

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA ESCOLA POLITÉCNICA

MARCELO ANDRÉ CARDOSO

Implantação de Governança de TI utilizando COBIT em conjunto com ITIL voltados
para a Gestão de Sistemas em Empresas de Recuperação de Crédito

São Paulo
2014

Implantação de Governança de TI utilizando COBIT em conjunto com ITIL voltados
para a Gestão de Sistemas em Empresas de Recuperação de Crédito

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para a
conclusão do curso de MBA em TI.

Orientador: **Prof. Raymundo Vasconcelos**

São Paulo

2014

DEDICATÓRIA

A minha querida mãe Marinete, que me deu a luz e assim permitiu que eu chegasse até este estágio de minha vida.

A minha esposa e companheira Vanildes que sempre esteve do meu lado apoiando e me acompanhando em todas as minhas decisões.

Ao meu filho Diego que soube compreender os momentos de concentração e estudo para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao corpo docente da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em especial aos professores do PECE, pelo respeito e oportunidade que me deram e com isso, contribuíram para o meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, por ter me dado vida, saúde e capacidade para desenvolver este trabalho.

Em especial ao Prof. **Raymundo Vasconcelos**, meu orientador, pelo respeito, compreensão e amizade, me orientando e me ajudando nas dificuldades que tive para o desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

A área de TI, durante muito tempo, foi área de apoio para as demais áreas das empresas. O mundo corporativo vem mudando ao longo do tempo, e estas mudanças também refletem na área de TI. É necessário deixar de ser área de apoio, ou seja, apenas fornecedor de recursos tecnológicos para outras áreas e passar a ser mais proativa, com suas estratégicas alinhadas ao negócio da empresa.

Para que isso aconteça, é necessário que a área de TI tenha organização, controle e capacidade de gerir as solicitações que são feitas dentro de prazos satisfatórios para atender as necessidades da empresa. Para que isso seja possível, surgiram boas práticas capazes de controlar a TI e auxiliar no gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação. A Proposta deste trabalho é a utilização da ITIL no gerenciamento de serviços para área de sistemas enquanto o COBIT será utilizado no atendimento dos SLAs necessários para o cumprimento de prazos.

No atual mercado corporativo, as empresas de cobrança possuem carga de solicitações de serviços para a TI em constantes mudanças e com prazos, muitas vezes, imediato. Desta forma, se faz necessário uma governança mais efetiva, tornando a TI mais proativa de acordo com as práticas da ITIL, com o propósito de reduzir retrabalho, trazendo maior credibilidade para a TI e consequentemente, melhor resultado para a empresa.

Palavras-chave: **ITIL. COBIT. Gerenciamento de Serviços. SLA. Empresa de Cobrança.**

ABSTRACT

The IT for a long time has been a supporter area for the others parts in business. The business areas on the corporate world, including IT, have been changing over time. It must be no longer a supporter area, but became a proactive area for the others.

For that to happen, is necessary organization, control and ability to manage the requests that are made in terms satisfactory to meet the company needs. There are good practices that can control and help manage the IT services. The Proposed work is used ITIL as a software management while is used COBIT in meeting the SLAs required for meeting the deadlines.

In today's market, the collection companies have requests for IT constantly changing and deadlines often immediate. Thus, a more governance is needed, making the most proactive IT according to ITIL practices, in order to reduce rework, bringing greater credibility for IT and consequently, a best result for the company needs.

Keywords: **ITIL. COBIT. Service Management. SLA. Company Collection.**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PERCENTUAL DE FAMÍLIAS ENDIVIDADAS.....	13
FIGURA 2.1 – ESTRUTURA DA ITIL FOUNDATION V3.....	18
FIGURA 2.2 – CATÁLOGO DE SERVIÇOS DA ITIL.....	20
FIGURA 2.3 – A IMPORTÂNCIA DOS 4Ps NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS.....	21
FIGURA 2.4 – CATÁLOGO DE SERVIÇO DO NEGÓCIO E CATÁLOGO DE SERVIÇO TÉCNICO.....	22
FIGURA 2.5 – ESCOPO DO GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO.....	23
FIGURA 2.6 – CICLO DE DEMING (PDCA).....	26
FIGURA 2.7 – MELHORIA DE PROCESSOS DE TI DENTRO DAS EMPRESAS.....	27
FIGURA 2.8 – PROCESSOS DO COBIT 4.1-.....	28
FIGURA 2.9 – O CUBO DO COBIT.....	30
FIGURA 3 – PROCESSOS DO SISTEMA DE COBRANÇA.....	33
FIGURA 4 – MODELO DE IMPLANTAÇÃO DA BIBLIOTECA DA ITIL.....	40
FIGURA 4.2.2 – PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS.....	46
FIGURA 4.3.1 – NOVO MODELO DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DA TI...48	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI	- Tecnologia da Informação
MIS	- Management Information System
DCI	- Jornal Diário do Comercio e Indústria
CNC	- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
URA	- Unidade de Resposta Audível
SMS	- Short Message Service
ITIL	- Information Technology Infrastructure Library
COBIT	- Control Objectives for Information and Related Technology
CCTA	- Central Computing and Telecommunications Agency
OGC	- Office of Government Commerce
ITSM	- Information Technology Service Management
ITIL V3	- ITIL Versão 3, atualmente conhecida como versão 2011
CNAB	- Centro Nacional de Automação Bancária da Federação Brasileira de Bancos (Febraban)
PC	- Prestação de Contas (arquivo texto para envio aos bancos)
SLA	- Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVO	14
1.3	MOTIVAÇÃO	15
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
2.1	Biblioteca de Boas Práticas da ITIL.....	17
2.1.1	Estratégia de Serviços	19
2.1.2	Desenho de Serviços.....	20
2.1.3	Transição de Serviços	23
2.1.4	Operação de Serviços	25
2.1.5	Melhoria Continua.....	26
2.2	O GUIA DE BOAS PRÁTICAS DO COBIT	28
2.2.1	Entrega e Suporte	29
3.	CENÁRIO ATUAL.....	32
4.	A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO UTILIZANDO ITIL V3	38
4.1	Fase I: Preparação do Projeto de Implantação da ITIL	40
4.2	Fase II: Levantamento de Situação Atual e Análise de Maturidade.....	42
4.2.1	Oficinas de Alinhamento.....	42
4.2.2	Levantamento da Situação Atual e Análise de Maturidade	43
4.2.3	Diagnóstico de Nível de Maturidade	47
4.3	Fase III: Plano de Ação e Análise de Aderência das Soluções	47
4.3.1	Plano de Ação	47
4.3.2	Análise de Aderência de Soluções	50
5	A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO UTILIZANDO COBIT 4.0	52

5.1	Plano de Ação e Reunião de Revisão	56
5.2	Trabalhos Futuros	56
6	CONCLUSÃO.....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

1. INTRODUÇÃO

O Contexto Inicial desta monografia tem como foco principal as empresas de recuperação de crédito e a dificuldade que as mesmas possuem em organizar a área de tecnologia de informação bem como a gestão de entregas e/ou prazos satisfeitos no atendimento das solicitações, sejam elas oriundas de clientes internos (operacional) ou externos (bancos e financeiras).

Esta dificuldade pode ser observada mais claramente de algumas formas. A área de TI nas empresas de recuperação de crédito funciona apenas como uma área de apoio operacional provendo serviços para a área de cobrança, não sendo o foco principal da empresa. Todo o estudo estratégico da empresa é feito por outra área denominada MIS (Gerenciamento da Informação), esta, por sua vez, tratam os dados disponibilizados pela área de TI, convertendo em dados gerenciais e os transformando em estudos estratégicos para os gerentes das carteiras ativas de cobrança, tais como: Clientes que ainda não foram acionados (cobrados); dados de comissionamento (pagamento da operação); resultado de campanhas de cobrança, entre outras. Também não se identificam investimentos na área de TI, sejam eles de infraestrutura, software, aplicações, telecomunicações, etc., principalmente em conhecimento e gestão de TI o que tornaria a área mais qualificada.

Vale lembrar que a TI, como é comumente chamada, embora não seja o foco principal da empresa, tem papel fundamental como área de Apoio Operacional, ou seja, provedora de serviços para a área Operacional (a área de cobrança, propriamente dita); também é capaz de agregar valor ao negócio, pois, é através dos sistemas de informação que a área de cobrança produz e mostra os resultados (maior comissionamento, maior carteira de clientes, maiores lucros) para o corpo diretivo.

Com o aumento da inadimplência (número maior de pessoas que adquiriram dívidas de qualquer natureza e não pagam até a data de vencimento), as empresas de recuperação de crédito ganharam destaque no mercado nacional. Bancos e

financeiras passaram a terceirizar as suas bases de dados de clientes inadimplentes, fragmentando-as em diversas bases menores e distribuindo-as a diversas empresas de recuperação de crédito, para que estas, por sua vez, promovam a adimplência de seus clientes, prestando serviços como uma empresa terceirizada representando seus contratantes com base em uma série de normas preestabelecidas em contrato.

Estes escritórios, por outro lado, são classificados, baseados, em sua maioria, na recuperação dos clientes e seus respectivos pagamentos.

Esta classificação mensal (competição entre as empresas do segmento, com o objetivo de obter a melhor colocação entre elas) automaticamente cria uma corrida aos clientes de diversas formas a fim de buscar o maior e melhor desempenho entre as concorrentes. A cada mês, uma meta a ser alcançada é estabelecida pelo contratante. Esta meta é baseada no desempenho das empresas de recuperação de crédito, de um modo geral, ao final de cada período.

A tentativa de localizar o cliente dar-se-á através de contatos telefônicos, URAs (trata-se de aparelho utilizado por empresas de atendimento para que possam ser digitadas opções no atendimento eletrônico), ligações receptivas, envios de SMS (serviço de mensagens curtas disponíveis em telefones celulares), envio de boletos em massa, envio de e-mails.

Traça-se o perfil do cliente utilizando-se Índices de Crédito, que é o resultado de cálculos estatísticos com a finalidade de auxiliar consumidores e empresas a realizarem negócios a crédito, com maior agilidade e segurança a fim de ser o mais assertivo possível na busca pelo pagamento do cliente.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Estudos e Gestão de Inadimplência, “O mercado de recuperação de crédito, em que atuam as empresas responsáveis por

cobrar dívidas dos inadimplentes, movimentou R\$ 120 bilhões de julho de 2013 até julho de 2014.”¹

PEIC – Síntese dos Resultados

Síntese dos Resultados			
	Total de Endividados	Dívidas ou Contas em Atrasos	Não Terão Condições de Pagar
abr/13	62,9%	21,5%	6,7%
mar/14	61,0%	20,8%	7,1%
abr/14	62,3%	21,0%	6,9%

Figura 1 – Percentual de Famílias Endividadas.

Fonte: Pesquisa Nacional CNC – Rio de Janeiro – Abril / 2014

Mas, para que o resultado financeiro do período seja positivo em relação às comissões e o desempenho seja melhor do que o dos concorrentes é importante que se tenha uma área de TI especialista no negócio de recuperação de crédito bem como ter organização, agilidade e competência para prover não somente a área operacional (área de cobrança, propriamente dita), mas também todas as demais áreas de apoio de todas as ferramentas capazes de gerar o melhor resultado possível, suportando-as no que for necessário.

1.1 PROBLEMA

Como já foi dito anteriormente, a área de TI não é o foco principal das empresas de recuperação de crédito, desta forma, há pouco ou nenhum investimento nesta área. Não há processos definidos sobre os sistemas que suportam a empresa; não há investimentos em treinamentos para os analistas desenvolvedores; não há padrões de desenvolvimento, não há especificações técnicas acerca do que deve ser desenvolvido etc.

¹ Os dados foram publicados pelo DCI em 15/09/2014. Disponível em <[http://www.dci.com.br/financas/mercado-de-recuperacao-de-credito-movimenta-r\\$-120-bilhoes-em-um-ano-id415240.html](http://www.dci.com.br/financas/mercado-de-recuperacao-de-credito-movimenta-r$-120-bilhoes-em-um-ano-id415240.html)> Acesso em 18/11/2014.

Dentro do contexto apresentado, há a necessidade de gerenciar as diversas solicitações feitas pelos clientes internos que nada mais são que os demais departamentos da empresa (por exemplo, departamento financeiro, bem como cada uma das carteiras ativas da empresa, as quais também funcionam como departamentos); administrar as entregas dessas solicitações que, muitas vezes, vem para a área de TI com prazo definido de entrega, sem possibilidade de negociação; controlar o acúmulo de solicitações a fim de atender a todas as áreas operacionais; controlar a importação das cargas diárias (arquivos em formato de texto, contendo dados dos clientes inadimplentes para a realização de cobrança, devem ser importados para a base de dados da empresa) e disponibilizar as rotinas para envio de arquivos de prestação de contas aos contratantes (arquivos contendo todos os acionamentos e ocorrências ao longo do dia referente aos contatos realizados pela operação junto aos clientes inadimplentes) e gerir as grandes quantidades de mudanças de escopo, bem como alterações de layouts e regras de negócio constantes definidas pelos bancos e financeiras.

As constantes mudanças de escopo solicitadas para a área de TI agregado a falta de processos definidos, associados à falta de especificação técnica para os analistas, implica na definição de prazos para entrega das solicitações, muitas vezes, equivocados gerando, com isso, alto índice de retrabalho e consequente problemas com os demais departamentos da empresa.

1.2 OBJETIVO

O objetivo desta monografia é apresentar uma proposta que visa à aplicação dos conceitos de boas práticas apresentados pela biblioteca da ITIL e modelos do COBIT na área de desenvolvimento de sistemas para atendimento de todas as solicitações de serviços abertas pelas demais áreas da empresa. Os sistemas de informação das empresas do segmento de recuperação de crédito costumam ser de propriedade da empresa, ou seja, os sistemas que atendem a área operacional são desenvolvidos internamente nas empresas pela área de TI, também interna. Na

empresa em questão, a área de sistemas é composta por 15 desenvolvedores internos e sistema dividido em módulos por carteira ativa envolvendo as áreas jurídica, financeira e operacional.

A contribuição desta monografia será a compilação das boas práticas de gerenciamento de serviços apresentadas nos documentos citados a fim de produzir uma proposta que atenda às necessidades de gestão de entregas da equipe de sistemas de uma empresa de recuperação de crédito, com o propósito de que com melhores análises e melhor entendimento da solicitação, a área de TI possa ter uma assertividade maior na definição dos prazos para entrega das solicitações e consequentemente, um melhor desenvolvimento das solicitações evitando grande número de retrabalho e erros de desenvolvimento.

1.3 MOTIVAÇÃO

A motivação para este trabalho deve-se ao fato de, por iniciativa do corpo diretivo da empresa em questão, houve uma pesquisa interna a fim de identificar qual era o departamento mais problemático da empresa. Nessa pesquisa teve como resultado que a área de TI, mais precisamente, a área de desenvolvimento de sistemas geram os maiores problemas para a empresa devido ao elevado número de retrabalho no desenvolvimento de sistemas, dificuldade de definição de prazos assertivos, conflitos entre a área de TI e demais departamentos, entre outras questões apontadas pelos demais departamentos consultados. Esse resultado trouxe a necessidade de um realinhamento da forma de trabalho e definição de processos dentro da área de TI a fim de minimizar todos os problemas apontados.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A proposta de estudo abordará os principais conceitos de boas práticas de utilização dos documentos de COBIT e ITIL no que concerne o estudo de entregas das demandas solicitadas à área de TI. Este trabalho foi organizado em 6 capítulos que abrangem os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

O Capítulo 1 estabelece motivações, problemas, objetivos e contextos que identificam a abordagem proposta por este trabalho.

O Capítulo 2 estabelece os conceitos teóricos que embasam este trabalho, apresentando as boas práticas de ITIL e COBIT, seus conceitos e divisões a serem apresentadas no âmbito do Gerenciamento de Serviços de TI.

O Capítulo 3 estabelece o cenário atual de uma empresa de recuperação de crédito no tocante aos processos de TI para atendimento de demandas e consequentemente, o cumprimento de prazos para atendimento das solicitações.

O Capítulo 4 aborda a aplicação das boas práticas de ITIL na área de desenvolvimento de sistemas para um melhor gerenciamento de serviços de TI, buscando atender a proposta de correção dos problemas apresentados no capítulo 3.

O Capítulo 5, da mesma forma, aborda a aplicação das boas práticas de COBIT especificamente para entregas e suporte de forma que estas entregas possam ser mensuradas através de indicadores que comprovem a eficiência e eficácia da área de desenvolvimento de sistemas.

O Capítulo 6 trata-se das conclusões aqui consolidadas, capaz de sustentar uma base de informações para atendimento das demandas solicitadas à área de TI de uma empresa de recuperação de crédito e servir de apoio à reorganização da área.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Os fundamentos teóricos que embasam esta monografia envolvem os seguintes conceitos:

- 2.1 Biblioteca de Boas Práticas da ITIL
- 2.2 Guia de Boas Práticas do COBIT

2.1 Biblioteca de Boas Práticas da ITIL

O conceito de ITIL, *Information Technology Infrastructure Library*, teve origem na década de 80, sob desenvolvimento do governo britânico. É composta por um conjunto de recomendações e melhores práticas voltadas para o gerenciamento de serviços de TI. Na década de 90, a ITIL foi reconhecida mundialmente como padrão de gerenciamento de serviços de TI. (SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., 2004).

“A ITIL foi desenvolvida inicialmente pela CCTA (*Central Computing and Telecommunications Agency*), atual OGC (*Office of Government Commerce*) esta, por sua vez, é um órgão do governo britânico que tem como objetivo desenvolver metodologias e criar padrões dentro dos departamentos do governo britânico buscando aperfeiçoar e melhorar os processos internos.” (OCG, 2007)

O objetivo da ITIL é dar suporte ao fornecimento de serviços de TI com índices de qualidade. Desta forma, a ITIL fortalece o relacionamento entre a área de TI e seus clientes no tocante ao cumprimento de metas previamente acordadas para a prestação de serviços (HASHIMOTO, 2007)

O foco da ITIL que será apresentado está vinculado diretamente aos fundamentos básicos das boas práticas para o Gerenciamento de Serviços (ITIL Foundations).

Entende-se por Gerenciamento de Serviços (ITSM) como um conjunto de habilidades da organização para fornecer valor para o cliente em forma de serviços. (ITIL V3)²

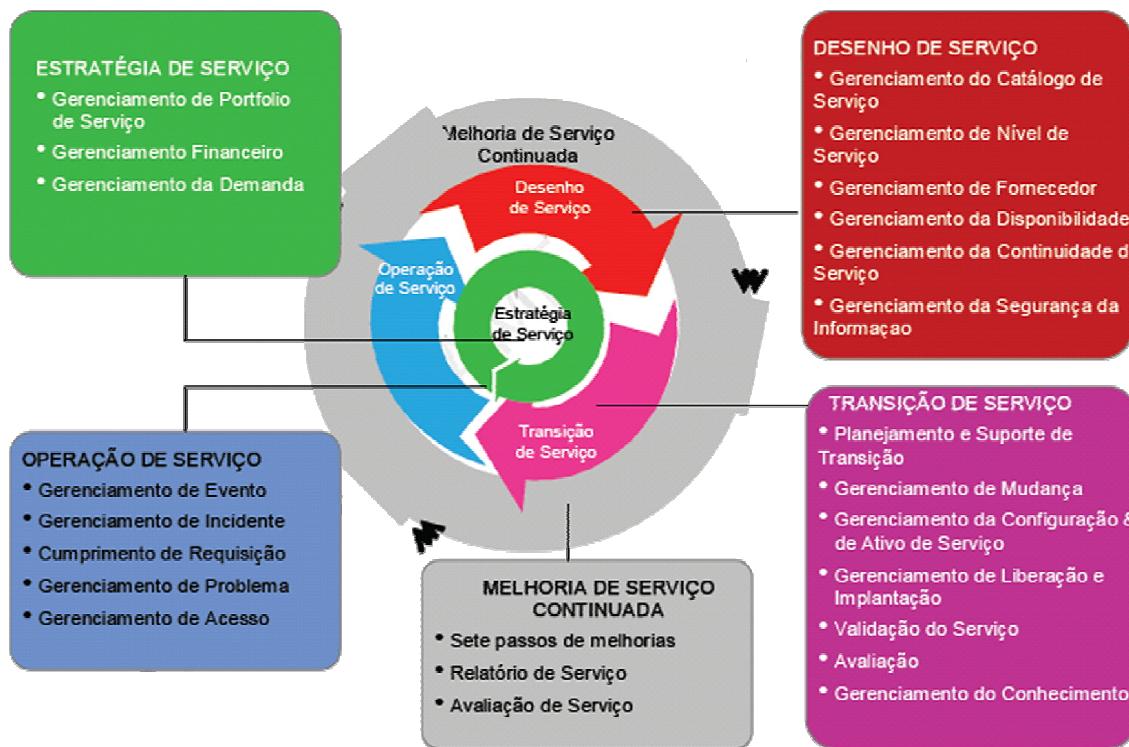


Figura 2.1 – Estrutura da ITIL Foundation V3

Fonte:<<http://www.portalgsti.com.br/>> acesso em 26/10/2014

A figura 2.1 demonstra como estão estruturadas e organizadas as cinco publicações do ciclo de vida do gerenciamento de serviços da ITIL, conforme segue:

- 1) Estratégia de Serviços
- 2) Desenho de Serviços
- 3) Transição de Serviços
- 4) Operação de Serviços
- 5) Melhoria Continua

² Atualmente, A ITIL V3 passou a ser denominada ITIL 2011

Não será apresentada a biblioteca inteira da ITIL, pois o conteúdo é bastante extenso, portanto, irei apresentar apenas os itens referentes aos livros que serão usados neste trabalho.

2.1.1 Estratégia de Serviços

A primeira etapa da estrutura de gerenciamento de serviços é a Estratégia de Serviços, considerada o núcleo do círculo de vida do serviço. Está relacionada a outras fases, pois, através da estratégia de serviços que se definem objetivos, expectativas, prioridades e oportunidades. Seu principal objetivo é assegurar que as organizações estejam no controle dos custos e riscos associados aos serviços prestados pela TI. (Iqbal e Nieves, 2007). A Estratégia de Serviços irá fornecer auxílio para responder as seguintes perguntas:

- . Quais serviços deverão ser oferecidos, e para quem?
- . Como nos diferenciar de nossos concorrentes?
- . Como criar valor para nossos clientes?
- . Como definir a qualidade do serviço?
- . Como alocar recursos de forma eficiente no portfólio de serviços?
- . Como resolver conflitos nas demandas relacionadas com recursos compartilhados?

A Estratégia de Serviços nos permite estudar três processos: O Gerenciamento de Portfólio de Serviços, o Gerenciamento de Demandas e o Gerenciamento Financeiro. O foco neste livro está no Gerenciamento de Portfólio de Serviços.

2.1.1.1 Gerenciamento de Portfólio de Serviços

Fornece informações sobre todos os serviços através do ciclo de vida. O Gerenciamento de Portfólio (repositório que representa todos os serviços de TI e seus status), apenas gerencia os serviços e status e não entra em detalhes na documentação de funcionalidades do serviço dentro do catálogo de serviços. O objetivo é garantir que os serviços de TI agreguem valor ao negócio da empresa. O

Portfólio de Serviços se desdobra em três componentes: Funil de Serviços, Catálogo de Serviços e Serviços Obsoletos. (Júnior, J.E.G, 2011)

Quando um serviço está na fase de definição e análise, entende-se que ele está no Funil de Serviços. Quando este serviço encontra-se em operação, entende-se que o mesmo encontra-se no Catálogo de Serviços. Quando um serviço for descontinuado, entende-se que ele está obsoleto. (Iqbal e Nieves, 2007)

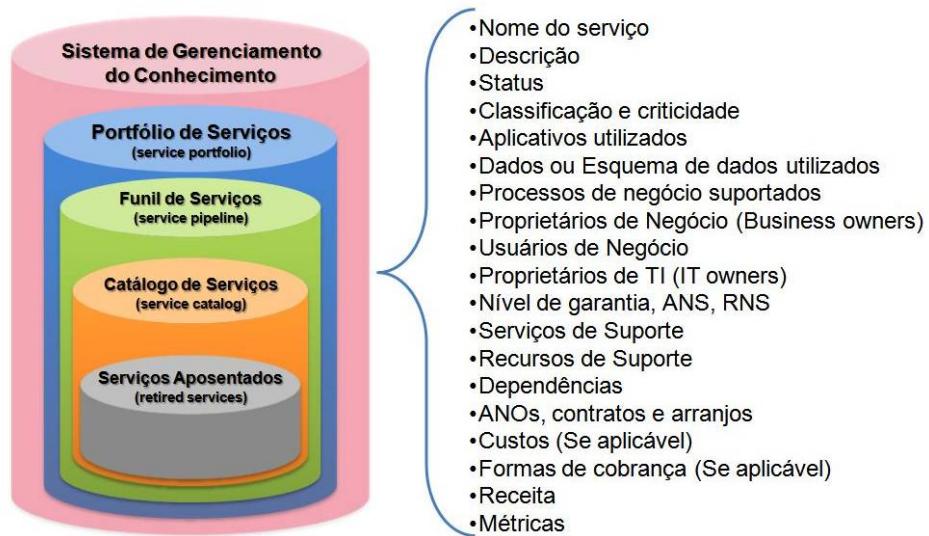


Figura 2.2 – Catálogo de Serviços da ITIL

Fonte:<<http://www.itsmnapratica.com.br/catalogo-de-servicos-para-que-complicar/>> acesso em 18/11/2014

2.1.2 Desenho de Serviços

Apresenta um guia para a criação e manutenção de políticas de TI. Esta fase é a continuação da Estratégia de Serviços. O principal propósito do Desenho de Serviço é o desenho de serviços novos ou alterados para a introdução destes no ambiente de produção visando assegurar consistência e integração com todas as atividades e processos dentro de toda a infraestrutura de TI. Não se limitando apenas aos novos serviços, mas também as mudanças e melhorias necessárias no ciclo de vida de serviço para manter ou aumentar o valor do serviço para o cliente. (Júnior, J.E.G, 2011)

A implantação do gerenciamento de serviço está relacionada com a preparação e planejamento do uso eficaz e eficiente do chamado 4P's exibidos na figura 2.3. (Júnior, J.E.G, 2011)

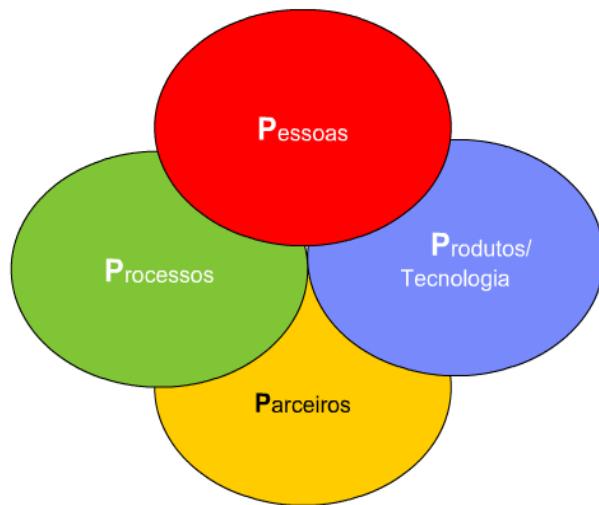


Figura 2.3 – A Importância dos 4P's no Gerenciamento de Serviços

Fonte: OGC (2007)

- 1) Pessoas: é um dos recursos importantes na entrega de serviços. É necessário ter pessoas suficientes e competentes para termos a entrega do nível de serviço correto. (Junior, J.E.G, 2011)
- 2) Produtos: (Inclui Serviços, Tecnologias e Ferramentas). Tem-se vários componentes envolvidos (software, hardware) no fornecimento do serviço. (Junior, J.E.G, 2011)
- 3) Parceiros: Envolve fornecedores e vendedores de soluções. (Junior, J.E.G, 2011)
- 4) Processos: Necessário definir os processos, para desenhar, transferir e operar. Cada processo possui sua particularidade e é necessário identificar como os processos irão gerenciar estas particularidades. (Junior, J.E.G, 2011)

2.1.2.1 Gerenciamento de Catálogo de Serviço

Gerenciar a informação contida dentro do Catálogo de Serviço para assegurar que ela esteja exata e reflita os detalhes atuais, status, interfaces e dependências de todos os serviços que estão sendo executados, ou sendo preparados para serem executados, dentro do ambiente de produção (Júnior, J.E.G, 2011). É um subconjunto do Portfólio de Serviços e consiste apenas de serviços ativos e serviços que vão entrar em produção. Pode ser classificado em: Catálogo de Serviços de Negócios que são os serviços voltados aos clientes e Catálogo de Serviços Técnicos que são os detalhes de serviços de TI (Júnior, J.E.G, 2011).

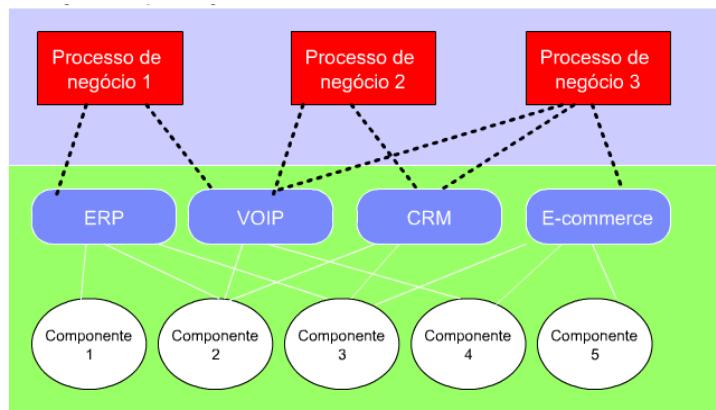


Figura 2.4 – Catálogo de Serviço do Negócio e Catálogo de Serviço Técnico

Fonte: OGC (2007)

2.1.2.2 Gerenciamento de Nível de Serviço

Tem como meta assegurar que um nível de serviço de TI acordado será fornecido para todos os serviços de TI atuais, e que serviços futuros serão entregues dentro de metas alcançáveis. É necessário levantar os requisitos dos clientes para posterior realização dos acordos sobre o que a TI irá entregar ao cliente. Somente é possível esse acordo se houver controle do nível de fornecimento do serviço. É necessário monitorar os níveis de serviços acordados e confrontá-los como o que foi efetivamente entregue para o cliente. (SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., 2004).

Neste gerenciamento é necessário definir, documentar, acordar, monitorar, medir, reportar e revisar o nível dos serviços de TI fornecidos.



2.5 – Escopo do Gerenciamento de Nível de Serviço

Fonte: OGC (2007)

O Acordo de Nível de Serviço (Service Level Agreements – SLA) é responsável por acordar, monitorar, revisar e reportar as metas contidas nos SLAs. Inclui metas tais como horas de serviço, desempenho e suporte.

2.1.3 Transição de Serviços

Planejar e gerenciar os recursos para estabelecer com sucesso um serviço novo ou alterado em produção dentro do custo, qualidade e estimativas de tempo previstas. Planejar e gerenciar a capacidade e os recursos necessários para empacotar, construir, testar e implantar uma versão em produção. Estes recursos referem-se a pessoas para desenvolvimento, testes e instalação de versões; infraestrutura (servidor para instalar a aplicação, caso necessário); aplicações que estavam previstas para serem compradas precisam estar disponíveis para implantação; etc. (Júnior, J.E.G, 2011)

2.1.3.1 Gerenciamento de Mudanças

Tem como meta responder às mudanças de requisitos de negócio do cliente enquanto se maximiza o valor e se reduzem incidentes, interrupções e re-trabalhos. Os clientes sempre terão novas necessidades que irão gerar novos serviços, novas alterações em sistemas atuais; pode haver expansão de negócio, gerando mais demandas por serviços de TI e consequentemente, atualizações na estrutura de TI serão necessários. (Júnior, J.E.G, 2011)

Há quatro tipos de mudanças definidas: Mudanças Estratégicas, Mudanças Táticas, Mudanças Operacionais, Mudanças Técnicas. Toda e qualquer mudança deve-se analisar seu impacto, custos e riscos de implementação da mesma. A solicitação de mudança deve vir acompanhada do documento de Requisição de Mudança (RDM). (Júnior, J.E.G, 2011).

2.1.3.2 Gerenciamento de Liberação e Implantação

Distribuir liberações dentro de produção e estabelecer o uso efetivo de serviços. Sendo assim, o valor pode ser entregue ao cliente e o serviço pode ser gerenciado pelo pessoal de operações (Júnior, J.E.G, 2011).

Preocupa-se diretamente com a instalação de um serviço novo ou alterado. Para colocar um serviço novo em produção pode envolver a instalação de uma nova aplicação como também a instalação de novos componentes de hardware. Preocupa-se com os aspectos técnicos e não-técnicos de uma liberação. Mudanças na Infraestrutura que ocorrem em um ambiente complexo, distribuído, é necessário planejar, controlar e programar as liberações nos ambientes de testes e produção.

2.1.4 Operação de Serviços

Coordenar e realizar as atividades e processos necessários para fornecer e gerenciar serviços em níveis acordados com usuários e clientes de negócio. É necessário monitorar se o serviço está sendo entregue, bem como os incidentes e falhas estão sendo atendidos dentro do SLA acordado com o cliente. O escopo será de fornecer suporte a todos os serviços que estão no Catálogo de Serviço, todos os serviços que estão implantados que estão em produção não importando se o serviço será entregue por um provedor interno ou por fornecedor externo. (Júnior, J.E.G, 2011).

2.1.4.1 Gerenciamento de Incidentes

Incidente é uma interrupção não planejada de um serviço de TI ou redução da qualidade desse serviço. Será necessário restaurar a operação de serviço normal o mais rápido possível e minimizar o impacto negativo sobre as operações do negócio, garantindo assim que os melhores níveis de qualidade de serviço e disponibilidade sejam mantidos. (Júnior, J.E.G, 2011)

2.1.4.2 Gerenciamento de Problemas

Um problema é uma causa provocada por um ou mais incidentes. Tem como objetivo prevenir problemas e incidentes resultantes de uma ocorrência; eliminar incidentes recorrentes e minimizar o impacto de incidentes que não podem ser prevenidos. Busca encontrar a solução para os incidentes, documentar e comunicar às partes envolvidas os erros conhecidos e tratá-los dentro dos níveis de acordo de serviços firmados. (Júnior, J.E.G, 2011)

2.1.5 Melhoria Continua

Seu objetivo é rever, analisar e fazer recomendações sobre oportunidades de melhoria em cada estágio do ciclo de vida. Analisar os resultados da Realização do Nível de Serviço. Melhorar o custo-benefício da entrega de serviços de TI sem sacrificar a satisfação do cliente. Assegurar que os métodos de gerenciamento da qualidade sejam usados para suportar as atividades de melhoria continua. Avalia o desempenho de todos os estágios do ciclo de vida. Baseado no ciclo de Deming (PDCA: Plan – Do – Check – Act), ou seja, Planejar, Fazer, Checar e Agir. (Júnior, J.E.G, 2011)



Figura 2.6 – Ciclo de Deming (PDCA)

Fonte: <<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>> acesso em 31/12/2014

Sete passos do processo de Melhoria Continua descrevem como medir e reportar estão baseados no ciclo PDCA.

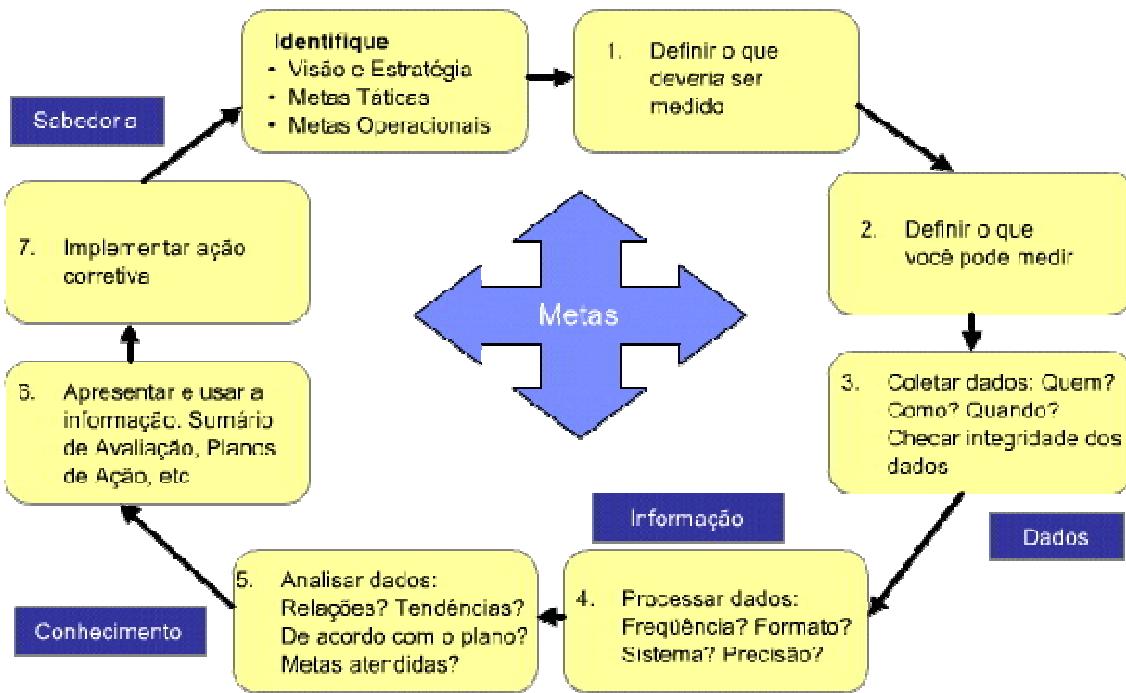


Figura 2.7 – Melhoria de Processos de TI dentro das Empresas

Fonte: http://tiinteligente.blogspot.com.br/2012/04/itil-v3-melhoria-de-servico-continuada_20.html > acesso em
31/12/2014

2.2 O GUIA DE BOAS PRÁTICAS DO COBIT

O guia do COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology* teve origem também na década de 2000, sob desenvolvimento do ISACA - *Information Systems Audit and Control Association*, tem a missão de promover um conjunto atualizado de boas práticas conhecido mundialmente no âmbito corporativo da TI para gerentes e auditores de tecnologia. (SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., 2004)

Seus principais domínios são Planejamento e Organização (PO), Aquisição e Implementação (AI), Entregas e Suporte (DS) e Monitoração.

A orientação está dividida em 34 processos, subdivididos em quatro domínios, conforme descritos abaixo (ITGI, 2007)

Da mesma forma que a biblioteca de ITIL, o guia de boas práticas de COBIT é bastante extenso e por esta razão, irei apresentar apenas o item o qual será tratado neste trabalho.

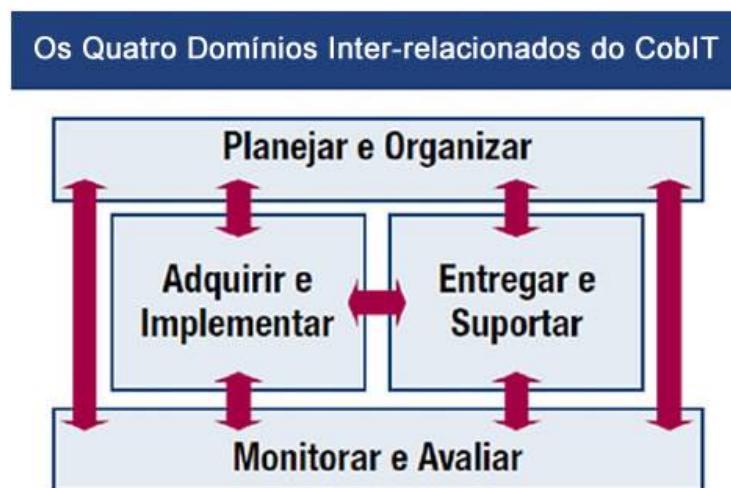


Figura 2.8 – Processos do COBIT 4.1

Fonte: <<http://www.certificacao-cobit.com.br/artigos/a-estrutura-do-cobit>> acesso em 21/11/2014

2.2.1 Entrega e Suporte

Aborda as estratégias para a entrega de serviços requisitados, incluindo entrega de serviços, gerenciamento da segurança e continuidade, serviços de suporte ao usuário e gerenciamento de dados e recursos operacionais. (SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., 2004)

Trata das seguintes questões de gerenciamento:

- 1) Os serviços de TI estão sendo entregues de acordo com as prioridades de negócio?
- 2) Os custos de TI estão otimizados?
- 3) A força de trabalho está habilitada para utilizar os sistemas de TI de maneira produtiva e segura?
- 4) Os aspectos de confidencialidade, integridade e disponibilidade estão sendo contemplados para garantir a segurança da informação?

Este domínio é composto por 13 processos:

- DS1 – Definir e gerenciar níveis de serviços
- DS2 – Gerenciar serviços terceirizados
- DS3 – Gerenciar o desempenho e a capacidade
- DS4 – Assegurar a continuidade dos serviços
- DS5 – Garantir a segurança dos sistemas
- DS6 – Identificar e alocar custos
- DS7 – Educar e treinar os usuários
- DS8 – Gerenciar a central de serviço e os incidentes
- DS9 – Gerenciar a configuração
- DS10 – Gerenciar problemas
- DS11 – Gerenciar os dados

- DS12 – Gerenciar o ambiente físico
- DS13 – Gerenciar as operações

Como os componentes do COBIT estão inter-relacionados, a figura 2.9 do cubo é utilizada para sumarizar que os recursos de TI são gerenciados pelos processos de TI para alcançar metas que correspondem aos requisitos de negócio. Este é o princípio básico do guia do COBIT.

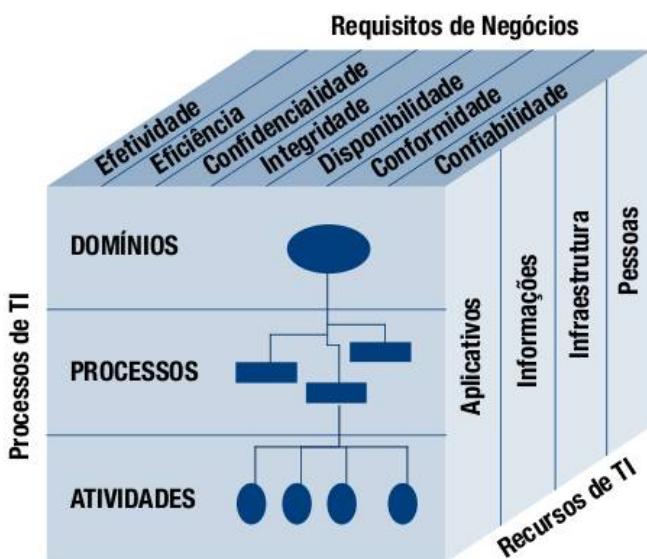


Figura 2.9 – O Cubo do Cobit

Fonte: <<http://www.devmmedia.com.br/cobit-4-1-entendendo-seus-principais-fundamentos/28793>>

Acesso em 22/11/2014

2.2.2 Níveis de Maturidade

Os modelos de maturidade do COBIT ajudam a identificar as metas de melhoria e uma base para avaliar o status atual do processo. O COBIT trabalha com cinco níveis de maturidade: (SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., 2004)

0 – **Inexistente:** Não são aplicados processos de gestão. Ausência total de processos identificáveis.

1 – **Incial:** Os processos são eventuais e não organizados. Não há processos padronizados, apenas abordagens eventuais que tendem a ser aplicadas em bases isoladas ou caso a caso.

2 – **Repetitivo:** Os processos seguem um padrão regular. Foram desenvolvidos até o estágio em que procedimentos similares são adotados por pessoas distintas que realizam a mesma tarefa.

3 – **Definido:** Os processos estão documentados e divulgados. Foram padronizados e documentados e divulgados através de treinamento.

4 – **Gerenciado:** Os processos são monitorados e mensurados. É possível mensurar e monitorar o cumprimento dos procedimentos, adotando medidas quando os processos aparentam não funcionar corretamente.

5 – **Otimizado:** as melhores práticas são seguidas e automatizadas. Os processos foram refinados ao nível das melhores práticas com base em resultados de melhorias contínuas e modelagem da maturidade.

Para meu escopo de trabalho, abordarei o domínio de Processo Entregas e Suporte (DS), domínio este constituído de 13 processos, enquanto no universo da ITIL trabalharei o gerenciamento de serviços, utilizando-se das boas práticas para gerenciamento das solicitações da área de desenvolvimento de sistemas. As versões deste trabalho envolvem a ITIL v3 e o COBIT 4.1.

3. CENÁRIO ATUAL

As constantes manutenções de sistema a partir de solicitações realizadas pelas áreas internas da empresa ou realizadas por determinação dos bancos e/ou financeiras faz com que o acúmulo de demandas abertas para atendimento torne-se um grande problema no âmbito das empresas de recuperação de crédito.

Cada carteira de clientes (conjunto de contratos de mesmo cliente externo, sob domínio das mesmas regras) possui suas próprias regras de negócio (formas de cobrança, tabelas de descontos (política de desconto), prazos para devolução dos contratos, etc.). Estes e outros processos são modificados constantemente a fim de tentar garantir a adimplência do cliente. Muitas vezes, os bancos e/ou financeiras, mudam a forma de aplicação da política de desconto; produz enriquecimento de base (atualização de endereço, e-mail e telefone através de consultas a fornecedores) dos clientes a fim de promoverem maior assertividade na localização do mesmo, alteração de formato de arquivos, etc. Todos esses procedimentos determinados pelos bancos e/ou financeiras promovem a abertura de solicitação de serviços para a TI.

Internamente, podem ser identificadas melhorias necessárias em sistema tais como a criação de novos relatórios gerenciais, importação de novos arquivos de enriquecimento de base solicitados a fornecedores, identificação de erros não previstos em sistema, etc. também promovem abertura de solicitação de serviços para a TI.

Diante deste cenário de mudanças constantes e solicitações de serviços para a TI, o gerenciamento das entregas de serviços precisa ser bastante preciso bem como seus processos de controle dessas solicitações e o ITIL v3 se torna peça chave neste contexto.

Tanto a ITIL v3 quanto o COBIT 4.1 foram escolhidos depois de alguns meses de estudo das principais práticas de gerenciamento de serviços disponíveis no mercado a fim de identificar as que melhor eram capazes de atender as necessidades da área de sistemas de uma empresa de recuperação de crédito.

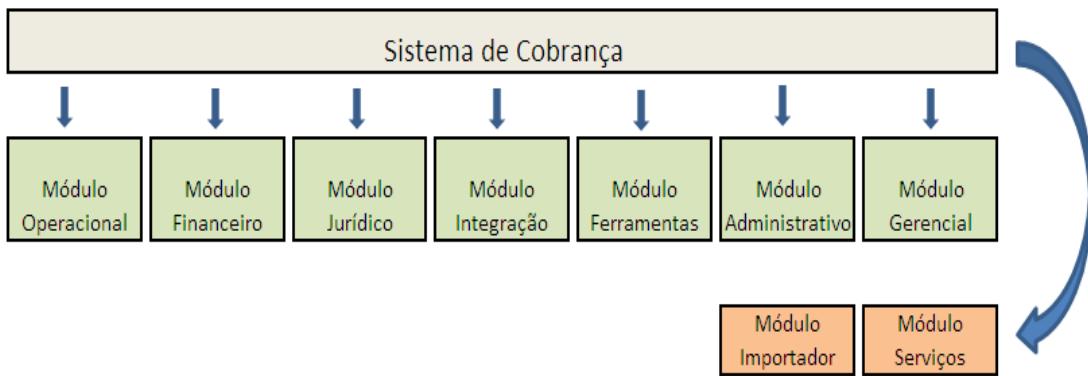


Figura 3 – Processos do Sistema de Cobrança

Fonte: O autor (2014)

A empresa aqui apresentada possui sistema de cobrança distribuído em vários processos (módulos) com as seguintes características:

1) Módulo Operacional

Incorporam todos os processos inerentes da Operação de Cobrança tais como geração de Acordos, Alçadas de Desconto, Taxas de Juros e Multas, Cadastro de Clientes, etc.

2) Módulo Financeiro

Compreende os processos de importação de arquivos CNAB (arquivos de pagamentos de boletos enviados pelos bancos), geração de prestação de contas; rotinas de recebimento de Custas processuais, etc.

3) Módulo Jurídico

Compreende os processos de busca e apreensão de veículos, envio de arquivos de notificação, negativação e envio de protesto de clientes, andamentos de processos pré-jurídicos e jurídicos, etc.

4) Módulo de Integração com Fornecedores

Compreende os processos integrados com fornecedores de enriquecimento de bases (busca e localização de endereço e telefones válidos dos clientes), envio de arquivos para os discadores automáticos, integração com fornecedores de envio de SMS, etc.

5) Módulo de Ferramentas

Compreende os processos de geração de mala direta e boletagens (envio de boletos em massas para um público pré-definido).

6) Módulo Administrativo

Compreende todos os acessos às funções do sistema tais como permissões de acesso de usuários, cadastramento e bloqueio de usuários, etc.

7) Módulo Gerencial

Incorpora todos os relatórios gerenciais para melhor análise das estratégias para a tomada de decisões das áreas operacionais.

Ainda há o módulo Importador que compreende os processos de importação de carga de clientes que são arquivos em formato de texto contendo os dados do cliente para localização, os contratos e todos os dados da dívida do mesmo.

O Módulo de Serviços, também apartado do sistema, compreende os processos de abertura, atendimento e encerramento de solicitações de serviços para a área de TI, o qual é motivo do meu trabalho.

Além disso, neste cenário, a área de TI tem algumas situações as serem tratadas tais como:

- 1) A área de Sistemas está distribuída de tal forma que, cada analista de desenvolvimento atende as solicitações de serviços de uma ou mais carteiras, de forma exclusiva. Isso, ao mesmo tempo em que promove uma vantagem, pois o analista obtém a confiança da área operacional responsável pela carteira e, com o passar do tempo, torna-se especialista nas regras de negócio da mesma; também promove uma grande desvantagem, uma vez que, além de se tornar especialista, cria um vínculo de dependência entre as regras de negócio da carteira e o analista desenvolvedor, trazendo dificuldades de atendimento das solicitações para a área de sistemas em casos de trocas de analistas, criando desconfianças por parte da área operacional em relação à capacidade dos demais analistas no atendimento das solicitações específicas da carteira.
- 2) As aberturas de solicitações de serviços para a área de sistemas, feitas pela área operacional (diversas carteiras ativas da empresa que funcionam, cada uma, como um departamento), não são bem definidas (ou escritas de forma clara). Muitas vezes, o solicitante tem dificuldade de expressar na solicitação, o que realmente é necessário que seja desenvolvido. Não há uma área de negócios para o tratamento e entendimento dessas solicitações, assim sendo, os analistas precisam agendar reuniões com os respectivos solicitantes a fim de entender o que de fato necessita ser feito.
- 3) Uma vez entendida a solicitação de serviço pela TI, não há padrões de desenvolvimento a serem seguidos pelos analistas desenvolvedores, ou seja, cada analista desenvolve a solicitação de serviço da forma que melhor lhe convier, criando suas próprias nomenclaturas de variáveis; fluxo das rotinas a

serem desenvolvidas; nomes de funções; padrões para desenvolvimento de procedimentos (blocos de comandos que executam determinadas rotinas dentro do banco de dados). Não há qualquer especificação técnica acerca do que deve ser desenvolvido nem tão pouco, como deve ser desenvolvido.

- 4) As solicitações são abertas pela área operacional (entende-se por área operacional, todas as diversas carteiras ativas da empresa que funcionam como se fossem vários departamentos, por exemplo, a carteira de um determinado banco é uma área operacional, outra carteira de outro banco também funciona como outra área operacional, pois, ambas possuem gerencias, funcionários, centros de custo, espaço físico, etc. independentes) sem muito critério, ou seja, uma mesma solicitação de serviço pode ser aberta mais de uma vez pela mesma área operacional bem como mais de uma pessoa da mesma área pode abrir a solicitação, muitas vezes, as solicitações ficam duplicadas (ou seja, o gerente da carteira e o supervisor da mesma carteira, abrem a mesma solicitação para a área de TI). Da mesma forma, uma mesma solicitação de serviço pode ser aberta por mais de uma área operacional, fazendo com que um ou mais analistas desenvolvam rotinas semelhantes, ou seja, com o mesmo propósito, de forma desnecessária (por exemplo, gerentes de carteiras diferentes, abrem a mesma solicitação. Como cada carteira é atendida por um analista exclusivo, estes analistas desenvolverão a mesma solicitação para carteiras distintas).

- 5) Falta de critério na priorização das solicitações de serviços para a área de TI. Muitas vezes, a solicitação que está priorizada é menos importante do que outra solicitação que deveria estar priorizada. Quando está situação é percebida pela área operacional, a mesma refaz a prioridade solicitando a área de TI a paralisação da solicitação em atendimento para o desenvolvimento da nova solicitação priorizada, causando assim, impactos nos prazos de entrega das mesmas.

- 6) Falta de comunicação entre os analistas desenvolvedores, capaz de promover a troca de informações e experiências entre si, com o intuito de melhorar a integração da área de TI fazendo com que a mesma rotina possa ser desenvolvida por analistas diferentes, para carteiras diferentes, não havendo, desta forma, o reaproveitamento de código.
- 7) Como a cultura da empresa tem foco na área operacional, sendo a área de TI apenas área de apoio, a essa mesma TI é atribuída à responsabilidade direta ou indiretamente por maus desempenhos da área operacional mediante as metas estabelecidas pelos contratantes criando, dessa forma, um conflito entre as áreas.
- 8) Falta de área de apoio (neste caso, uma área de processos) capaz de realizar as especificações necessárias envolvendo a solicitação de serviço, identificando se a mesma deverá ser desenvolvida para todas as carteiras ativas da empresa ou apenas para o solicitante.
- 9) Dificuldade de apresentar para a alta direção da empresa, todas as solicitações atendidas bem como projetos que agregaram valor ao negócio da empresa, a partir de alguns critérios específicos tais como: solicitações atendidas por analista, por carteira ativa, por período, por grau de importância etc. Apresentar os custos de cada demanda e/ou projeto bem como mensurar o retorno que a respectiva solicitação proporcionou no resultado final da empresa. Estes dados se fazem necessários para o acompanhamento da diretoria no sentido de medir os custos e o retorno da TI.

É através das boas práticas apresentadas pelo ITIL v3 que o escopo de gerenciamento de serviço será organizado.

4. A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO UTILIZANDO ITIL V3

Com base nos problemas apresentados no capítulo anterior, motivo do qual este trabalho está sendo desenvolvido, serão utilizadas as boas práticas da biblioteca da ITIL, visando propor uma forma de implantação da mesma no gerenciamento de serviços, buscando a melhoria de entregas e o cumprimento de prazos.

Para o alinhamento do negócio de recuperação de crédito com a área de TI, no âmbito geral, a Estratégia de Serviço proposto pela ITIL se aplica neste contexto na medida em que a área de TI parte para as seguintes premissas:

1. Alinhar as expectativas da alta direção da empresa com a capacidade de entrega da área de TI.

No segmento de recuperação de crédito pouco se observa investimentos na área de TI. Esta se mantém com computadores e sistemas operacionais obsoletos; bem como o próprio sistema de cobrança que costuma também ser antigo e de pouco desempenho. Desta forma, espera-se muito em termos de capacidade de entrega da área de tecnologia, porém, faltam recursos. É necessário deixar claro as necessidades da área para que a mesma tenha capacidade de atender de forma satisfatória todas as solicitações de serviços abertas pelas demais áreas da empresa.

2. Ter todos os seus processos internos definidos e mapeados a fim de estimular a cultura de boas práticas.

A área de TI, atualmente, não possui qualquer processo documentado. Todos os procedimentos são de conhecimento público da área e divulgado à medida que necessário, porém, não há qualquer formalização ou documentação acerca de qualquer processo dentro da TI, tais como atualizar ambiente de produção; geração e disponibilização de executáveis; rotinas de banco de dados, etc.

3. Ter uma equipe de excelência capaz de tratar projetos e solicitações do dia-a-dia respeitando prazos e entregando-as com a máxima qualidade.

Reestruturar a área de TI através de treinamentos e atualização de seus profissionais, bem como manter uma equipe adequada para o atendimento das solicitações a fim de obter excelência de entregas e maior assertividade nas definições de prazos.

4. Fazer com que a área de TI seja menos reativa e mais proativa na gestão das solicitações de serviços.

Atualmente, na empresa em questão, a área de TI é muito reativa, reagindo aos vários problemas que acontecem no dia-a-dia sem conseguir se planejar para se tornar mais proativa, trazendo novos conceitos e melhorias de sistemas para a empresa.

Como primeiro passo para apresentar uma proposta de implantação envolvendo a biblioteca da ITIL para a área de sistemas, é traçado um Plano de Trabalho, o qual será bem compreendido com a divisão em três fases, a saber:

FASE I: Preparação do Projeto de Implantação da ITIL

FASE II: Levantamento de Situação e Análise de Maturidade

FASE III: Plano de Ação

A figura 4 apresenta cada uma das fases a serem implantadas. A Fase I envolve a preparação do Projeto para implantação da ITIL. Esta compõe a Etapa I que é a organização interna do Projeto envolvendo todo o planejamento para o inicio do projeto. A Fase II refere-se ao Levantamento da Situação Atual e Análise de Maturidade e esta fase é composta por duas etapas onde a Etapa I são as Oficinas de Alinhamento (reuniões com os analistas) e a Etapa II é o Levantamento da Situação Atual. Por fim, tem-se a Fase III subdividida em duas etapas: Etapa I, que é o Plano de Ação para aplicação dos conceitos da ITIL e a Etapa II que se refere à Análise e Aderência das Soluções que foram propostas.

Fase I: Preparação do Projeto	Fase II: Levantamento da Situação Atual e Análise de Maturidade	Fase III: Plano de Ação
Etapa I Organização Interna do Projeto	Etapa I Oficinas de Alinhamento	Etapa I Plano de Ação
	Etapa II Levantamento da Situação Atual	Etapa II Análise de Aderência das Soluções
Gestão do Projeto >>		

Figura 4 – Modelo de Implantação da Biblioteca da ITIL

Fonte: <www.portalgsi.com.br> acesso em 04/12/2014

4.1 Fase I: Preparação do Projeto de Implantação da ITIL

Como análise exploratória, esta fase será subdividida em várias etapas com o objetivo de organizar o projeto de implantação da biblioteca da ITIL no gerenciamento de serviços de TI internamente, a saber:

- 1) Planejamento do Projeto
- 2) Planejamento de Risco
- 3) Planejamento de Comunicação
- 4) Reunião de Conscientização
- 5) Identificação das partes envolvidas
- 6) Alinhamento das expectativas
- 7) Iniciação do Projeto

Durante a etapa de Planejamento do Projeto, serão realizadas reuniões internas de forma individual com cada um dos analistas com o objetivo de traçar um perfil dos profissionais da área a fim de identificar aqueles que possuem perfil mais voltado para o negócio da empresa e aqueles que possuem perfil mais voltado para o desenvolvimento (programação). Este processo visa uma melhor adequação dos

profissionais de sistemas no novo formato que a área de TI irá aderir conjuntamente com a implantação da ITIL.

O Planejamento de Risco envolverá a definição dos pontos a serem tratados pelos envolvidos para evitar o insucesso do projeto, tais como:

- Necessidade de alto grau de envolvimento da alta direção: Garantia de que os investimentos necessários serão realizados, bem como a área de TI terá todo apoio necessário para o desenvolvimento do projeto, ou seja, a área e TI terá da direção da empresa o patrocínio necessário para que o projeto seja bem sucedido.
- Mudar a cultura da organização em relação ao que a TI representa para o negócio: Transformar a área de TI não somente em área de apoio operacional como também ser capaz de agregar valor ao negócio da empresa.

O Planejamento das Comunicações define que a comunicação acontecerá através de reuniões semanais do Comitê de Demandas e todas as definições, autorizações e priorizações ou qualquer outro assunto pertinente terão seus reportes através de envio de e-mails semanais ou, em casos urgentes, os envios podem ocorrer diariamente.

As Reuniões de Conscientização acontecerão em duas etapas, sendo a primeira com a apresentação do projeto para a alta direção da empresa a fim de conseguir destes o patrocínio necessário para o desenvolvimento do mesmo. A segunda para os gestores operacionais a fim de obter apoio nas mudanças que virão à medida que o projeto estiver sendo implantado.

A Identificação das Partes Envolvidas é a etapa onde serão definidos todos os envolvidos dentro e fora da área de TI e o papel que caberá a cada um destes no projeto.

O Alinhamento das Expectativas deixará bem claro quais os objetivos do projeto e a quem se destina. Não será aplicado na área de TI como um todo, e sim, apenas na

área de desenvolvimento de sistemas visando melhoria nas entregas e cumprimento de prazos. Aqui também serão definidos os limites que cada área atuará e o papel de cada uma delas no projeto.

Por fim, após definição de uma data para início do projeto e com os devidos esclarecimentos de dúvidas que possam pairar sobre qualquer questão que envolva o projeto, este será iniciado.

4.2 Fase II: Levantamento de Situação Atual e Análise de Maturidade

Com o projeto iniciado, terá início a Fase II que compreende o levantamento da Situação Atual e Análise de Maturidade os quais serão subdivididos em 2 etapas, I e II, respectivamente.

- 1) Etapa I: Oficinas de Alinhamento
- 2) Etapa II: Levantamento da Situação Atual

Dentro desta fase ainda serão trabalhados os seguintes pontos:

- 1) Uso das Boas Práticas da ITIL
- 2) Treinamentos Específicos
- 3) Conscientização
- 4) Obtenção do Comprometimento das partes interessadas
- 5) Diagnóstico da Situação Atual
- 6) Diagnóstico do Nível de Maturidade

4.2.1 Oficinas de Alinhamento

A Etapa que se refere às Oficinas de Alinhamento será composta por reuniões internas de conscientização, envolvendo os analistas desenvolvedores e treinamentos específicos nas boas práticas da biblioteca de ITIL para que todos estejam alinhados com seus conceitos.

Através das reuniões internas com a equipe de sistemas e com os gestores das áreas operacionais, deve-se obter o comprometimento das partes interessadas sem o qual o projeto seria fadado ao fracasso.

4.2.2 Levantamento da Situação Atual e Análise de Maturidade

Após todas as reuniões de alinhamento e treinamentos específicos com todos os envolvidos alinhados no mesmo conhecimento dentro do propósito estabelecido para a implantação da biblioteca da ITIL para a área de desenvolvimento de sistema, passa-se para a Etapa II o qual se destina a fazer o levantamento da situação atual do processo de solicitação de serviços para a área de desenvolvimento de sistemas.

O Sistema Atual de Solicitação de Serviços para a TI ocorre conforme figura 4.2.2, descrita abaixo:

A gerência ou supervisor das diversas carteiras ativas da empresa (área operacional) identifica uma necessidade a ser atendida pela área de sistemas. Normalmente, o solicitante envia e-mail comunicando sua necessidade a fim de verificar com a TI se será ou não viável a abertura de uma solicitação de serviço. Em caso positivo, a TI solicita abertura de solicitação de serviço.

Essa solicitação deverá ser priorizada junto à área de TI durante reunião com a coordenação da área e os gestores operacionais de cada uma das carteiras. Após priorização da gerencia, as solicitações vêm para a área de TI onde são distribuídas para os analistas que atuam diretamente no desenvolvimento das solicitações que se refere à carteira, exclusivamente, ou seja, as solicitações de um determinado banco, normalmente, são desenvolvidas pelo analista desenvolvedor que atende as solicitações desse determinado banco e assim por diante.

Estes analistas avaliam prazos em função da solicitação descrita e então, a coordenação monta um Pacote de Serviços que serão entregues no período de uma semana. Este pacote de serviços é enviado via e-mail para que os envolvidos tenham ciência e possam acompanhar o que será atendido no período.

As solicitações entram em ambiente de desenvolvimento na área de TI conforme prazos pré-estabelecidos e divulgados aos gestores. Uma vez desenvolvida a solicitação pelo analista, após testes unitários, é definido um endereço na rede interna para acesso (executável contemplando as alterações necessárias para atendimento da solicitação) para ser homologado, para isso, é necessário atualizar todo o ambiente de homologação para que os respectivos testes possam ocorrer.

A homologação deve ser realizada pelo solicitante do serviço ou alguém designado por ele. Após a realização da homologação da respectiva solicitação, o solicitante deve enviar e-mail para a área de TI comunicando que a solicitação está atendida, caso contrário, será necessário novo entendimento da solicitação, novos ajustes em sistema, testes e posterior reenvio de novo endereço na rede interna para homologação, quantas vezes forem necessárias para o atendimento.

Uma vez homologada a solicitação e comunicada a TI, a mesma é responsável por gerenciar a subida de todas as alterações necessárias ao atendimento da solicitação para o ambiente de produção, feito isso, a área de TI comunica ao solicitante por e-mail que a solicitação está em ambiente de Produção e conclui a solicitação.

Porém, com a solicitação ainda em ambiente de desenvolvimento, outra solicitação em caráter de urgência poderá ser solicitada para a TI. É necessário identificar se a urgência refere-se ao arquivo de PC (arquivo de Prestação de Contas, enviado diariamente ao contratante a fim de prestar contas de tudo o que foi negociado pela empresa de recuperação de crédito), ou arquivo de carga (arquivo texto, recebido de forma diária, contendo todos os dados do cliente e da dívida para cobrança). Em caso negativo, é preciso aprovação da diretoria para mudança do pacote de serviços, porém, na prática, isso não acontece, e a autonomia para paralisar toda e qualquer solicitação urgente é aprovada pela diretoria, indiscriminadamente.

Caso a solicitação urgente seja relativa ao arquivo de PC ou arquivo de Carga, a correção deve ser imediata, pois a empresa de recuperação de crédito é pontuada negativamente quando a PC não é entregue no horário e o arquivo de carga deve ser importado diariamente para que haja a cobrança.

A área de TI deve reavaliar os prazos em função das solicitações que estavam priorizadas; repriorizá-las com a entrada da solicitação urgente; realizar os devidos ajustes sistêmicos para atendimento da solicitação. À coordenação da área cabe remontar o Pacote de Serviços, já contemplando as solicitações urgentes. Através de e-mail, comunicar as gerências operacionais sobre a urgência e realinhamento do pacote de solicitações.

Por fim, ao final do período, um novo e-mail de posicionamento do Pacote de Serviços é endereçado a todos os envolvidos, reportando as solicitações e o ocorrido com cada uma delas, mantendo as solicitações que estavam priorizadas (e que por ventura foram repriorizadas em virtude da entrada de novas solicitações) e as solicitações que entraram em caráter de urgência.

Problemas identificados neste modelo:

1. As solicitações de serviço, mesmo depois do Pacote de Serviços definido e reportado a todos os envolvidos, muda-se constantemente por solicitação dos gestores da área operacional.
2. A diretoria operacional aprova toda e qualquer solicitação em caráter de urgência feita pela área operacional, o que prejudica diretamente os andamentos das solicitações já priorizadas na área de TI.
3. As solicitações em caráter de urgência, que deveria ser exceção tornaram-se regra, comprometendo a definição dos pacotes de serviços para entregas da TI.

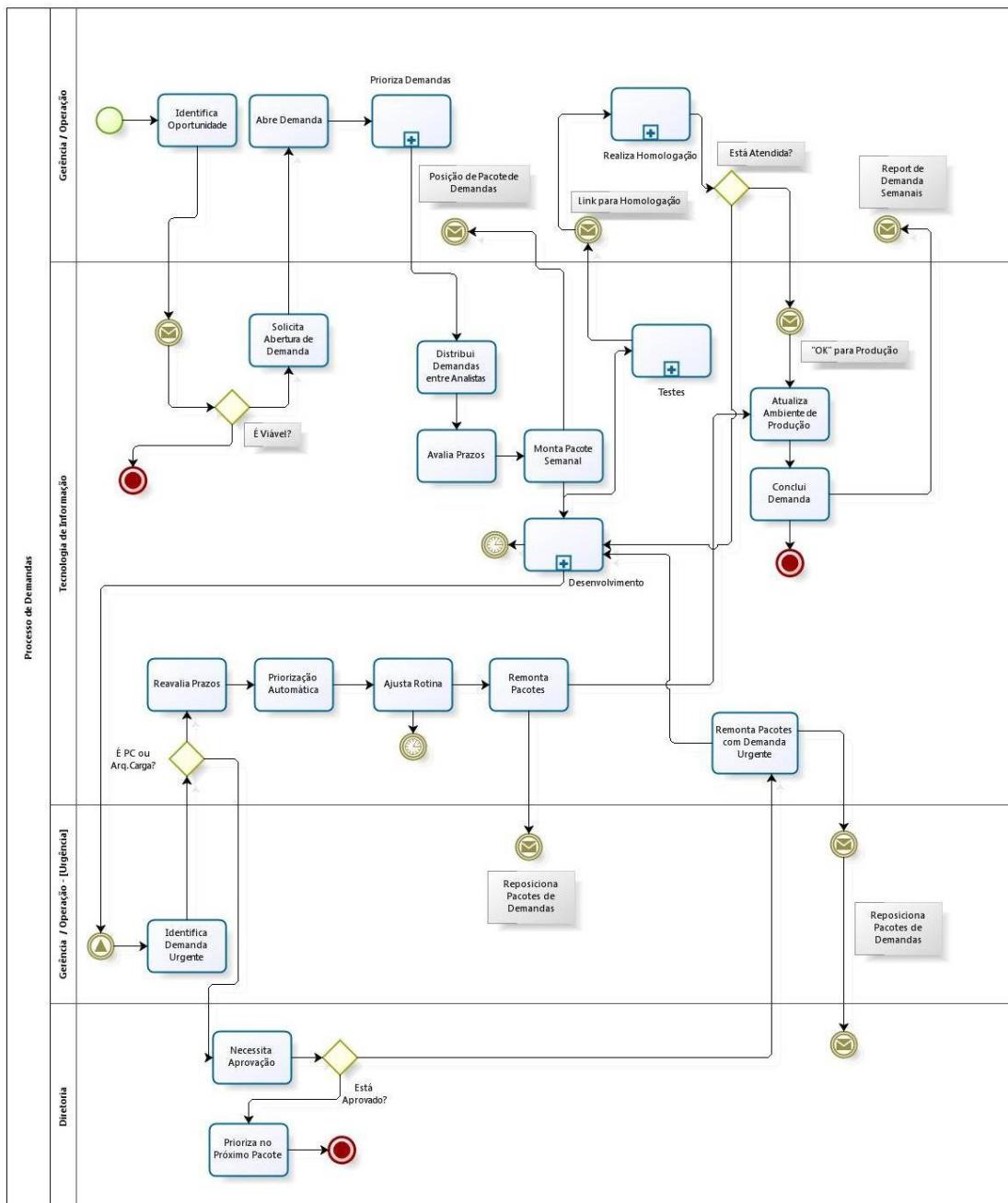


Figura 4.2.2 – Processo de Solicitação de Serviços

Fonte: O Autor (2014)

4.2.3 Diagnóstico de Nível de Maturidade

O diagnóstico de nível de maturidade será feito com base nos preceitos do COBIT, pois estes níveis serão apresentados ao corpo diretivo da empresa durante os comitês de TI, por esta razão este assunto será abordado posteriormente.

4.3 Fase III: Plano de Ação e Análise de Aderência das Soluções

A fase III requer, basicamente, a aplicação do novo modelo de trabalho baseado na biblioteca da ITIL. Esta fase será subdividida em Etapa I – Plano de Ação, que envolverá a priorização dos processos e funções e a montagem do plano de projeto e implantação e Etapa II – Análise de Aderência das Soluções, que envolverá a definição de indicadores e pontos de auditoria.

4.3.1 Plano de Ação

Conjuntamente com o Processo de Montagem do Plano de Projeto e Implantação dos novos processos, será feita a priorização das solicitações e suas funções de forma a não desvincular uma coisa da outra, desta maneira, o Plano de Ação será assim seguido:

Nesta fase será feito o levantamento de todas as solicitações de serviços e posterior priorização do processo de portfólio de Serviços (Gerenciamento de Portfólio de Serviços da ITIL) para a área de TI previamente cadastradas em sistema desenvolvido internamente para esta finalidade.

Após esse levantamento, o Funil de Serviço será utilizado e irá conter todas as solicitações cadastradas e que ainda não tiveram seu desenvolvimento iniciado. Através de reuniões com os gestores operacionais de cada carteira, serão identificadas as solicitações de serviços que devem ser mantidas e que agreguem valor ao negócio da empresa. Será utilizada para isso, uma data de corte de seis meses para dar início às validações.

Após as validações e a nova lista de solicitações de serviços atualizada, o processo de gerenciamento de serviços será implantado a partir do seguinte modelo:

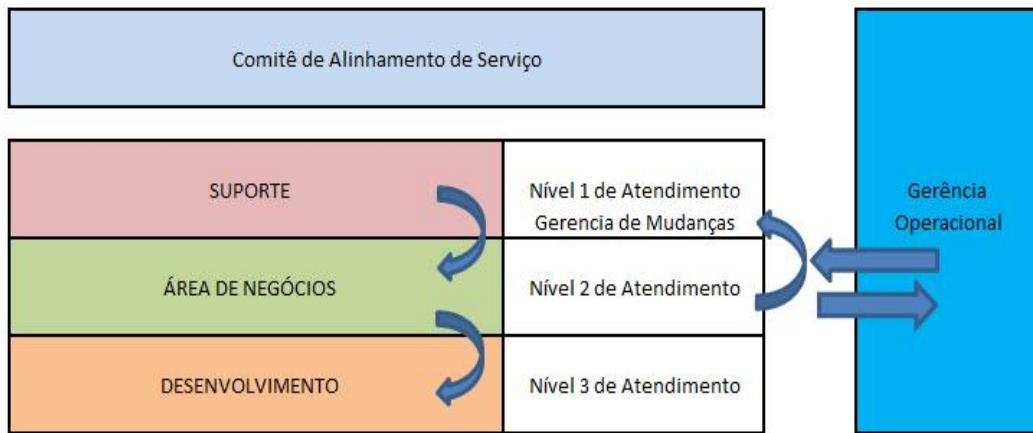


Figura 4.3.1 – Novo Modelo de Gerenciamento de Serviços da TI

Fonte: O Autor (2014)

O novo Modelo para Gerenciamento de Solicitação de Serviços para a área de TI, baseado em pesquisas sobre implantação de ITIL, modelo este que será implantado no início do ano de 2015, funcionará da seguinte forma:

Após a obtenção da lista atualizada de Solicitações de Serviços, um Comitê de Alinhamento será criado, composto pelos seguintes membros: Gerência de TI, Coordenação de Sistemas, Gerências Operacionais, Analistas de Negócios e Diretoria de Operações com o intuito de organizar, definir e priorizar as solicitações de serviços para a área de TI. Uma vez definida as priorizações, estas serão especificadas. As especificações serão encaminhadas aos gestores operacionais de cada solicitação de serviço para validação.

Uma vez validada, a mesma entrará no Pacote de Serviços criado e enviado para a área de sistemas para análise e definição de prazos para a entrega. É importante o uso de ferramenta de gestão a ser definida para divulgação e acompanhamento dos respectivos pacotes. Internamente, com os perfis traçados na Fase I de implantação

da ITIL, três analistas serão direcionados para a Área de Negócios a ser criada no novo modelo.

Esta área de negócios será responsável por mapear e especificar as solicitações que serão incluídas nos Pacotes de Serviços. O fato de serem estes profissionais oriundos da área de desenvolvimento de sistemas faz com que estes possuam conhecimento para discussão, entendimento, análise e especificação das respectivas solicitações.

Estes pacotes de serviços chegam para a área de sistemas conjuntamente com a especificação validada pelo solicitante.

Após o desenvolvimento e testes unitários, a solicitação será encaminhada para a área de negócios para testes mais específicos de homologação. Uma vez validado e evidenciado pelas respectivas áreas, a solicitação será atualizada em ambiente de homologação em enviada ao solicitante ou a quem este designe para homologação do referido serviço.

Um documento de validação deverá ser assinado e enviado para a área de negócios conjuntamente com as evidências da referida homologação (ex.: impressões das telas homologadas) para que este pacote de atualização de serviços seja enviado à área de suporte da TI (conforme modelo apresentado) a fim de documentar a GMud (Gerenciamento de Mudanças da ITIL, que não é foco desse trabalho) e somente desta forma, as atualizações subirão para o ambiente de Produção.

Em caso de solicitações em caráter de urgência, o Comitê de Alinhamento de serviços será acionado para decidir o grau de prioridade que a referida solicitação será classificada, podendo, somente com o aval deste comitê, mudar o Pacote de Serviços em andamento, e comunicar os envolvidos através de e-mail e ferramenta de gestão.

Em caso de erros de sistema (Gerenciamento de Incidentes da ITIL). Este erro será tratado em primeiro nível de atendimento pela área de Suporte da TI a fim de fazer a primeira identificação do erro. Se este erro tornar-se um problema, o mesmo será direcionado a área de Negócios da TI para um segundo nível de atendimento. Uma vez identificado que este necessita de intervenção da área de desenvolvimento será direcionada a coordenação de sistemas para análise, definição de prazos para atendimento e grau de prioridade, o qual definirá a modificação ou não do Pacote de Serviços.

Após correção do incidente, o mesmo será direcionado para a área de negócios para dar início ao processo de homologação da mesma forma que uma solicitação de serviço priorizada.

Cada tipo de incidente identificado será criado Níveis de Serviços para atendimento e correção de erros. Através do Gerenciamento de Níveis de Serviços da ITIL, serão criados os níveis de serviços (SLA), pois, será dentro desses SLAs que as solicitações de correções serão tratadas a fim de alinhar as expectativas das áreas operacionais. A intenção aqui será mapear os incidentes e definir um tempo médio de atendimento para correção desses erros baseado nas experiências dos analistas.

Este é o modelo inicial do novo gerenciamento de serviços de TI baseado nos conhecimentos da biblioteca da ITIL, podendo sofrer os devidos ajustes à medida que forem identificadas novas necessidades, através do livro de Melhoria Continua da ITIL.

4.3.2 Análise de Aderência de Soluções

Neste primeiro momento, é importante o acompanhamento de todo o processo implantado para que qualquer desvio ou fato não previsto possa ser repensado e aplicado dentro do conhecimento das boas práticas da ITIL, uma vez que essa não é uma metodologia, logo, não há métodos ou modelos a serem seguidos.

Através de estudos realizados pela Área de Processos conjuntamente com a Área de TI e Áreas Operacionais, foram identificados os itens abaixo como pontos de auditoria importantes para a implantação do novo modelo de solicitação de serviços a fim de garantir o sucesso dos processos de priorização, desenvolvimento, homologação e implantação dos serviços solicitados a área de TI.

- . Registros de Avaliação de Serviços
- . Evidências de que as atividades do Processo estão sendo seguidas
- . Processos mapeados
- . Especificações técnicas aprovadas para todo o serviço em Produção
- . Documentação da GMud
- . Evidências de Homologações dos serviços em Produção
- . Controle de Mudanças de Pacote de Serviços
- . Divulgação do Pacote de Serviços

A Área de Processos em conjunto com a área de TI também identificou indicadores abaixo capazes de medir a eficácia dos processos a fim de identificar desvios. Estes, por sua vez, entrariam no processo de Melhoria Continua da ITIL a fim serem levados ao Comitê para análise e posterior ajustes.

- . Quantidade de Solicitação de Erros aprovados e não aprovados
- . Índice de satisfação do usuário em relação aos serviços prestados
- . Percentuais de Níveis de Serviços Atingidos
- . Percentuais de Incidentes atendidos no Prazo
- . Percentual de Incidentes abertos para atendimento

Com o intuito de complementar a implantação da biblioteca da ITIL no gerenciamento de serviços, serão utilizadas as boas práticas do COBIT, visando o gerenciamento e o controle da área Estratégica da empresa sobre a área de TI, buscando a melhoria de entregas e o cumprimento de prazos.

5 A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO UTILIZANDO COBIT 4.0

Neste momento, é importante a identificação dos representantes para a implantação do COBIT. Estes representantes participarão de reuniões e treinamentos específicos para capacitação da equipe. Para isso, os mesmos devem se enquadrar nos seguintes perfis:

- Conhecimento dos conceitos de Governança de TI
- Iniciativa e motivação para implantação das melhores práticas
- Transparência e envolvimento de todos

Nesta monografia, será visto apenas os processos do domínio Entrega e Suporte (DS) do COBIT. Uma vez que a equipe de COBIT estiver pronta para a implantação de suas boas práticas, serão medidos os níveis de maturidade dos processos da área de TI que envolvem Entrega e Suporte dentro do universo da área de Sistemas.

Na fase II de Implantação da Biblioteca de ITIL será tratado o Diagnóstico de Nível de Maturidade. Normalmente, compreende a elaboração de questionários capazes de dimensionar estes níveis.

Para a empresa em questão, no contexto deste trabalho, o nível de maturidade encontrado no processo DS1 – Definir e Gerenciar Níveis de Serviço (Domínio (DS) Entregar e Suporte) é igual a 0 (zero), ou seja, é inexistente pois não há definição e o Gerenciamento de Processos não é aplicado. Todos os processos aplicados na TI ou estão desenvolvidos nas rotinas do sistema ou estão no conhecimento do analista da carteira, logo, em caso de desligamento desse analista, os demais profissionais da TI, terão de entender o processo dentro do código de sistema (se algo estiver bem definido) caso contrário, será necessário entrar em contato com o contratante para entender o processo que estiver em questão, portanto, uma análise simples, nos remeteu ao nível zero de maturidade.

Após análise e entendimento do escopo de maturidade, a equipe de implantação de COBIT identifica que o nível ideal para o processo em questão seria nível 4 – Gerenciado, onde os processos são monitorados e medidos, devido às diversas urgências e mudanças de escopo constantes deste segmento. Assim sendo, tem uma lacuna (diferença entre onde se está (Nível 0) e aonde se quer chegar (Nível 4)).

A equipe de COBIT, que foi formada por profissionais da área processos (equipe nova, recém-contratada na empresa) através de questionários que posteriormente foram analisados, onde havia questionamentos sobre os diversos processos de cada uma das carteiras ativas, além de identificar que nenhum deles havia mapeamento também percebeu que, mesmo após este mapeamento, seria importante haver acompanhamento para garantir que, independente do analista que estivesse desenvolvendo uma solicitação de serviço, este processo mapeado estaria sendo respeitado.

Para a implementação do SLA (Acordo de Nível de Serviço) aplicado ao negócio de recuperação de crédito, irei focar no SLA para atendimento de solicitações de serviços em caráter de urgência tais como geração de PC (Prestação de Contas) e alteração de layout de Arquivo de Carga. Estes processos passam pela definição do cliente (gerencias operacionais de cada uma das carteiras ativas da empresa) a fim de estabelecer o nível de qualidade do serviço a ser entregue pela área de TI através de documento de Requisitos de Nível de Serviço. Este documento deve ser de fácil entendimento para ambos. Caso a gerencia operacional não tenha conhecimento pleno do que realmente deseja, reuniões e entrevistas serão agendadas entre as gerencias e área de TI para alinhamento das necessidades.

A Gestão do Nível de Serviço passa por documentos, a saber:

- 1) Requisitos para o Nível de Serviço: Descrevem quais são os requisitos de qualidade do serviço e que são necessários para o negócio.

- 2) Especificação Técnica do Serviço: Detalhamento, de forma técnica, o que é preciso fazer para atender os requisitos de qualidade de serviço.

O documento de Especificação Técnica do Serviço (que se torna base para a elaboração da SLA) é a tradução do documento de Requisitos para Nível de Serviços. A proposta prevê criação desses documentos.

Importante avaliar a capacidade técnica da área de TI para atendimento dos Requisitos de Nível de Qualidade de Serviço. Deve-se avaliar infraestrutura, equipe de sistemas e todas as condições necessárias para o atendimento da solicitação das gerências operacionais em caso de problemas na geração dos arquivos de PC ou problemas na importação dos Arquivos de Carga. No nível de qualidade exigido, devem-se analisar cenários críticos e cenários favoráveis. Deve-se fazer o reconhecimento de todos os itens que compõem o serviço.

Nesta fase, cliente e área de TI devem chegar a um entendimento comum sobre os níveis de qualidade de serviço, custos, metas, indicadores, etc. Durante a negociação devem-se estabelecer as regras que devem ser cumpridas junto aos contratantes pelo não cumprimento do nível de qualidade do serviço. Após a fase de negociação, formaliza-se o acordo e ocorre a contratação dos serviços em caso de fornecedores externos. Como se tratam de fornecedores internos, neste caso, a própria área de TI, documentam-se todas as negociações e regras devidas.

Define-se escopo e prazos para dar início ao Projeto de Implantação do SLA. Em seguida, iniciam-se as atividades de Gerenciamento do Nível de Serviço: Monitoramento, Registro de Ocorrências e Geração de Relatórios. Nesta fase devem-se discutir metas, indicadores e métricas para o Monitoramento do Serviço.

A equipe de COBIT definiu que, para atender os objetivos e os requisitos do negócio deve-se medir o desempenho da área de TI na entrega do serviço. Para isto é necessário definir quais metas, indicadores e métricas, como será a coleta e análise dos dados. É importante ter os conceitos definidos, a saber:

- **Meta:** objetivo traduzido em quantidade. Exemplo: disponibilidade de serviço em torno de 95% ao ano.
- **Indicador:** medida de desempenho em relação à meta pré-estabelecida. Exemplo: Percentual de disponibilidade de serviço gira em torno de 95% ao mês.
- **Métrica:** Variável quantitativa usada pelo indicador. Exemplo: Quantidade de tempo (em minutos) de um serviço em produção por mês.

Através de reuniões entre a área de processos em conjunto com a área de TI e gerências operacionais, definiu-se quais seriam os indicadores de desempenho adequados para serem apresentados ao corpo diretivo da empresa, neste primeiro momento.

- Percentual de Problemas de Importação de Arquivo de Carga e/ou geração de Arquivo de PC Atendidos.
- TMA (Tempo Médio de Atendimento das Reclamações).
- Percentual de Satisfação do Cliente com primeiro Nível de Atendimento.
- Percentual de Satisfação do Cliente com segundo Nível de Atendimento.
- Percentual de Satisfação do Cliente com terceiro Nível de Atendimento.

Da mesma forma, reuniões foram realizadas para a definição das métricas para acompanhamento dos níveis de SLA:

- Quantidade de Problemas de Importação de Arquivo de Carga e/ou geração de Arquivo de PC atendidos no SLA estabelecido
- Quantidade de Problemas de Importação de Arquivo de Carga e/ou geração de Arquivo de PC não atendidos no SLA estabelecido
- Quantidade de Erros dessa natureza no Mês

5.1 Plano de Ação e Reunião de Revisão

Deve-se estabelecer um Plano de Ação em caso de não cumprimento das devidas correções no SLA estabelecido, tudo deve estar documentado e de conhecimento público na área de TI para que qualquer analista desenvolvedor que venha a atender à solicitação de correção seja esta por erro na geração do arquivo de PC ou erro na importação do arquivo de carga, tenha conhecimento, não somente do SLA estabelecido, como também o que fazer em casos de não cumprimento do SLA.

As reuniões de revisão acontecem caso os níveis de qualidade de serviços não consigam ser atendidas a contento, causando impacto direto na área operacional da empresa. Devem-se estabelecer alinhamentos e entendimentos das dificuldades encontradas pela área responsável pelo atendimento.

5.2 Trabalhos Futuros

O processo de implantação da biblioteca de ITIL e as boas práticas de COBIT estão na sua fase inicial. Todo o processo será implantando durante o primeiro semestre de 2015. Após a implantação, é importante realizar as análises de desempenho periodicamente a fim de garantir o sucesso da implantação.

Como trabalho futuro será utilizado o livro de Melhoria Continua da biblioteca de ITIL a fim de manter os processos alinhados ao negócio da empresa de recuperação de crédito. Atualmente, o processo que está sendo implantado envolve a análise das solicitações abertas pelos demais departamentos da empresa a fim de identificar aquelas que se manterão para posterior priorização do Processo de Portfólio de Serviços (Gerenciamento de Portfólio de Serviços da ITIL).

6 CONCLUSÃO

A proposta de implantação da biblioteca de ITIL conjuntamente com a implantação das boas práticas de COBIT vem ao encontro ao momento necessário para a implantação da Governança de TI no âmbito das empresas de recuperação de crédito.

A proposta apresentada neste trabalho tem como propósito melhorar e organizar o trabalho desenvolvido pela área de TI, mas precisamente pela área de Sistemas no que diz respeito a prazos e entregas mais assertivas, de forma a tornar visível a satisfação dos usuários dos demais departamentos da empresa bem como reduzir o retrabalho e melhorar o desempenho no gerenciamento de serviços prestados e, consequentemente, aumentar a credibilidade da área de TI.

Pode-se concluir que para alcançarmos o nível esperado, será aplicada a biblioteca de ITIL da seguinte forma: Para o excesso de solicitação de serviços cadastrados para a área de TI será utilizado o livro Estratégia de Serviço no item Portfólio de Serviços. Uma vez definidas as solicitações ativas, estas serão mapeadas através de Especificação Técnica, isto será tratado com o livro Desenho de Serviços no item Gerenciamento de Catálogo de Serviços juntamente com as devidas priorizações das solicitações junto ao Comitê de Alinhamento. Os prazos para as entregas das solicitações serão tratadas com o livro Desenho de Serviços no item Gerenciamento de Nível de Serviço.

As atualizações para o ambiente de produção serão tratadas através do livro Transição de Serviços nos itens Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Liberação e Implantação. As solicitações urgentes serão tratadas através do livro Operação de Serviços nos itens Gerenciamento de Incidentes e Gerenciamento de Problemas.

Além disso, problemas quanto aos níveis de atendimento serão tratados pelo livro Operação de Serviços nos itens Service Desk e Cumprimento de Requisitos.

Também será tratada a exclusividade dos analistas através de rodízio de atendimento de solicitações. As especificações técnicas solucionam a questão da resistência da área operacional em relação aos demais analistas atenderem as suas respectivas solicitações bem como a falta de clareza nas mesmas. As áreas de Negócios e Processos servirão de apoio a área de desenvolvimento de sistemas no que diz respeito a mapeamento de processos e solicitações de serviços.

O guia de boas Práticas de COBIT será exclusivamente usado para o nível estratégico da empresa a fim de apresentar os resultados obtidos com a implantação da biblioteca de ITIL para o corpo diretivo para tanto será utilizado os processos de Entrega e Suporte (Delivery and Support – DS) nos itens DS1 – Definir e gerenciar níveis de serviços e DS8 – Gerenciar a central de serviço e os incidentes. Dessa forma pretende-se monitorar e apresentar a diretoria da empresa os resultados obtidos com as entregas das solicitações de serviços bem como os resultados obtidos nos diversos níveis de atendimento.

A implantação da biblioteca de ITIL conjuntamente com a implantação das boas práticas de COBIT não garante o sucesso do projeto. É necessário buscar a melhoria continua bem como ter ciência que as respectivas boas práticas não são caixas fechadas e sim permitem adaptações e se ajustam da melhor forma à necessidade do negócio.

Vale lembrar que a proposta apresentada neste trabalho está em fase inicial de implantação, o qual ainda requer definições e análises constantes de processos a fim de obter a melhoria contínua que é proposta pela biblioteca da ITIL.

Importante acompanhar e medir as melhorias que as implantações foram capazes de produzir para a empresa, mensurando o antes e o depois das implementações mostrando claramente os benefícios que se refletem não somente na área de TI, mas também na empresa de uma forma geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SORTICA, E. A.; CLEMENTI, S.; CARVALHO, T. C. M. B., **Governança de TI: Comparativo entre COBIT e ITIL**, Congresso Anual de Tecnologia da Informação, CATI 2004, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

OGC, Office Of Government Commerce. **ITIL for Service Support**, 1a Edição. Stationery Office BO, 2000.

itSMF, International: **IT Service Management**, introduction. London: Van Haren Publishing, 2002.

HASHIMOTO, D.B.M, **Aplicação da ITIL no Gerenciamento de Serviços de Suporte no Atendimento à Sistemas de uma Empresa**. 2007 - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, 2007.

IQBAL, Majid; NIEVES, Michael. **Service Strategy**. Londres, TSO, 2007.

JUNIOR, J.E.G., **Estudo sobre Implementação da Prática de Gerenciamento de Serviços utilizando ITIL v3**, 2011, Universidade São Francisco, Itatiba, 2011.