
**REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TI DE PEQUENAS
EMPRESAS COM GSTI DO ITIL 4**

**RESTRUCTURING THE IT DEPARTMENT OF SMALL COMPANIES WITH
ITIL 4 ITSM**

Renan Victor Bueno da Silva
Bruno Henrique Coletto

RESUMO

Atualmente, departamentos de TI estão em níveis estratégicos de uma organização, independentemente do porte da empresa. Por esse motivo, toda companhia deve seguir as boas práticas do mercado e adotar ferramentas que irão garantir o gerenciamento eficaz da TI, a entrega de valor e o atendimento das necessidades das partes interessadas. Assim sendo, o *framework* de Governança Corporativa ITIL 4 pode ser adotado para essa finalidade. Dessa forma, este documento aborda como a adoção do ITIL 4 pode orientar uma pequena empresa distribuidora de cosméticos em sua reestruturação do departamento de TI. O objetivo é garantir melhores práticas, aprimorar o gerenciamento, implementar melhorias e tratar de demais assuntos pertinentes à área. O principal foco é mostrar como a TI pode entregar valor, estando alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: entrega de valor; Gerenciamento de Serviços de TI (GSTI); ITIL 4; pequenas empresas; reestruturação.

ABSTRACT

Currently, IT departments are at strategic levels of an organization, regardless of the company's size. For this reason, every company must follow market best practices and adopt tools that will ensure effective IT management, value delivery and meeting the needs of stakeholders. Therefore, the ITIL 4 Corporate Governance framework can be adopted for this purpose. Thus, this document addresses how the adoption of ITIL 4 can guide a small cosmetics distribution company in its restructuring of the IT department, ensuring best practices, management, improvements and other relevant issues in the area, and most importantly, how IT can deliver value while being aligned with the organization's strategic objectives.

Keywords: value delivery; Information Technology Service Management (ITSM); ITIL 4; small businesses; restructuring.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar como a implementação do *framework* de Governança Corporativa ITIL 4 pode contribuir para a reestruturação eficaz do departamento de Tecnologia da Informação (TI) em pequenas empresas,

focando na entrega de valor e no alinhamento com os objetivos estratégicos.

Com isto, este artigo irá abordar o caso de uma pequena empresa do segmento de distribuição de cosméticos, localizada no interior do estado do Paraná e com sede no interior do estado de São Paulo, empresa na qual está passando por esse processo de reestruturação. O objetivo é mudar o atual cenário da TI implementando melhorias nas práticas de documentação de processos, capacitação de usuários, gerenciamento de infraestrutura e gerenciamento de mudanças.

E para gerir essa fase de mudanças da melhor maneira, foi adotada as práticas de Gerenciamento de Serviços de TI (GSTI) pertinentes a este *framework* que se encontra na quarta versão. Os resultados que serão obtidos por meio dessas implementações irão proporcionar as melhorias citadas e conseqüentemente fatores que irão apoiar nas tomadas de decisões da empresa.

Segundo Maclean e Titah (2023), o GSTI emergiu como uma abordagem crucial e amplamente implementada para gerir a função de TI de uma organização, com o objetivo de alcançar benefícios. O GSTI deve ser considerado um Sistema de Controle de Gestão que inclui uma variedade de práticas de controle para alcançar maior desempenho, transparência e foco no cliente dentro da função de TI operacional e estratégico. Ou seja, a tecnologia é considerada como o insumo para qualquer produto ou serviço de uma empresa. Ela está presente em todas as áreas de negócios para atender necessidades específicas e gerar valor com suas aplicações.

Segundo a Axelos (2019), o uso do framework ITIL 4 garante o foco no princípio do valor, pois abrange muitas perspectivas, incluindo a experiência de clientes e usuários. A Axelos (2019) também afirma que o ITIL 4 fornece a orientação que as organizações precisam para abordar novos desafios de gerenciamento de serviço e utilizar o potencial da tecnologia moderna. Ele é desenhado para garantir um sistema flexível, coordenado e integrado para governança e gerenciamento efetivos de serviços habilitados por TI.

Portanto, esses impactos que serão proporcionados justificam a adoção do *framework* no processo de reestruturação da TI da empresa mencionada anteriormente. Nas próximas seções, serão apresentados de forma organizada os

demais conteúdos deste objeto de estudo. Já na próxima seção é abordada a metodologia que se trata de um estudo de caso. O próximo assunto será a fundamentação teórica onde são abordados os temas de governança, para que em seguida, venha o desenvolvimento desse artigo com os conceitos e fundamentos do ITIL 4 e as práticas aplicadas na empresa deste estudo de caso. Por fim, o trabalho chega na sua parte final mostrando os resultados obtidos, a conclusão e uma sugestão de trabalho futuro.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho se baseia em um estudo de caso de reestruturação do departamento de TI de uma empresa do segmento de distribuição de cosméticos, a qual utilizou do *framework* ITIL 4 para implementar práticas de Gerenciamento de Serviços, possibilitando a coleta de dados para melhor análise do setor e tomadas de decisão. Abaixo, seguem as práticas adotadas:

- **Gerenciamento de Incidentes:** Prática adotada pelo departamento de TI das empresas para tratativas dos problemas levantados pelos usuários, buscando normalizar a operação o mais rápido possível e reduzir seus prejuízos;
- **Análise de Dados:** Prática usada nas empresas que com os resultados obtidos com suas operações, novos planejamentos e tomadas de decisões são feitos através dos dados mensurados de suas atividades;
- **Gerenciamento de Infraestrutura:** Prática adota no departamento de TI das empresas para monitorar os recursos de tecnologia como servidores, máquinas dos usuários, internet, entre outros, para mitigar riscos e melhorar o desempenho das atividades da empresa como um todo, garantida total disponibilidade destes recursos;
- **Gerenciamento de Mudanças:** Prática adotada pelo departamento de TI das empresas para garantir transparência e organização em processos de mudanças da área, de forma que as partes envolvidas estejam alinhadas para melhor condução do processo.

Para o acompanhamento dessas práticas foram implementadas métricas. Segundo a Atlassian (2024), as métricas de TI são medições quantificáveis usadas

pelos líderes de TI para ajudar a gerenciar os negócios de TI. Ou seja, são números mensuráveis que irão proporcionar possibilidades para tomadas de decisão. Abaixo, seguem as métricas e ferramentas utilizadas:

- **Tempo médio para responder:** Se tratando do Gerenciamento de Incidentes, essa métrica permite que o colaborador da TI rastreie o tempo médio de resposta para tickets recém-abertos.

Ferramentas utilizadas: Planilha eletrônica para o gerenciamento dos tickets e seu tempo de resposta.

- **Tempo de atividade:** Pensando na Análise de Dados, o tempo de atividade é uma métrica que possibilita saber o tempo em que os sistemas estão disponíveis e funcionais. Nesse caso, o *Business Intelligence* (BI) implementado na empresa atualiza automaticamente a cada cinco minutos, possibilitando assim um grande percentual de disponibilidade e dados sempre atualizados.

Ferramentas utilizadas: *Software de Business Intelligence* (BI) no qual mostra em tempo real as últimas atualizações que teve. Esse BI tem um banco de dados em memória que permite rápidas atualizações durante o período de uso.

- **Gerenciamento de Nível de Serviço (GNS):** Pensando na infraestrutura da TI, o GNS é a métrica utilizada para saber se os serviços da TI estão funcionando e estão de acordo com os níveis de serviço acordados entre fornecedor e cliente (empresa). A infraestrutura da empresa está na nuvem, portanto a TI deve garantir a disponibilidade e funcionamento desses recursos conforme nível de serviço acordado.

Ferramentas utilizadas: Software de abertura de chamados do fornecedor para solicitações técnicas e software de mensagens que através de *Application Programming Interface* (API), enviam mensagens automaticamente a TI com informações dos status de consumo dos recursos em nuvem em casos de pico ou indisponibilidade.

- **Satisfação do Cliente:** Medir a satisfação do cliente é uma métrica do Gerenciamento de Mudanças que ajuda a entendê-los e melhorar suas experiências com os softwares que utilizam. Tanto os existentes quanto os novos softwares que forem implementados, devem atender às expectativas dos

usuários (cliente interno) já que utilizam destes para realizar suas atividades.

Ferramentas utilizadas: Software de mensagens para com constante feedbacks após a conclusão das tratativas.

Nesse contexto, existe um estudo de caso que enfatiza a importância das métricas no gerenciamento de serviços de TI. O Vieira Tulio (2020) em seu trabalho utilizou dos conceitos da prática ITIL Gerenciamento de Incidentes, para implantar um software de abertura de chamados e base de conhecimento na empresa Kapsula, com o objetivo de resolver um problema de registro de atendimentos solicitados pelos funcionários da empresa. Esse assunto será detalhado no desenvolvimento deste artigo.

A próxima seção se trata da fundamentação teórica desse artigo, onde serão abordados brevemente os conceitos sobre Governança Corporativa e em seguida Governança de TI. O objetivo é explicar como o ITIL é regido e se enquadra na alta liderança de uma organização.

384

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A definição de governança corporativa segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2024) é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e de mais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

Em outras palavras, governança corporativa é um conjunto de práticas que uma empresa adota para fortalecer a organização e alinhar os interesses do negócio, dos sócios, dos diretores, acionistas e outros *stakeholders*, e conciliar esses interesses com os órgãos de fiscalização e regulamentação (Almeida, 2018).

A Figura 1 abaixo demonstra o nível hierárquico de governança e gerenciamento de uma empresa. O Gerenciamento de TI está sob supervisão da Governança de TI que também está sob a esfera da Governança Corporativa.

Figura 1 – Hierarquias de Governança



Fonte: Imagem on-line retirada do site (GACS, 2015)

O ITIL 4, *framework* adotado no estudo de caso deste trabalho, se enquadra na esfera de Gerenciamento de TI, já que possui uma atuação tática e de direcionamento de como os serviços na TI devem ser conduzidos. Todavia, esse direcionamento é oriundo da Governança de TI a qual segundo o Group Gacs (2015), é a forma como a empresa será gerida, observando-se aspectos de TI, pela alta administração como CEOs e diretores em conjunto com os gestores de TI.

A próxima seção tem o objetivo de explicar mais aspectos e casos de usos de Governança de TI aplicados em pequenas empresas e como essas ações são alinhadas e implementadas.

3.2 GOVERNANÇA DE TI

Segundo Prada (2024), a governança de TI é um conjunto de normas, práticas e diretrizes desenvolvidas para alinhar as atividades do setor de tecnologia à estratégia da organização e, ao mesmo tempo, garantir a segurança e a eficácia do funcionamento dos processos internos. A governança de TI é um desdobramento da governança corporativa que atua como um mecanismo de controle, estabelecendo

políticas que direcionam as atividades do setor de tecnologia da informação. O IT Governance Institute (2024) aponta 5 aspectos que as equipes de governança de TI devem concentrar esforços para o sucesso da implantação, os quais são exibidos abaixo na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura da Governança de TI



Fonte: Imagem on-line retirada do site (INFOJUD, 2022)

- **Alinhamento Estratégico:** O alinhamento estratégico é uma etapa importante para impulsionar o setor de tecnologia a desenvolver soluções eficientes para o alcance dos objetivos do negócio;
- **Entrega de Valor:** A entrega de valor é resultado da eficiência dos serviços de TI. A equipe de governança deve garantir que as entregas do setor de tecnologia serão de qualidade, com baixo risco e alto retorno sobre investimento (ROI);
- **Gestão de Riscos:** A gestão de riscos em TI é fundamental para o sucesso da governança. Além de identificar e solucionar riscos, as equipes de governança devem comunicá-los à empresa e aos clientes. O ideal é seguir os normativos estabelecidos pela ISO 31000 (norma internacional de gestão de riscos);
- **Gestão de Recursos:** A governança de TI é responsável por definir e gerenciar o orçamento do setor de tecnologia, o que envolve: Recursos Humanos (RH) e Recursos Físicos (Infraestrutura);

- **Avaliação de Desempenho:** Para se certificar que a TI está entregando os benefícios esperados é fundamental ter indicadores de avaliação de desempenho que demonstrem os resultados de forma rápida e simples.

Neste contexto, é importante ressaltar a diferença entre governança e gestão/gerenciamiento de TI. Enquanto a governança planeja e alinha as estratégias do setor, a gestão garante que a execução desse planejamento seja feita de forma eficiente. A governança de TI direciona os processos da TI, enquanto a gestão da TI atinge os objetivos estabelecidos pela governança.

Seguindo essa linha, será abordado um estudo de caso no âmbito da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) em empresas de pequeno porte na região de Arthur Nogueira, cidade do interior do estado de São Paulo. O objetivo é saber o nível de conhecimento dessas empresas em relação a LGPD e para isso, os autores Lizeth e Lucas (2024) propuseram uma ferramenta no formato de check-list para ser utilizada na orientação da aplicação da LGPD em conformidade com a Governança.

Eles relataram em seu trabalho que as empresas se encontram diante de um grande desafio comum, o de estar em conformidade com a LGPD. Os estabelecimentos, em sua grande maioria, ainda não se adequaram à Lei, ou não têm conhecimento dela. Eles afirmam que a adoção massiva de tecnologia desencadeou a necessidade de se pensar em formas de administrar o tratamento de dados pessoais. Abaixo, seguem alguns passos significativos realizados para aplicação da Lei nas empresas do estudo de caso dos autores:

- **1º Passo:** Identificar os atores que irão realizar o tratamento dos dados pessoais;
- **2º Passo:** Base legal em que a organização se enquadra dentro da LGPD;
- **3º Passo:** Realizar Mapeamento de dados;
- **4º Passo:** Gerenciar os pedidos dos titulares de dados e órgãos reguladores;
- **5º Passo:** Contratação de um DPO (Data Protection Officer).

Com esses passos e com a elaboração de um questionário respondido por 20 pessoas donos dessas empresas, conclui-se que nenhuma das empresas tinham

conhecimento sobre a Lei e não tinham um plano de ação para a adequação à LGPD. Contudo, os autores afirmam que a LGPD se aplica em conjunto com a Governança de TI ao regular o tratamento de dados pessoais dos indivíduos, realizado por pessoa natural ou jurídica de direito público ou privado.

Portanto, o trabalho desses autores ressaltou a importância do papel estratégico da Governança de TI nas empresas, em especial na implantação da LGPD. Dessa forma, a boa prática proporcionada e que pode se trazer ao estudo de caso desse documento, é uma melhor administração dos dados armazenados e incentivo para atualização de sistemas, utilizando do ITIL 4 para gerenciar essas práticas e conseqüentemente a construção de relações mais transparentes com clientes e fornecedores.

Assim como na gestão de projetos existem normativos como o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) criado para indicar boas práticas no gerenciamento de projetos, na governança de TI existem vários outros *frameworks*, e dentre eles, os 2 mais conhecidos são o COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) e o ITIL, sendo esse último o tema desse projeto e será explicado com mais detalhes.

388

3.2.1 Cobit

Em português, o termo pode ser traduzido para Objetivos de Controle para Informação e Tecnologia Relacionada. Trata-se de um conjunto de boas práticas e recomendações de governança de TI que contribui para a segurança e qualidade das operações da área (Zendesk, 2023).

Chiari Renê (2016) afirma que é um *framework* de boas práticas, estratégias e recomendações de governança e gerenciamento empresarial de TI, que incorpora muitos conceitos e teorias amplamente aceitos e contribui para toda a organização e qualidade nas operações internas de uma empresa. O *framework* é construído em torno de cinco princípios fundamentais:

- Satisfazer necessidades das partes interessadas;
- Cobrir a organização de ponta à ponta;

- Aplicar um *framework* integrado e único;
- Possibilitar uma visão holística;
- Separar governança do gerenciamento.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ITIL 4

ITIL significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. O acrônimo foi usado pela primeira vez na década de 1980 pela Agência Central de Informática e Telecomunicações do governo britânico (CCTA) quando ela documentou dezenas de melhores práticas em gerenciamento de serviços de TI, as quais foram impressas e distribuídas. Atualmente, a ITIL não é mais chamada de "Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação", pois se tornou um termo independente (IBM, 2024).

No início, o foco foi direcionado às agências do governo britânico, contudo o ITIL logo foi incorporado ao setor privado, tornando-se referência em muitas empresas de tecnologia (OSTEC, 2024). Segundo Chiare Renê (2019), o propósito da ITIL 4 é oferecer às organizações uma estrutura prática e flexível como suporte na jornada rumo ao novo mundo da transformação digital, ajudando a alinhar os recursos humanos, digitais e físicos para competir em um cenário moderno e complexo.

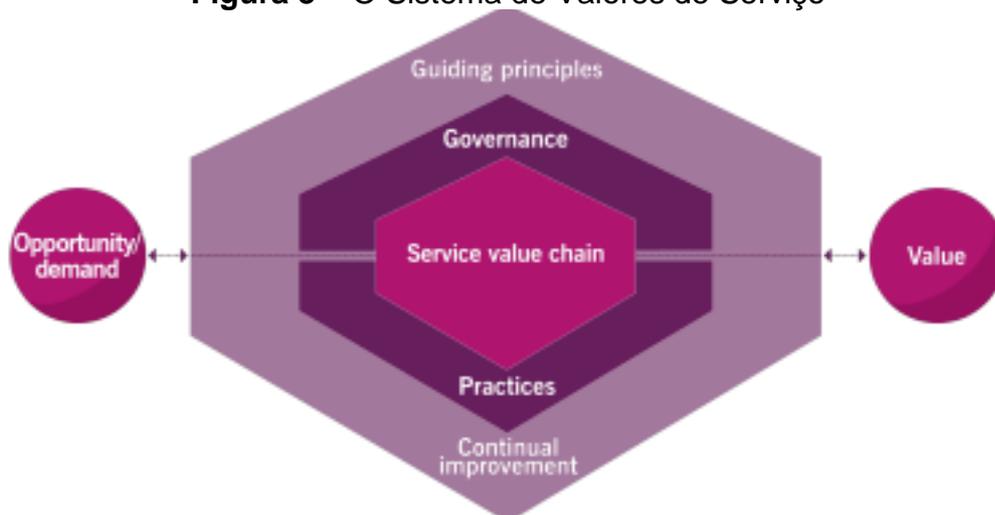
Pelos outros estudos de casos mencionados em seções anteriores, métodos apontados na metodologia e a explicação acima, que o ITIL 4 foi adotado para o estudo de caso deste documento. Uma das maiores referências mundiais em ITIL, a Axelos (2019), afirma que os principais componentes do framework ITIL 4 são o Sistema de Valores de Serviço e o modelo Quatro Dimensões. Abaixo, seguem mais detalhes sobre esses temas e sua relação com esse estudo de caso.

4.1 SISTEMA DE VALORES DE SERVIÇO (SVS)

O Sistema de Valores de Serviço (SVS) representa como os vários componentes e atividades da organização trabalham em conjunto para facilitar a

criação de valor por meio de serviços habilitados por TI. Estes podem ser combinados de forma flexível, o que requer integração e coordenação para manter a organização consistente (Axelos, 2019). A Figura 3 abaixo demonstra a estrutura SVS.

Figura 3 – O Sistema de Valores de Serviço



Fonte: Imagem retirada do Livro (AXELOS, 2019)

390

Segundo Chiari Renê (2019), a organização do SVS segue esse ordem: Governança, Cadeia de Valor de Serviço (CVS), Princípios Orientadores, Melhoria Contínua e as Melhores Práticas, que estando todas combinadas, convertem as demandas em valor. Esses itens se encontram detalhados abaixo:

- **Governança:** Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas;
- **Princípios Orientadores:** Recomendações que guiam e norteiam em como a organização deve trabalhar independentemente das circunstâncias;
- **Cadeia de Valor de Serviço (SVS):** Conjunto interligado de atividades que uma organização cria, para habilitar a co-criação de valor (Será abordado com mais detalhes adiante);
- **Melhoria Contínua:** Conjunto de Recursos organizacionais que uma empresa usa para realizar uma atividade ou atingir determinada atividade. Os Recursos podem ser pessoas, softwares, serviços, ativo tecnológico entre outros;
- **Melhores Práticas:** Praticamente uma filosofia de trabalho que vai transcender todos os níveis organizacionais. É uma atividade recorrente de como a empresa

vai continuamente melhorar sua forma de operar;

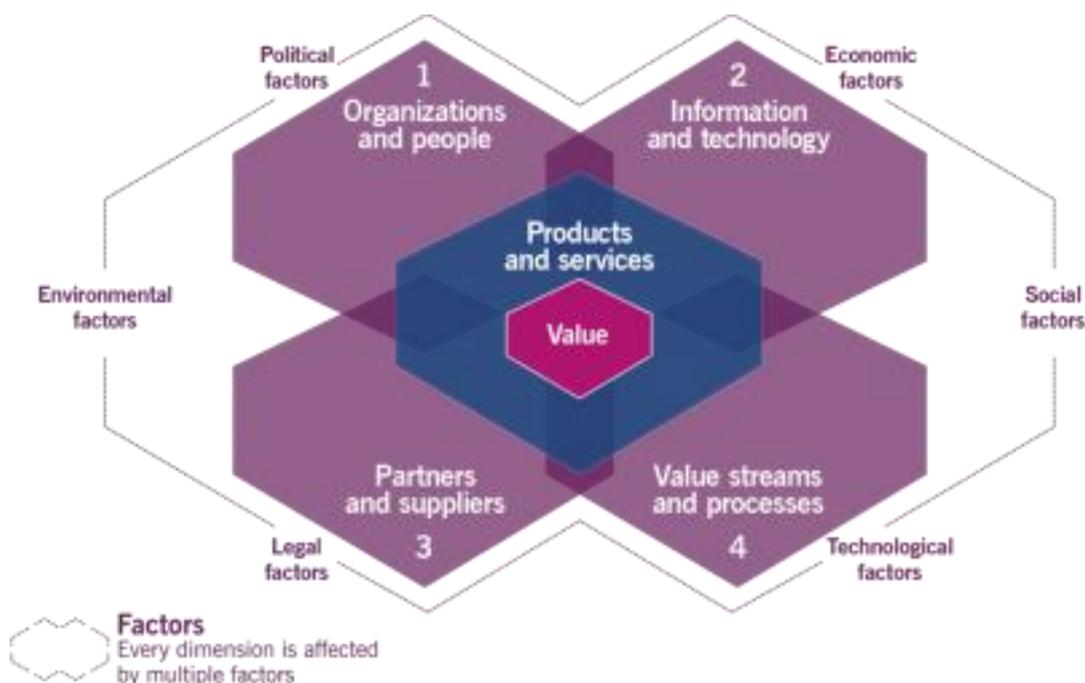
Em resumo o SVS foi projetado para garantir flexibilidade e conseqüentemente descentralização dos trabalhos. Seguindo nessa mesma ideia, a empresa distribuidora mencionada na introdução deste documento está constantemente sendo encorajada a descentralizar atividades do setor.

4.1.2 Modelo de Quatro Dimensões

Segundo a Axelos (2019), para apoiar uma abordagem holística ao gerenciamento de serviço, o ITIL define quatro dimensões de gerenciamento de serviço que, coletivamente, são essenciais para a facilitação eficaz e eficiente de valor para os clientes e outras partes interessadas na forma de produtos e serviços. A Figura 4 abaixo demonstra uma figura estrutural que explica o conceito deste modelo:

391

Figura 11 – Modelo de Quatro Dimensões



Fonte: Imagem retirada do Livro (AXELOS, 2019)

Os objetivos das dimensões apresentadas na Figura 4 seguirão abaixo:

- **Organizações e Pessoas:** A comunicação é o meio por qual as informações serão conduzidas entre todos, portanto, cabe a todos envolvidos como e quando efetuar-la de forma efetiva;
- **Informação e Tecnologia:** A compreensão e correta implantação dos recursos tecnológicos, desde que estejam alinhadas com os objetivos de negócio, otimizam tempo e melhoram a qualidade nas entregas;
- **Parceiros e Fornecedores:** Toda organização e todo serviço depende, até certo ponto, de serviços prestados por outras organizações. Nesse sentido, tanto a empresa quanto fornecedor devem alinhar as expectativas e responsabilidades de cada um do serviço prestado;
- **Fluxos e Processos de Valor:** Se concentra em quais atividades a organização realiza e como são organizadas, além de como a organização garante que está possibilitando a criação de valor para todas as partes interessadas.

Em resumo, os conceitos do Modelo de Quatro Dimensões da ITIL 4, permite compreender a organização das outras estruturas que foram mencionadas e como devem ser organizadas, garantindo uma visão holística de todo o Gerenciamento de Serviços.

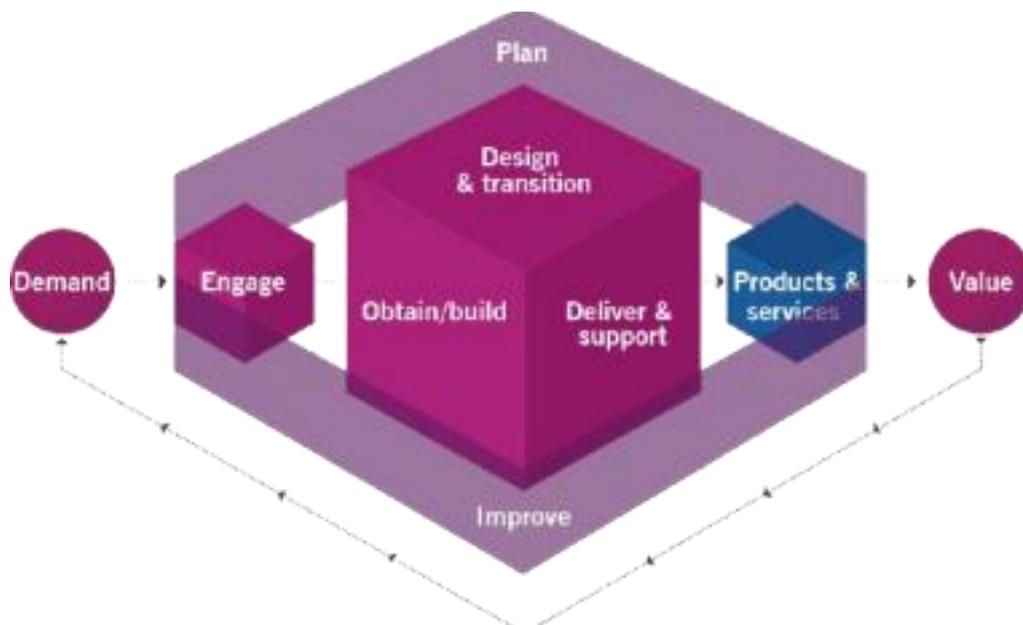
392

4.1.3 Cadeia de Valor de Serviço (SVS)

Renê Chiari (2019) afirma que a CVS se resume em atividades chaves necessárias para responder às demandas e facilitar entregas. A flexibilidade da CVS permite que uma organização reaja de forma efetiva e eficiente às demandas mutáveis das partes interessadas. Essencialmente, é a sequência de atividades que entregam valor na forma de serviços (PMG Academy, 2024).

Ou seja, com o valor percebido dessas entregas é possível direcionar as futuras demandas. Nesse contexto, as práticas mencionadas na metodologia deste estudo de caso, se encaixa no propósito dessa Cadeia de Valor de Serviço. E para melhor entendimento a Figura 4 abaixo demonstra a estrutura da CVS de uma maneira mais detalhada.

Figura 4 – Cadeia de Valores de Serviço (CVS)



Fonte: Imagem retirada do Livro (Axelos, 2019)

Essa estrutura pode ser compreendida da seguinte forma: Na parte central encontram-se as atividades da CVS que permitem diferentes entradas e saídas de assuntos ou demandas levantadas pelas partes interessadas independente do nível que se encontram. Ou seja, toda entrada pode ser considerada como solicitações e demandas de serviços, que após concluídos em suas atividades, geram resultados ou produtos (saídas) como consequência dessas entradas. Os tópicos a seguir explicam com mais detalhes cada uma dessas atividades.

- **Demanda:** Tudo aquilo que é solicitado pelas partes interessadas a fim de atingir um determinado objetivo ou resolver um problema já que demanda não é atividade;
- **Planejar:** Garantir uma compreensão compartilhada da visão, do status atual e da direção da melhoria para todas as quatro dimensões (será abordado adiante) e para todos os produtos e serviços em toda a organização.;
- **Melhorar:** Garantir a melhoria contínua dos produtos ou serviços em todas as atividades da cadeia de valor;
- **Engajar:** Proporcionar compreensão das necessidades das partes interessadas, engajamento contínuo com todas essas partes, transparência e um bom

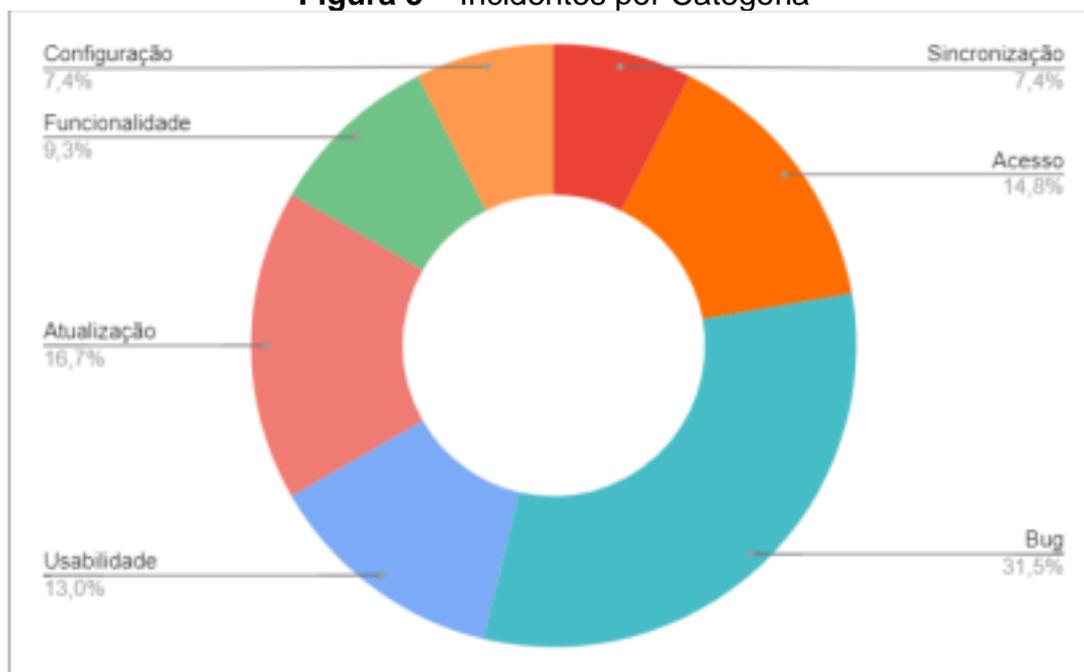
relacionamento.

- **Desenho e Transição:** Garantia dos produtos ou serviços atendam continuamente as expectativas das partes interessadas. A maioria das entradas presentes nessa atividade, são oriundos do Planejamento.
- **Adquirir e Construir:** Garantir que os produtos ou serviços estejam disponíveis quando e onde forem necessários. Isso pode incluir novas aquisições para melhorias ou mudanças solicitadas.
- **Entrega e Suporte:** Essa atividade se assemelha com monitoramento contínuo, pois garante a prestação e apoio dos serviços ou produtos prestados conforme expectativas alinhadas.
- **Produtos ou Serviços:** Produtos e Serviços não são atividades em si, porém são os resultados obtidos através das atividades explicadas acima.
- **Valor:** Aquilo que é gerado com as entregas dos produtos ou serviços. Através dele, é possível direcionar novas demandas conforme dito anteriormente.

Conforme Figura 4, a estrutura da CVS é flexível e aderente a qualquer empresa que o adote. As práticas adotadas na metodologia deste trabalho se enquadram nessa estrutura pela sua entrega de valor. As práticas adotadas na metodologia deste estudo de caso serão abordadas abaixo sob o contexto da CVS.

Se tratando do Gerenciamento de Incidentes, essa prática fornece os números necessários para novos planos de ação e tomadas de decisão. A Figura 5 mostra um gráfico que quantifica incidentes por categoria.

Figura 5 – Incidentes por Categoria



Fonte: Print de gráfico elaborado pelo próprio autor

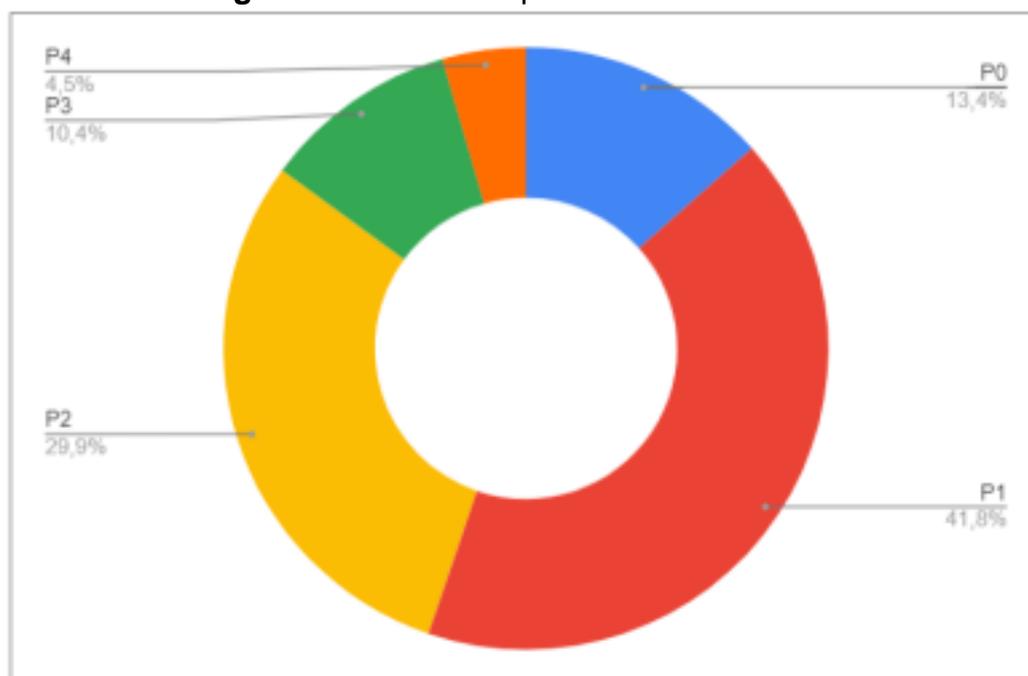
Conforme a Figura 5 conclui-se que 31,5% dos incidentes de atendimento tem origem de Bug. Problemas de Atualizações representam 16,7% e de Usabilidade 13,0%. O Bug, é considerado uma falha no sistema, impedindo seu uso como um todo, ou de uma funcionalidade específica. Incidentes com atualizações, ocorrem quando ao atualizar os sistemas de força de vendas ou Enterprise Resource Planning (ERP) por exemplo, é preciso configurar permissões ou liberar espaço no dispositivo necessário. Incidentes com usabilidade ocorrem quando os usuários necessitam de orientação para utilizar uma funcionalidade específica do sistema pertinente a sua função.

395

Esses números possibilitam um estudo de planos de ações para cada uma dessas situações, visando entregar mais valor com esses recursos. Referente a usabilidade, um exemplo seria construir uma base de conhecimento como também capacitar os usuários quanto ao uso de software.

Na Figura 6 abaixo, é mostrado um gráfico que demonstra os incidentes conforme seu nível de prioridade. Os três incidentes que mais aparecem são os de níveis P1 com 41,8%, P2 com 29,9% e P0 com 13,4%.

Figura 6 – Incidentes por Nível de Prioridade



Fonte: Print de gráfico elaborado pelo próprio autor

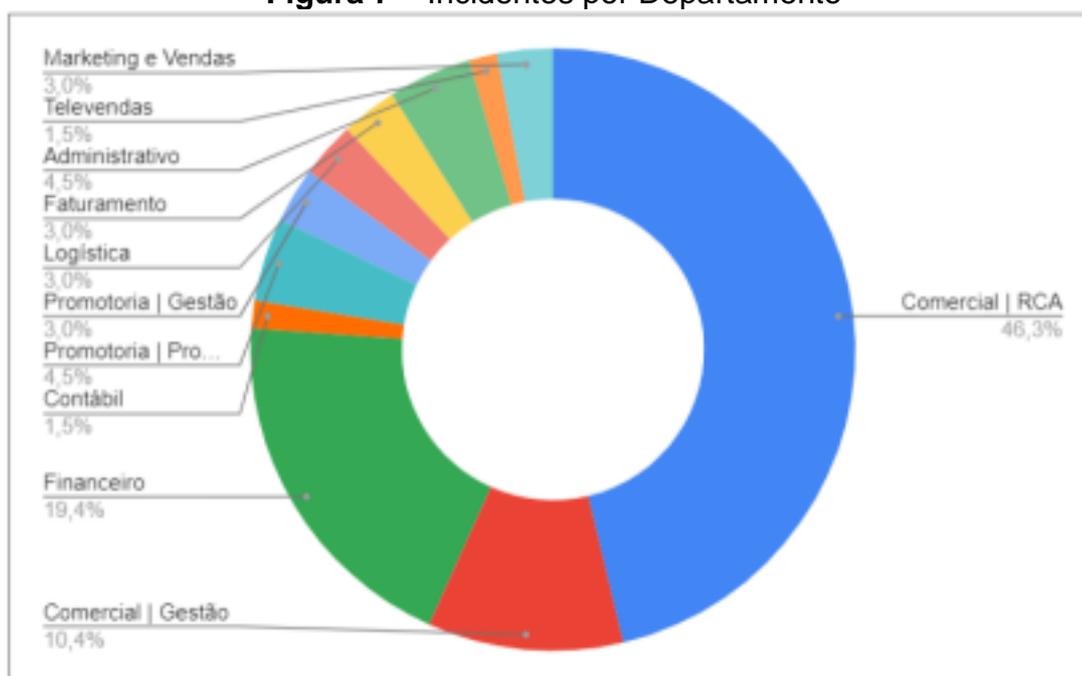
Esses níveis mostradas acima pela Figura 6 possuem a seguinte ordem:

- **P0:** Incidentes Críticos precisam ser resolvidos de imediato. Exemplo: Sistema de força de vendas ficou indisponível para os vendedores, sem possibilidade de uso.
- **P1:** Incidentes de Alta Prioridade devem ser resolvidos o mais rápido possível. O impacto é muito alto. Exemplo: O aplicativo do força de vendas não está salvando o cadastro de novos clientes, um problema nessa funcionalidade.
- **P2:** Incidentes de Média Prioridade, podem ser programados para resolver posteriormente. Impacto Moderado. Exemplo: Um pedido no ERP consta como faturado, porém a rotina que contabiliza essa venda está com problemas para atualizar os números mais recentes.
- **P3:** Incidentes de Baixa Prioridade, podem ser programados assim que possível, o impacto é baixo. O fornecedor de nosso aplicativo de força de vendas lançou uma atualização com otimizações, e será preciso programar a liberação dessa nova versão aos usuários.
- **P4:** Incidentes Negligenciáveis. Entram como melhoria, não necessariamente são problemas. Exemplo: Os vendedores gostariam que o aplicativo força de

vendas tivesse um modo escuro.

A Figura 7 abaixo mostra os departamentos da empresa que mais acionam a TI. Os três mais solicitantes são: Comercial | RCA com 46,3%, Financeiro com 19,4% e Comercial | Gestão com 10,4%.

Figura 7 – Incidentes por Departamento



Fonte: Print de gráfico elaborado pelo próprio autor

Para cada setor existe a possibilidade de novos alinhamentos e planos de ação para diminuição dessa recorrência de incidentes. Isso engloba desde simples documentações, até reuniões ou capacitação das equipes.

Referente ao BI, a atividade de Desenho de Transição se enquadra devido ao fato de ser uma necessidade vinda do planejamento da diretoria da empresa. Analisar dados constantemente atualizados de forma visual e personalizável trouxeram outra forma de entender os indicadores das operações de vendas, estoque e finanças da empresa. A Figura 8 abaixo demonstra as marcas que mais faturaram nos últimos 4 anos e outros indicadores da empresa.

Figura 8 – Faturamento dos últimos 4 anos



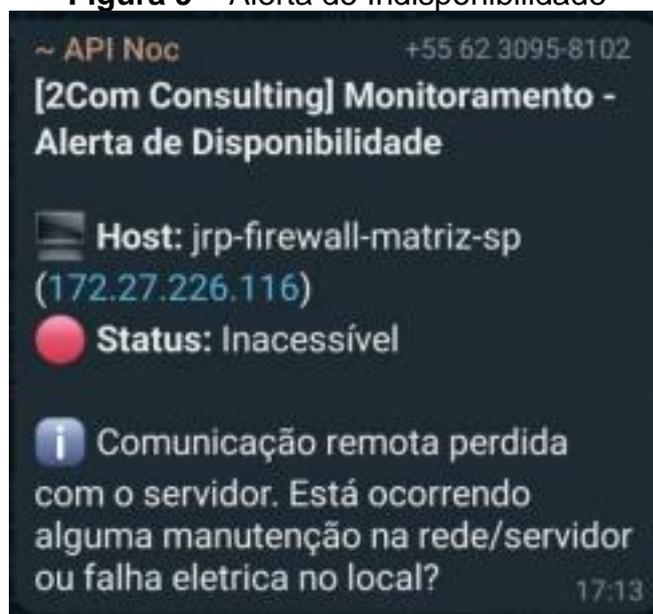
Fonte: Print de gráfico elaborado pelo próprio autor

Referente ao Gerenciamento de Infraestrutura, agora a TI pode trabalhar freneticamente com aquisição e construção, conforme explicado pela CVS. Os recursos em nuvem na empresa devem estar disponíveis quando e onde forem necessários, como também, novas aquisições desde máquinas melhores até aumento de capacidade do servidor.

As Figuras 9 e 10 abaixo demonstram os constantes avisos que a TI recebe via API por aplicativos de mensagens, informando indisponibilidade momentânea dos serviços ou quando o estado de consumo está em conformidade. A Figura 9 por exemplo informa que a matriz da empresa está inacessível e uma pergunta questionando se há alguma manutenção na rede ou problemas com energia.

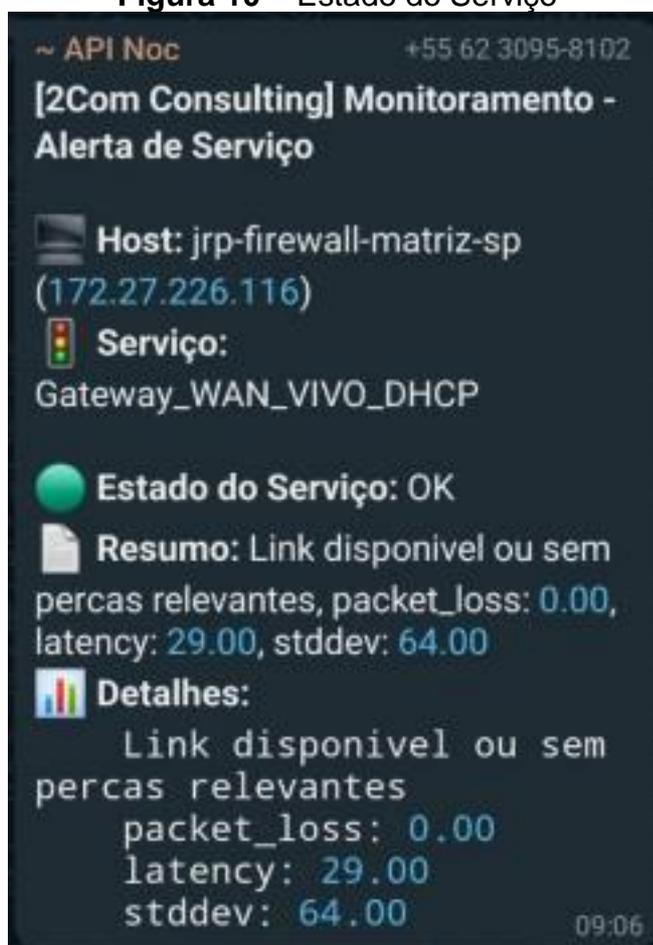
A Figura 10 relata que o estado de serviço do servidor da matriz da empresa está disponível e não apresenta perdas de pacotes e latência na rede.

Figura 9 – Alerta de Indisponibilidade



Fonte: Print de mensagem recebida pelo autor

Figura 10 – Estado do Serviço



Fonte: Print de mensagem recebida pelo autor

Com base nesses indicadores, planos de ações voltados às atividades de entrega e suporte podem ser estudados e implementados para investigar mais a fundo e encontrar a raiz do problema conforme conceitos da CVS, de modo que essa recorrência de incidentes com alta prioridade diminua.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Nessa seção, serão relatados os resultados obtidos na empresa deste estudo de caso com a adoção das práticas e conceitos do ITIL 4.

- **Gerenciamento de Incidentes:** Proporcionou um melhor acompanhamento dos incidentes e sua categorização, em especial para a equipe comercial. Foi criado um diretório online com as documentações (vídeos e Procedimentos Operacionais Padrões (POP's) com as principais funcionalidades referentes ao aplicativo de força de vendas;
- **Análise de Dados:** A aquisição de um BI para a empresa proporcionou a disponibilização de dados constantemente atualizados para análises e tomadas de decisão, em especial para a diretoria. Foi gerado um grande valor ao cliente interno uma vez que as análises diretamente ao ERP, ou seja, dados brutos, não serão mais necessários;
- **Gerenciamento de Infraestrutura:** Promoveu maior esclarecimento e novos acordos a nível de serviço entre o departamento de TI e o fornecedor dos recursos em nuvem. Os dados em tempo real referente ao desempenho do servidor, possibilitaram uma visão holística do atual cenário e planos para aumento de capacidade. Outro aspecto é referente a autonomia cedida a TI, permitindo que certas configurações técnicas sejam feitas sem a dependência do suporte. Outros aspectos sobre a infraestrutura são referentes ao inventário das máquinas dos usuários. Foi traçado um plano de padronização das máquinas necessárias para a operação da empresa;
- **Gerenciamento de Mudanças:** As práticas adotadas promoveram construções de documentações, capacitação, monitoramento entre outras, o que promoveu transparência e um bom relacionamento com todas as áreas de negócio da

empresa entregando assim valor com todas essas implementações. Isso também reforça o foco na melhoria contínua.

De maneira geral, essas implementações trouxeram números que antes não existiam na TI proporcionando a entrega de valor com as entregas realizadas e novas ideias para futuras implementações.

6 CONCLUSÃO

A adoção do ITIL 4 no departamento de TI no seu processo de reestruturação foi extremamente válida mesmo se tratando de uma pequena empresa. As lições aprendidas são inúmeras, mas algumas podem ser citadas:

- A TI não deve ser conduzida sem processos e metodologias intrínsecas de sua área. É preciso ter clareza e direcionamento dos próximos passos;
- A falta de documentação ocasiona gasto de tempo para procura da resolução e insatisfação do cliente interno pela prestação do serviço por parte da TI;
- A falta do gerenciamento de infraestrutura física e remota não garante a disponibilidade dos recursos acordados;
- Toda mudança promovida pela TI deve estar clara e engajada a todas as partes envolvidas, para garantir que os recursos/serviços estejam disponíveis quando e onde necessários.

Anteriormente, foi mencionado os resultados obtidos, o que justifica todos os métodos, práticas e atividades adotadas e explicadas ao longo desse documento. Portanto, a entrega de valor e alinhamento estratégico da TI com os objetivos do negócio garantem êxito no atingimento dos resultados. E para complementar, a própria Fundação Getulio Vargas - FGV (2024) afirma que a estrutura da ITIL 4 permite uma compreensão objetiva de como a TI e o Negócio devem criar sinergias para gerar valor para as partes interessadas.

7 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Nesse artigo foi abordado um estudo de caso da aplicação do *framework* ITIL 4 e como seus conceitos e aplicações serviram no processo de reestruturação do

departamento de TI de pequenas empresas. O *framework* mencionado neste trabalho envolve as práticas e impactos do GSTI, o que permitiu a compreensão do que é Gerenciamento, e conseqüentemente, novos estudos em vertentes de gestão a nível estratégico. Assim sendo, esse objeto de estudo pode ser continuado com o tema de Governança de TI, no qual é abordado outro *framework* de Governança Corporativa, o COBIT.

Nesse contexto, esse próximo estudo de caso envolveria como o COBIT e seu trabalho estratégico na Governança de TI poderá ser usado na implementação de softwares de CRM em Pequenas e Médias Empresas (PME's). Esse tema terá o objetivo de explicar as aplicações do COBIT a nível estratégico, e brevemente, abordar práticas do ITIL no quesito de Gerenciamento de Serviços assim que a implementação alcançar níveis táticos.

REFERÊNCIAS

ACADEMY, P. **ITIL 4 e Cadeia de Valor de Serviços**: O Ritmo do Seu Sistema de Valor de Serviços. 2024. Disponível em: <https://www.pmgacademy.com/nao-categorizado/itil-4-e-cadeia-de-valor-de-servicos-o-ritmo-do-seu-sistema-de-valor-de-servicos/>. Acesso em: 13 out. 2024.

ALMEIDA, V. N. **Governança Corporativa: o que é, para que serve e vantagens**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/05/entenda-o-que-e-governanca-corporativa/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

ATLASSIAN. **IT Metrics and Reporting**: A guide to measuring and improving IT service management. 2024. Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/itsm/service-request-management/it-metrics-and-reporting>. Acesso em: set. 2024.

AXELOS. **ITIL Foundation**. 4 ed. [S.l.]: Axelos, 2019. (ITIL 4 Foundation Series). ISBN 978-0-11-331616-8. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=qW6-xwEACAAJ>. Acesso em: 16 set. 2024.

EXECUTIVA, F. E. **A Importância do Modelo ITIL 4 no Contexto da Gestão Estratégica das Organizações**. 2024. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/sp/sao-paulo/eventos/importancia-do-modelo-itil-4-no-contexto-da-gestao-estrategica-das-organizacoes>. Acesso em: 13 out. 2024.

GROUP, G. **Governança Corporativa e de TI**. 2015. Disponível em: <http://gacsgroup.blogspot.com/2015/06/governancacorporativa-e-de-ti.html>. Acesso em: 28 set. 2024.

IBGC, I. B. G. C. **Governança Corporativa**. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 29 set. 2024.

IBM. **Biblioteca de infraestrutura de TI (ITIL)**. 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/topics/it-infrastructure-library>. Acesso em: 29 set. 2024.

INFOJUD. **Estrutura Organizacional**: Tecnologia da Informação e Governança. 2024. Disponível em: <https://infojud.com.br/noticia/40298/institucional-estrutura-organizacional-tecnologia-da-informacao-governanca.html>. Acesso em: 29 set. 2024.

ITSM NA PRÁTICA. **Tudo sobre ITIL**. 2024. Disponível em: <https://itsmnapratica.com.br/tudo-sobre-til/>. Acesso em: 29 set. 2024.

LIZETH, D.; LUCAS, R. **Um Estudo de Caso no Âmbito da LGPD em Empresas de Pequeno Porte na Região de Arthur Nogueira**. 2024. Disponível em: <https://www.fatecourinhos.edu.br/fatecseg/index.php/fatecseg/article/view/13>. Acesso em: 29 set. 2024

MACLEAN, D.; TITAH, R. Implementation and impacts of it service management in the it function. Int. **J. Inf. Manage.**, Elsevier BV, v. 70, n. 102628, p. 102628, jun. 2023.

403

OSTEC. **ITIL**: conceito e história. 2024. Disponível em: <https://ostec.blog/certificacoes-seguranca/itil-conceito-e-historia/>. Acesso em: 29 set. 2024.

PRADA, C. **Governança de TI**: o que é, pilares, objetivos e mais. 2024. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2024/02/governanca-de-ti/>. Acesso em: 29 set. 2024.

RENÊ, C. **O que é COBIT?** Entenda os conceitos do framework de governança de TI. 2024. Disponível em: <https://itsmnapratica.com.br/conceitos-cobit-5/>. Acesso em: 17 set. 2024

SLOVENSKO, I. G. I. **IT Governance Institute**. 2024. Disponível em: <http://www.isaca.sk/hlavne-menu/it-governance-institute-itgic2ae/>. Acesso em: 17 set. 2024.

TÚLIO, V. **O uso das práticas do modelo ITIL no gerenciamento dos serviços de TI**: um estudo aplicado na empresa Kapsula – Grupo KPG 2020. 2020. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/4847>. Acesso em: 22 set. 2024.

ZENDESK. **O que é COBIT? Para que serve? Quais os benefícios?** 2024. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/cobit-o-que-e/>. Acesso em: 29 set. 2024.