Gestão de portfólio: critérios de seleção de projetos em uma organização com foco em projetos esportivos. XXXVII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro. Setembro. 2013.
- VALLE, A.** Gestão da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. 232p.