

DOI: 10.5748/9788599693148-15CONTECSI/PS-5941

## **QUALITATIVE EVALUATION OF SUCCESS FACTORS IN IMPLEMENTING ITIL BEST PRACTICES - INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY IN A PUBLIC COMPANY UNDER OPTICAL PEOPLE AND PROCESSES**

Mário Augusto Ranzatti, 0000-0002-4207-509X, (FMU, São Paulo, Brasil),  
[marioranzatti@gmail.com](mailto:marioranzatti@gmail.com)

Alessandro Marco Rosini, 0000-0002-5150-8483, (UNIVAG, Varzea Grande, Brasil),  
[alessandro.rossini@yahoo.com](mailto:alessandro.rossini@yahoo.com)

Angelo Palmisano, 0000-0003-4139-6366, (UNIVAG, Varzea Grande, Brasil),  
[angelopalmisano@uol.com](mailto:angelopalmisano@uol.com),

### **ABSTRACT**

The adoption of Corporate Governance in public administration focused on the beginning of organizational management, seeking the best mechanisms to control its management and how to achieve good results in the provision of public services to its clients and to the society that uses these services. This research aimed to identify relevant and priority actions in the implementation of best practices of Information Technology Services Governance in a public company identifying the success factors in its implementation. It has as a method the application of a qualitative research presenting the results achieved through a case study of this initiative implemented in 2009 and 2014. The data obtained reflect the perceptions about the implementation process and the results achieved, showing the actual experience obtained and the contribution that this dynamism and improvement in the productive processes, inductively, can impact on the improvement and quality of the services provided.

**Keywords:** Corporate Governance, IT Governance, Processes, People

## **AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DO ITIL – INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY EM UMA EMPRESA PÚBLICA SOB AS ÓTICAS PESSOAS E PROCESSOS**

### **RESUMO**

A adoção da Governança Corporativa na administração pública teve como foco no seu início a gestão organizacional, buscando os melhores mecanismos de controle de sua gestão e como meta obter bons resultados na prestação de serviços públicos para seus clientes e à sociedade usuária desses serviços. Essa pesquisa teve como objetivo identificar ações relevantes e prioritárias na implementação de melhores práticas de Governança dos Serviços de Tecnologia da Informação em uma empresa pública identificando os fatores de sucesso em sua implementação. Tem como método a aplicação de uma pesquisa qualitativa apresentando os resultados alcançados através de um estudo de caso desta iniciativa de

implementação ocorrido 2009 e 2014. Os dados obtidos refletem as percepções sobre o processo de implantação e nos resultados alcançados, evidenciando a experiência real obtida e a contribuição que esse dinamismo e aperfeiçoamento nos processos produtivos, indutivamente, possam impactar na melhoria e na qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa, Governança de TI, Processos, Pessoas

## 1 – Introdução

Segundo Weill e Ross (2006) a tecnologia da informação (TI) vem ao longo dos anos se tornando cada vez mais um instrumento de competitividade das empresas que constantemente buscam alinhar esta tecnologia com a estratégia de negócios da organização tornando-se também estratégica para a obtenção dos objetivos da organização. As organizações que alcançam o alinhamento das estratégias de negócios e as estratégias de TI, mostram melhor desempenho econômico contribuindo com a preservação do valor da organização um dos objetivos da governança corporativa, definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade, segundo o IBGC (2009). Controles, processos, procedimentos e métricas adotados são termos originários da Tecnologia da Informação (TI) e desta forma cria-se uma forte dependência das organizações com relação a mesma tornando-a necessária à sincronização com o negócio. A governança da tecnologia da Informação busca compartilhar as decisões na área com as demais áreas da organização assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da TI na organização.

Neste contexto em que a tecnologia da informação assume um papel estratégico, surgem modelos de governança corporativa de TI que auxiliam as organizações a buscar a gerência de seus processos internos, assim como estabelecer a forma de comunicação destes processos aos externos à organização, e identificando as interfaces entre esses processos, buscando as responsabilidades das áreas da empresa, das pessoas e o desempenho esperado medido por indicadores e metas. Segundo o IT Governance Institute (ITGI), a definição de Governança da TI se baseia em uma estrutura de relacionamentos e processos, para dirigir e controlar a organização no sentido de atender os objetivos dessa organização, adicionando valor, ao mesmo tempo em que equilibra os riscos em relação ao retorno da TI e seus processos. Define também como parte integrante da governança corporativa e consiste em garantir que a liderança, a estrutura organizacional e que os processos de TI possam sustentar e promover melhorias nas estratégias organizacionais e em seus objetivos estratégicos.

O termo governança corporativa de TI adotado no âmbito da tecnologia da informação (GCTI) tem como uma de suas referências acompanhar os resultados obtidos nos investimentos em tecnologia da informação na organização através da adequada gestão de seus serviços. trata das estruturas de relacionamentos e processos para direcionar e gerir a organização de forma a atingir seus objetivos, criando valor e equilibrando os riscos em relação ao retorno esperado pelo investimento em TI e seus processos de acordo com Vanni (2005). Com a crescente demanda o aumento da dependência das organizações em relação

à tecnologia da informação, a importância da sua gestão torna-se a cada dia, imprescindível.

A premissa em adotar ferramentas de governança e seus impactos dentro da organização envolve altos investimentos na aquisição e manutenção da sua arquitetura tecnológica, além de direcionar grande parte de seus recursos em aperfeiçoamento e capacitação de pessoas para gerirem a TI na organização (Lunardi, Backer, Maçada, 2010, p.47).

Os ativos de TI de uma organização necessitam ser gerenciados adequadamente uma vez que as informações sustentarão, subsidiarão e darão suporte às tomadas de decisão de uma organização. Os serviços que envolvem os ativos que compõe a arquitetura tecnológica da organização necessita de uma gestão transparente na aquisição e uso de seus recursos, seus gestores devem demonstrar responsabilidade corporativa quanto aos recursos, os mesmos devem ter equidade no seu tratamento e o fornecimento dos resultados obtidos com seu uso – princípios básicos da governança corporativa segundo o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa IBGC (2009).

Pesquisas bibliográficas apontam a existência de vários estudos sobre as áreas de governança corporativa e de governança corporativa de TI, porém a relação entre elas ainda é incipiente e necessita de pesquisas que estabeleçam a verdadeira relação e a maneira de operacionalizá-la. Esta pesquisa avalia a relação existente entre essas áreas e a intensidade desta relação por meio da análise dos impactos na implementação da gestão dos serviços de TI por meio do conjunto das melhores práticas da ITIL (Information Technology Infrastructure Library), para gerir o planejamento, gerenciamento de incidentes e problemas, mudanças, operações, capacidade, disponibilidade e custos de serviços de TI, em uma empresa da área pública, sugerindo dois pilares de sustentação – pessoas e processos na formulação de um modelo de implantação dessas melhores práticas estruturais.

## 2 - Problematização do Estudo

No âmbito público, o gerenciamento de recursos de TI é fundamental no incremento da oferta dos serviços prestados pelos diversos âmbitos governamentais e visam fortalecer os mecanismos de transparência, governança e responsabilização na administração pública (Barbosa, 2002, p.37).

Para o segmento público, a tecnologia da informação vem com a missão de simplificar o uso dos recursos, aumentar a transparência na utilização dos recursos por meio da prestação das contas públicas, com monitoramento efetivo da execução orçamentária, melhorar a qualidade dos serviços públicos disponíveis, desburocratizando os serviços e modernizando a gestão pública (Basgal, 2005, p.145).

Neste cenário, os benefícios como a importância de uma gestão mais eficiente da infraestrutura da TI, com maior controle nos processos e na eliminação de tarefas redundantes, a flexibilização da gestão de mudança e com melhoria qualidade dos serviços de TI, são possibilitados com o uso de modelos de referência, dentre eles a biblioteca ITIL – Information Technology infrastructure Library (Ceita, 2006). A implantação de modelos de gestão de serviços de TI, tais como os preconizados pelo ITIL, envolvem desde a necessidade de convencimento nos diversos níveis da organização, para sua efetiva implementação, além da necessidade de se deparar e buscar resolver diversos problemas em potencial, entre eles, segundo Bon (2002, p.30):

- Pode demandar tempo e significativo esforço além da troca de cultura na organização;
- Caso não se tenha a integração dos processos, a qualidade do serviço poderá ser

afetada;

- A melhoria esperada nos serviços a serem providos e a redução dos custos operacionais possam ser imperceptíveis. Esses são questionamentos que dominam o sentimento dos gestores de uma organização no momento em que se define pela implementação de melhores práticas na gestão de serviços, cuja problematização deste estudo pode ser identificada num cenário em que os serviços prestados pelas empresas públicas necessitam de qualificação através de um gerenciamento integrado, com a eliminação da duplicidade de esforços na execução dos serviços prestados, pelo uso de controles que não sejam redundantes e nem tão pouco ineficazes e que principalmente abordem a implementação da infraestrutura tecnológica necessária com o devido gerenciamento de sua utilização, fatores que impactam nos resultados e na qualificação dos serviços prestados a clientes e à sociedade.

Diante deste cenário, quais as práticas que uma empresa pública de tecnologia da informação e comunicação deve considerar como fator de sucesso, sob os aspectos pessoas e processos, que possam qualificar os resultados na prestação de serviços de tecnologia da informação aos seus clientes e a sociedade usuária desses serviços? Este estudo teve como objetivo geral identificar ações relevantes e prioritárias na implementação de melhores práticas de governança de TI, que propiciem a mitigação dos processos e a otimização dos recursos necessários à sua execução (tecnológicos e humanos). Para atender tal objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar a prioridade dos processos integrados às melhores práticas em governança de TI implementados e seus relacionamentos com os de governança corporativa que pudessem interferir na resolutividade de ações e na qualidade dos serviços prestados pelas empresas de tecnologia da informação da área pública e: 2) Identificar ações motivacionais que integram a composição dos fatores críticos de sucesso na implementação de melhores práticas de governança de TI em empresas públicas provedoras de serviços de tecnologia da informação.

### 3. Referencial Teórico

Este referencial teve como objetivo descrever os conceitos utilizados na construção da base teórica que serviu de alicerce para subsidiar a pesquisa trabalhada para o atingimento do objetivo do estudo que é a identificação dos fatores de sucesso na implementação de melhores práticas de governança de TI em empresas públicas que prestam serviços à sociedade brasileira. O detalhamento desses conceitos abordam inicialmente as teorias sobre a governança corporativa e a governança de TI assim como seus relacionamentos, cuja importância tornou-se crucial para o bom andamento da gestão de negócios das empresas e nesse caso em específico, os impactos perante a sociedade; sendo finalizado com o conceito de gestão de serviços de TI, através das melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL e das teorias motivacionais uma vez que o estudo direciona sua análise sob a ótica pessoas além dos seus processos. Fazem parte deste arcabouço teórico os conceitos específicos utilizados na metodologia da pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa.

Os conceitos estão descritos separadamente visando facilitar o entendimento e encadeamento dos mesmos a serem descritos no decorrer deste estudo separando e interligando-os conforme o quadro teórico representado pelo **Quadro 1**, onde os principais

elementos teóricos são descritos de forma sucinta, porém não menos clara quanto aos seus relacionamentos aos objetivos específicos do estudo e importantes na interligação dessas teorias pesquisadas exaustivamente com os parâmetros fundamentais para as justificativas da pesquisa. As teorias relacionadas e aplicadas aos resultados de uma implementação de um *framework* em uma empresa pública, busca parâmetros baseados nos conceitos de governança corporativa para a qualificação dos serviços prestados à sociedade.

Conceito / Teoria	Descrição Sucinta	Autor(e)s Citados	Relacionamento ao Objetivo Específico da pesquisa
<b>Governança Corporativa</b>	“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”	IBGC,2009	Objetivo Específico II
<b>Governança de TI</b>	A implementação de estruturas e arquiteturas relacionadas à TI para atingir com sucesso atividades em resposta ao ambiente e estratégia organizacional. Consiste em uma ferramenta para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da tecnologia da informação Nas organizações, a infraestrutura de TI já faz parte do negócio, não sendo possível separá-la dos impactos causados pela tecnologia da informação nas demais atividades da empresa.	Weill & Ross, 2005	Objetivo Específico I e II
<b>Gerenciamento de Serviços de TI</b>	O gerenciamento de serviços de TI visa alocar adequadamente os recursos disponíveis e administrá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos clientes e usuários, evitando-se a concorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços	Gaspar, 2011	Objetivo Específico I
<b>Conceitos de ITIL</b>	A ITIL é um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto as áreas de tecnologia da informação, que habilita o incremento da maturidade do processo de gerenciamento de TI	Magalhães; Pinheiro, 2007	Objetivo Específico I
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações	Terra, 2001	Objetivo Específico II

**Quadro 1 – Relacionamento dos Conceitos e Teorias Com os Objetivos Específicos da Pesquisa – Fonte de Dados da Pesquisa – Elaborado pelo Autor (2017)**

O encadeamento dos conceitos de governança corporativa e de tecnologia da informação são necessários para introduzir a gestão da tecnologia da informação na formatação deste alicerce teórico, pois dela se origina a fundamentação para identificarmos o quanto a governança corporativa impacta na qualidade dos serviços prestados pelas empresas. Todas as organizações possuem valores e missões a serem seguidos e que se baseiam na cultura que a constitui, e baseados nesses princípios a gestão em tecnologia da informação passou a ser considerada como suporte para a tomada de decisão, contrário ao que anteriormente se afirmava que a tecnologia da informação na organização servia inicialmente como instrumento de apoio ao suporte de processos computacionais e operacionais. Por volta dos anos 80, as necessidades de controle, a exigência quanto à transparência e a previsibilidade e a necessidade em se gerir adequadamente os recursos envolvidos nos processos de tecnologia deram origem a governança de TI que com a mudança no comportamento dos stakeholders passaram a exigir maior exatidão nas previsões orçamentárias alavancando a governança corporativa (Mansur, 2007, p.85).

Para relacionar a gestão de serviços de TI no contexto deste estudo de caso com as demais premissas teóricas do estudo é importante identificar os processos de TI mais relevantes para a estratégia de uma organização pública com base nos princípios de governança traçados pelas práticas contidas no modelo ITIL e as influências motivacionais de seus colaboradores no efetivo processo de sua implementação, temas essenciais para a sustentação da pesquisa realizada, e que forneceu os subsídios necessários para o direcionamento e a obtenção dos objetivos propostos.

### **3.1 – Conceitos de Governança de Serviços de TI**

Há muito que a tecnologia da informação TI, tem representado um dos processos essenciais para as organizações desde os elementares até aqueles que se apresentam com maior complexidade, independentemente de sua aplicabilidade seja na área pública ou na área privada, comprometendo-se a oferecer produtos e serviços com total disponibilidade, ampla segurança, com qualidade de desempenho e alta performance. Geralmente as áreas de TI das organizações são pressionadas a disponibilizar seus serviços com mais qualidade e menos recursos, ou seja, um serviço cada vez melhor com um custo cada vez menor.

Desta forma surge a necessidade em se definir clara e objetivamente os serviços, as suas funções e a qualidade em que os mesmos deverão ser disponibilizados pelas áreas de TI. A definição de qualidade dos serviços está diretamente relacionada com a maturidade dos mesmos e devem buscar constantemente a eliminação do retrabalho e a otimização dos recursos empregados na sua execução. Devem propiciar aos clientes como fazer melhor uso dos recursos da organização mantendo-os sempre competitivos perante o mercado; enfim serem mais eficientes assim como, por meio da adoção de boas práticas de gestão dos serviços de TI, obter resultados significativos de melhora na qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes e usuários. Em se tratando de gerenciamento de serviços de TI é importante que os conceitos de clientes e usuários tenham um alinhamento conceitual, principalmente quando tratamos de uma empresa de característica pública que presta serviços de tecnologia da informação para a sociedade, objeto do estudo de caso desta pesquisa. Essas terminologias podem ser entendidas como sinônimos, mas não são. Durante esta pesquisa, será utilizada a expressão clientes quando a intenção for expressar o representante da sociedade, ou seja, o cidadão que necessita dos serviços prestados por organismos públicos, e usuários aqueles que usam os serviços de TI no cotidiano dessas organizações públicas.

Para disponibilizar um serviço de TI com eficiência e eficácia é necessário que se tenha o total controle sobre o ambiente que o mesmo se insere e como consequência, definir todos os elementos envolvidos, tais como: sistemas de TI, itens de configuração e o relacionamento entre eles. Os serviços de TI podem se caracterizar basicamente por dois tipos básicos que são os técnicos e os profissionais. Os técnicos são definidos por aqueles que envolvem apenas tecnologia tais como: serviço de e-mail, acesso à internet e outros. Já os profissionais adicionam valor por envolver profissionais qualificados para prestar este serviço como suporte, monitoração, manutenção consistente e confiável dos ambientes e serviços.

Para se definir um serviço de TI, devem-se percorrer algumas etapas detalhando-as gradativamente até a definição dos itens de configuração que compõe este serviço, ou seja, os componentes de um serviço. A primeira etapa é a definição de um processo organizacional, o ponto de partida para a análise dos serviços de TI, que deve, por conseguinte, definir os serviços de TI habilitam este processo, perfazendo, assim, a segunda etapa. Como terceira etapa, definem-se os sistemas de TI que compõem o serviço e, como última etapa, o mapeamento dos componentes que comporão esses sistemas.

Os processos organizacionais são o ponto de partida para a análise dos serviços de TI e nessa etapa se define a importância de um serviço para um determinado processo organizacional visando facilitar sua realização. Muitos serviços são definidos após o levantamento dos processos organizacionais. Os sistemas que compõe cada serviço são mapeados de acordo com os serviços ofertados, e após este mapeamento, é necessário identificar os itens de configuração que os compõe e como devem ser gerenciados uma vez que são relevantes para o sistema de TI correspondente.

### **3.2 - Conceitos de ITIL**

Com a contínua atualização e adequação tecnológica, a adoção de novos métodos e novas avaliações para suprir as áreas da organização mantendo o controle dos processos e das informações tratadas nas empresas, tornou-se evidente e necessária. A governança de tecnologia da informação, conforme já descrito neste referencial teórico, tem o intuito de fornecer suporte à tomada de decisão de forma segura e busca continuamente a qualidade dos serviços prestados pela organização descaracterizando suas definições iniciais como apenas apoiadora às rotinas empresariais, tornando-se também responsável pelo gerenciamento dos serviços de tecnologia da informação. O gerenciamento da tecnologia da informação tem se demonstrado um fator preponderante na busca corporativa em otimizar processos, reduzir custos e mitigar os riscos. Para tanto utiliza diversos modelos de melhores práticas que facilitam a gestão de tecnologia da informação na implantação de serviços de qualidade, entre eles, o COBIT e o ITIL entre outros. Além de já termos descritos os aspectos da origem da governança corporativa, a importância da governança de tecnologia da informação, da gestão dos serviços de TI e do alinhamento entre o negócio e a TI, serão descritos o histórico e as funcionalidades do framework ITIL, modelo implementado no estudo de caso tratado nesta pesquisa e no qual será baseado a criação das diretrizes para a criação de um modelo de implementação de melhores práticas em governança de TI em uma empresa pública.

Para alinhar as referências neste tópico do referencial teórico com relação ao ITIL, é importante esclarecer as divergências quanto ao tratamento desta biblioteca por alguns autores considerarem definições distintas. Alguns consideram “o” ITIL como uma ferramenta, desta forma justifica o tratamento como “a” ITIL. Outros se referem ao ITIL

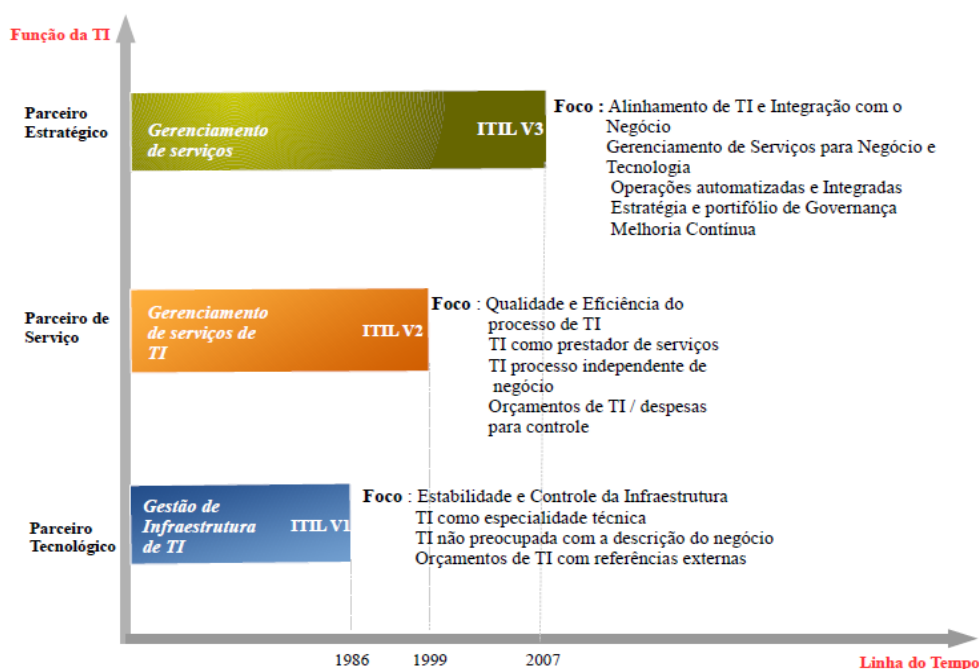
como o próprio gerenciamento, se dirigindo ao mesmo por “o” ITIL. Neste estudo, o foco está direcionado ao gerenciamento, sendo assim, será tratado neste estudo como “o” ITIL.

O ITIL está presente na área de tecnologia da informação há mais de 20 anos. Iniciou no fim da década de 1980 quando o British Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA), agora o OFFICE of Government Commerce (OGC), tomou a decisão de que seria necessário criar uma melhor forma de funcionamento para a tecnologia da informação. A primeira versão do ITIL foi chamada a GITIM, Government Information Technology Infrastructure Management e vem evoluindo ao longo dos anos devido às mudanças na indústria de tecnologia da informação e à gradual maturidade do ITIL. Entre o desenvolvimento da versão 1 até o ano 2001, o número de documentos (livros) utilizados no ITIL cresceu para mais de 32. Neste ano (2001) foi lançada a versão 2, com apenas 8 livros principais. A atual versão 3 foi criada com o intuito de sanar algumas limitações encontradas nas versões anteriores como a falta de modelo de processo geral, a falta de alinhamento dos livros propostos e somente o suporte e a entrega eram tratados como elementos essenciais.

Focado no ciclo de vida da gestão de serviços, atualmente com 5 livros nesta versão, incorpora as funcionalidades dos três subsistemas de tecnologia da informação (Direcionamento, Desenvolvimento e a Entrega).

Os *frameworks* de melhores práticas têm por objetivo facilitar o papel na tomada de decisão dos gestores e na orientação do gestor de tecnologia da informação no gerenciamento de serviço. Como já informado, consiste em uma série de publicações (livros) que descrevem melhores práticas, orientando e oferecendo serviços de qualidade para um processo integrado de gerenciamento de tecnologia da informação.

Como mostra a **Figura 1**, nos seus quase 30 anos de existência, o ITIL está em sua 3ª versão, aperfeiçoando o ciclo de vida para cada serviço de TI que o compõe, onde indivíduos com diferentes papéis e outras partes da organização em diversos níveis, estão envolvidos desde a planificação, desenho, construção, testes, versões, operação, melhoramento e monitoramento.



**Figur**

**a 1 – Evolução das versões ITIL.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)**

#### 4 – Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral desta pesquisa que é identificar ações relevantes e prioritárias na implementação de melhores práticas de governança de TI, tornando-os fatores de sucesso desta implementação em uma organização pública de âmbito federal o presente estudo se caracteriza como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória geralmente é realizada em uma área com pouco conhecimento acumulado e tende a se ajustar aos propósitos do estudo em questão enquanto a pesquisa descritiva, também sob este ponto de vista, tem como atribuição descrever as características de determinada “população”, neste caso: gestores de áreas operacionais, envolvendo técnicas de coleta de dados. Para a abordagem do problema que trata este estudo que objetiva identificar fatores de sucesso quando da implementação de melhores práticas de gestão em serviços de TI em uma empresa pública, esta pesquisa foi classificada como qualitativa.

Conforme Richardson (2011), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, neste caso, representado por um grupo de 40 gestores de 1º e 2º níveis das áreas operacionais do eixo delimitador apresentado no objeto da pesquisa, composta por profissionais que possuem conhecimentos básicos sobre governança corporativa e de TI. A definição pela característica qualitativa sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema foi considerada por acreditar na existência de uma relação entre o grupo a ser entrevistado e a experiência vivida com a implementação ocorrida que é objeto do estudo de caso e que não pode ser traduzida em números.

No âmbito dos estudos no campo da administração, as pesquisas qualitativas vêm se destacando devido a temas relacionados ao comportamento organizacional, à subjetividade do trabalho e outros que são estudados por meio de estudos exploratórios e que necessitam de uma visão com abordagem qualitativa (Mozzato; Grzybovski, 2011, p.93).

Para este foco, a amostra foi extraída de um conjunto de reuniões presenciais realizadas no eixo RJ / SP / DF com o grupo de gestores, programada inicialmente em 5 edições com 8 integrantes em cada uma delas. A seleção dos integrantes para cada grupo de entrevista, foi composta de forma a respeitar a diversidade de gênero, tempo de empresa e setor de atuação. Devido à disponibilidade dos gestores participantes em cada localidade pertencente ao eixo citado, foi necessário adequar a quantidade de reuniões previstas chegando a um total de 8 edições, porém, com uma média de participações inferior ao quantitativo inicialmente previsto com uma média de 4 participantes em cada edição, o que não inviabilizou a efetividade da metodologia proposta. Cada reunião, com duração aproximada de 70 minutos, totalizou 29 participantes dos 40 inicialmente previstos. A composição dos grupos, além de pertencerem a dois níveis hierárquicos de gestores das áreas operacionais de um Centro de Processamento, foi aleatória e heterogênea quanto a especificidade de atuação para o estudo de caso em questão: operação, suporte e gestão. Foi aplicado um roteiro de entrevista contendo questões que buscaram identificar a percepção dos gestores quanto ao processo de implantação de melhores práticas do ITIL de forma a avaliar a percepção dos mesmos quanto aos processos constantes no gerenciamento de serviços preconizados pelo modelo ITIL considerados os mais relevantes para aplicabilidade na organização e aqueles cuja aplicabilidade já havia sido identificada antes mesmo do processo de implementação ter sido iniciado, porém de forma não estruturada como o preconizado pelo modelo ou mesmo em formato incipiente.

Essas questões foram estruturadas em duas fases que compuseram o roteiro semiestruturado de entrevista, de forma a facilitar a identificação e a percepção dos

gestores sobre os processos e os serviços gerenciados pelo modelo ITIL.

Por se tratar de natureza qualitativa, as avaliações e percepções coletadas foram analisadas e consolidadas sob as óticas propostas e buscaram a rigor, a objetividade do assunto, conferindo a significação dos dados coletados através da análise de conteúdo. Definida por um conjunto de instrumentos metodológicos a análise de conteúdo se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não verbais). Para orientação neste estudo optou-se balizar pelas etapas técnicas organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados segundo Bardin (2004).

O trabalho em coletar os dados obtidos nas entrevistas coletivas, realizadas através de dinâmicas em grupos, semiestruturadas e com observação direta, obteve como resultado, anotações que foram efetuadas e posteriormente transcritas de forma sistemática para então serem analisadas. A opção pela técnica de entrevista em grupo e semiestruturada se deu em função de proporcionar ao pesquisador melhor entendimento e captação das perspectivas dos entrevistados, pois de forma livre, resultariam num acúmulo de informações difíceis de analisar e que muitas vezes não ofereceriam uma visão clara da perspectiva do entrevistado (Roesch, 1999).

Por ter uma abordagem descritiva, a análise dos dados desta pesquisa adotou um método indutivo, em que o conhecimento baseado na experiência derivou das observações de casos de realidade concreta a partir de constatações particulares (Gil, 2007).

#### **4.1 – Instrumento da Pesquisa – Roteiro Semiestruturado**

O instrumento semiestruturado utilizado nesta fase – pesquisa qualitativa realizada junto aos gestores das áreas operacionais do objeto de estudo em questão, foi dimensionada de forma a poder identificar os processos baseados no gerenciamento de serviços segundo o modelo ITIL, no qual a empresa objeto deste estudo de caso implementou entre os anos de 2009 e 2014.

Compuseram este roteiro, inicialmente duas questões que tinham como objetivo promover a discussão interna do grupo quanto a aplicabilidade dos processos das melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL de forma a validar a importância relativa a cada processo. A 1ª pergunta solicitava aos respondentes a seleção entre os 28 (vinte e oito) processos constantes no gerenciamento de serviços ITIL descritos mais relevantes para aplicabilidade na organização, e na 2ª pergunta, quais desses processos os respondentes consideravam já praticados antes mesmo da implementação das melhores práticas do ITIL na empresa. Após as respostas individuais, o consenso do grupo pode gerar um documento único de cada grupo que serviu para a composição final a análise deste universo de gestores compondo assim, o resultado apresentado.

Além das questões semiestruturadas, foi aberto para discussão, quais os principais impactos observados pelo grupo quando da implementação dos processos preconizados pelo modelo ITIL na organização: treinamento ITIL, Gestão do Conhecimento, Processos de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, e Processos Operacionais – finalísticos, operacionais e de gestão. A dinâmica aplicada em cada grupo de gestores foi analisada através da técnica de análise de conteúdo que tem definido para esta pesquisa os conceitos preconizados por Bardin (2004), em que usa nas etapas de codificação da análise a escolha das unidades de registro e contexto, as regras de contagem e a escolha das categorias. A partir da escolha das unidades de registro, regras e categorias, foi realizado o roteiro de codificação dos casos, em que constam a definição do universo e da amostra, unidades de cada categoria, ou seja, a unidade de significação que identifica em um texto analisado

segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura, critérios de categorização com a distribuição de frequência, sendo uma medida de frequência em que todas as citações possuem o mesmo peso (Bardin, 2004).

## 5. Análise de Resultados

Os dados relativos a análise dos resultados obtidos com a implementação do ITIL sob a ótica processos e pessoas que identificam fatores críticos de sucesso, foram subdivididos e aplicados na pesquisa no formato de duas perguntas que tratam especificamente dos processos constantes no gerenciamento de serviços onde as melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL são as mais relevantes para a empresa e aquelas já implementadas na organização. Essas perguntas foram aplicadas aos gestores das áreas operacionais da organização no formato de dinâmica de grupo e consolidadas de forma a identificar a opinião de cada grupo de gestores o que se busca como resposta aos questionamentos efetuados.

Para análise e avaliação dos dados foram feitas distribuições de frequência absoluta e de frequência relativa para cada item relacionadas aos dois questionamentos investigados e traduzidos através das duas perguntas aplicadas para cada grupo de gestores. Conforme a metodologia adotada, inicialmente foram aplicados os questionamentos e respondidos individualmente para em seguida serem consolidados em grupo através de dinâmica aplicada. Foram realizadas 8 reuniões com a participação média de 04 gestores, que apesar de pertencerem as áreas operacionais da organização distribuídas no eixo avaliado, atuam na gestão de atividades distintas, porém voltadas à produção e operação de sistemas, tais como sustentação, planejamento e operação propriamente referenciada.

Foi incorporado na etapa de dinâmica de grupos, a aplicação de uma questão aberta, na qual os gestores relacionaram, sob a visão particular de cada um, quais os procedimentos ou ações consideradas essenciais dentro do processo de implementação das melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL.

Para a análise de conteúdo, os tópicos foram formulados e definidos tais como a estrutura das dimensões do questionário quantitativo aplicado aos técnicos das áreas operacionais e analisadas de forma categorial que conforme Bardin (2004) consiste no desmembramento do texto, neste caso, obtido nas dinâmicas de grupo, e classificados em categorias que foram agrupadas analogicamente. Desta forma considera-se categorias tais quais as dimensões: Treinamento ITIL, Gestão do Conhecimento, Processos de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Processos Operacionais de Gestão, Processos Operacionais Finalísticos e Intermediários. Como resultado do processo, cada categoria foi sendo construída através da transcrição das respostas efetuadas, pelos trechos ou palavras chaves descritas e devidamente classificadas.

Dos 28 processos constantes no Gerenciamento dos Serviços ITIL e separados nas categorias de Estratégia de Serviços, Desenho de Serviços, Transição de Serviços, Operação de Serviços e Melhoria de Serviços Continuada descritos, foram selecionados aqueles que cada gestor considerava relevante para aplicação na organização conforme grau de relevância bem como os que já estavam de alguma forma aplicados, mesmo antes da estrutura de implementação abordada neste estudo e apesar de questionados em separado, foram analisados em conjunto.

### 5.1 – Análise dos Processos - Categoria Estratégia de Serviços

Dentre os processos da categoria Estratégia de Serviços, os de Gerenciamento de Portfólio, Gerenciamento Financeiro e Gerenciamento de Demanda foram avaliados de forma igualitária com distribuição de frequências relativas iguais baseados nos dados apontados. Com um percentual de 63% em cada processo de Estratégia de Serviços, esses se posicionam em uma classificação média na importância quanto à sua implementação em relação aos processos nas demais categorias.

### **5.2 – Análise dos Processos - Categoria Desenho de Serviços**

Para a categoria Desenho de Serviços apontado como uma das dimensões de processo do ITIL, o Gerenciamento de Níveis de Serviço, Gerenciamento de Capacidade, assim como nos já praticados, e Gerenciamento de Segurança da Informação, apresentando um percentual de 100%, com base nos dados tabulados apontados nas 8 consolidações efetuadas. Foram considerados como os mais relevantes para a implementação seguidos pelo Gerenciamento de Disponibilidade com um percentual de 88%. Não que os processos de Gerenciamento de Catálogo de Serviços e o Gerenciamento de Continuidade do Serviço de TI com 75%, e o Gerenciamento do Fornecedor com 63% fossem menos importantes, mas seguindo a regra aplicada na dinâmica, esses tiveram uma relevância menor de implantação que os demais inseridos nesta categoria.

### **5.3 – Análise dos Processos - Categoria Transição de Serviços**

Para a identificação de processos que compõe a categoria de Transição de Serviços conforme preconizado pelo modelo ITIL, os processos de Gerenciamento de Mudança e de Configuração de Ativos se sobressaem sobre os demais processos – com 100% de apontamento nas 8 consolidações efetuadas para esta categoria. Tendo uma avaliação não menos importante, mas em ordem de relevância na sua implementação sequencial com 88% de apontamentos, os processos de Planejamento e Suporte da Transição, seguidos pelos processos de Avaliação e o de Gerenciamento do Conhecimento com 75%. A categoria foi complementada sequencial e igualmente pelos processos de Gerenciamento de Liberação e Implantação e Validação e Teste de Serviço com 63% nas consolidações efetuadas.

### **5.4 – Análise dos Processos - Categoria Operação de Serviços**

Em se tratando de qualidade e disponibilidade de serviços, a categoria Operação de Serviços ganha destaque no processo de implantação das melhores práticas do ITIL quando mais da metade dos processos que compõe esta dimensão, foram avaliados como os mais importantes em relevância e apontados em todos os grupos consolidados. São os processos de: Gerenciamento de Incidentes, Cumprimento de Requisição, Gerenciamento de Problemas, Serviço Desk e Operação de TI em 100% nos apontamentos consolidados, tanto na etapa de implementação como na de processos já implementados. Nota-se que quando tratamos de qualidade de serviços prestados, a disponibilidade desses serviços e a sua alta performance estão diretamente relacionados com a preocupação em governar adequadamente os serviços de Tecnologia da Informação e a busca pela qualidade dos serviços prestados. Complementados pelos Gerenciamento de Eventos e Gerenciamento de Acesso, além do processo de Gerenciamento de Aplicação em 75% das consolidações, a efetividade da boa execução dos serviços de TI ficam evidentes quando se identifica um posicionamento maciço quanto a preocupação da gestão das áreas operacionais da organização. Este posicionamento reflete diretamente na otimização desses processos

impactando na qualidade dos serviços e na otimização dos recursos.

### **5.5 – Análise dos Processos - Categoria Melhoria de Serviços Continuada**

Complementando a análise dos processos por categoria dos processos preconizados pelo modelo ITIL e de forma qualitativa, os processos de Relatório de Serviços e Medição dos Serviços foram, assim como nos processos referentes a categoria Estratégia de Serviços, avaliados de forma igualitária, com 75% em termos de importância de implementação. Das 8 consolidações efetuadas, 6 apontaram como alta a necessidade em se registrar e medir os serviços realizados. Isso demonstra a preocupação dos gestores das áreas operacionais do estudo em questão, devam medir os serviços e processos de forma a adequá-los constantemente, mostrando que a flexibilidade na execução aprimoram os processos tornando-os cada vez menos engessáveis e condizentes com a realidade e com os recursos humanos e técnicos disponíveis na organização.

### **5.6 – Análise dos dados qualitativos sob a dimensão Treinamento ITIL**

Em se tratando da dimensão Treinamento ITIL, a maior incidência de observações coletadas está focada na aplicabilidade imediata dos conhecimentos repassados ao grupo, o que facilitou sua fixação pelo imediatismo entre o término de passagem de conhecimentos teóricos e a sua aplicação prática, resultando no aproveitamento imediato e sucesso na efetividade do treinamento ofertado. Mecanismos de disseminação foram apontados nesta categoria assim como na dimensão gestão do Conhecimento como fatores essenciais para elevar a motivação e integrar os grupos de áreas distintas na obtenção de um resultado positivo. A criação de mecanismos de disseminação reforça o conteúdo repassado e o torna acessível a todos a qualquer momento.

### **5.7 – Análise dos dados qualitativos sob a dimensão Gestão do Conhecimento**

Na dimensão Gestão do Conhecimento, um dos fatores essenciais se baseia na identificação de ações motivacionais principalmente quanto a participação efetiva dos empregados na composição dos conhecimentos corporativos, tornando-os parte integrante na formulação do conteúdo que servira de base para os demais integrantes e a novos empregados. O monitoramento quanto ao conteúdo formulado, também citado pelos grupos, fortalece a composição desta categoria e reforça esse conceito no elenco de fatores de sucesso na implementação das melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL.

### **5.8 – Análise dos dados qualitativos sob a dimensão Processos de Trabalho e Desenvolvimento Profissional**

Nos processos de trabalho o destaque para os gestores reside nas condições adequadas para a formulação de processos respeitando a formação, capacidade, cargo e a função exercida, principalmente pela adoção de procedimentos baseados na estrutura organizacional e funcional. Para formatar a dimensão Desenvolvimento Profissional, o Plano de Capacitação formulado com base nas necessidades identificadas previamente foi o fator com maior relevância segundo os gestores para categoria de desenvolvimento profissional seguidos pela qualidade dos programas de capacitação bem como seu monitoramento efetivo.

### **5.9 – Análise dos dados qualitativos sob a dimensão Processos Operacionais Finalísticos, Intermediários e de Gestão**

Finalizando esta análise, e em se tratando de processos operacionais de gestão, finalísticos e Intermediários, o grande fator de destaque se refere a modelagem prévia dos processos, bem como seu monitoramento e flexibilização para a adequação constante, seguido pela inserção de indicadores que facilitam a avaliação e o monitoramento contínuo dos processos que efetivamente proporcionam a melhoria da qualidade final dos serviços e o desempenho das áreas operacionais, responsáveis pela disponibilidade das aplicações e da infraestrutura tecnológica que compõe os serviços de tecnologia da informação com informações prestadas neste caso à sociedade brasileira. A gestão desses processos que compõem os serviços de tecnologia da informação está inserida nos conceitos de governança de tecnologia da informação uma vez que os mesmos são constituídos de recursos humanos e tecnológicos e que objetivam prestar um serviço de qualidade com eficiência e eficácia, e com transparência perante a sociedade, um dos princípios da Governança Corporativa.

### **6 – Considerações**

O presente estudo identificou na implementação das melhores práticas do ITIL em uma empresa pública objeto deste caso, quais os fatores, traduzido em ações relevantes e prioritárias, contribuíram para o sucesso desta implementação, mitigando os processos e otimizando recursos, sob as óticas pessoas e processos, direcionados a melhoria na qualidade dos serviços prestados a sociedade e alinhados aos conceitos de governança. Para esta avaliação e identificação, foram pesquisados, na revisão da literatura como referência, os conceitos de Governança Corporativa, Governança de Tecnologia da Informação, Governança de Serviços de TI além dos conceitos teóricos do modelo ITIL utilizado nesta organização pública como instrumento de gestão dos serviços de TI desenvolvidos pelas áreas operacionais da empresa. Sob a perspectiva conceitual direcionado às pessoas, teorias motivacionais, gestão do conhecimento e de clima organizacional também foram abordadas de forma a solidificar a base teórica para este estudo.

Em busca de respostas para identificar as práticas que uma empresa pública de tecnologia da informação deve considerar como fator de sucesso, sob os aspectos pessoas e processos e que possam qualificar os resultados na prestação de serviços de tecnologia da informação aos seus clientes e a sociedade usuária desses serviços, as evidências apontam para a valorização do corpo técnico da empresa que refletem diretamente na motivação dos mesmos no desempenho de suas atividades, fator preponderante para o sucesso de sua operação, resultando na qualificação dos serviços prestados. A transparência com que a empresa trabalhou este processo de implementação evidencia também um dos conceitos básicos da governança corporativa – a transparência, pelos princípios participativos e de construção de um dos maiores legados do processo que é a gestão do conhecimento. Os resultados apresentados permitiram inferir que a implementação das melhores práticas preconizadas pelo modelo ITIL permitem à Empresa alcançar estágios mais desafiadores que envolvam a alta capacidade e disponibilidade de seus sistemas informacionais e enfrentar a grande pressão dos clientes e da sociedade para a entrega de resultados em tempos menores.

Esta pesquisa encontrou evidências também na transformação dos processos

operacionais finalísticos, intermediários e de gestão e na possibilidade em flexibilizá-los de forma a mantê-los adequados a qualquer tempo e com a anuência daqueles que a operam. Através de uma modelagem de processos flexibilizada e com a participação efetiva de seus empregados, os processos estarão sempre adequados ao momento e as necessidades da organização, quebrando os paradigmas de perpetuação de execução dos processos, derrubando barreiras e mitigando resistências.

A experiência de poder abordar as relações de governança com o exercício da gestão de serviços de tecnologia da informação através de um estudo de caso em uma empresa pública, nos traz a convicção de que não bastam apenas recursos tecnológicos compostos por arquiteturas proprietárias ou de mercado para que os serviços prestados em tecnologia da informação, sejam por entidades privadas e principalmente públicas, objeto desta pesquisa, atinjam a maturidade e conseqüentemente a qualidade necessária.

É preciso um olhar atento à governança de forma a buscar a racionalização do uso dos recursos contratados, agindo com transparência na apropriação de soluções e mecanismos, que envolvam todos os interessados nos processos operacionais e de desenvolvimento dessas soluções de forma a direcionar suas decisões e ações sempre com o foco na qualidade dos serviços que prestam, nos quais evidenciam a missão em disponibilizar soluções com agilidade, eficácia e eficiência.

## 7 – Referências

Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Basgal, D. O. *E-gov: Modernização da Administração Tributária Municipal*. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración pública, Santiago, Chile, out, 2005.

Bon, J. (2002). *IT Service Management and Introduction*, Londres: itSMF.

Ceita, K. O. (2006). *Avaliação dos Impactos das Práticas Recomendadas pela Metodologia ITIL nos Projetos de Tecnologia da Informação: um estudo em empresas de Salvador e região metropolitana*. Dissertação. Universidade Salvador.

Gaspar, M.T.I. (2011). *Mudar e inovar resolvendo conflitos: com itil@v3 - aplicado a um estudo de caso*. Distrito Federal: SENAC.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed., São Paulo: Atlas.

IBGC. (2009). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC.

Lunard, G.L.; Becker, J.L.; Maçada, A.C.G. (2010). *IT Governance in Brazil: does it matter?* Londres: Performance.

Magalhães, I.L.; Pinheiro, W.B. (2007). *Gerenciamento de Serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex.* São Paulo: Novatec Editora.

Mansur, R. (2007). *Governança de TI: Metodologia, frameworks e melhores práticas.* Rio de Janeiro: Brasport.

Mozzato, A. R.; Grzybovski, D. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios.* Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul. /ago.

Richardson, R.J. (2011). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas,* São Paulo: Atlas.

Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.* São Paulo: Atlas.

SITE IBGC – *INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA* – <http://www.ibgc.org.br> – acesso efetuado em fevereiro 2016.

SITE ITGI – *INSTITUTO DE TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO* – <http://www.itgi.com.br> - acesso efetuado em Fevereiro 2016

Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.* 3. ed. São Paulo: Negócio Editora.

Vanni, R.M.P. (2005). *Governança de TI na Universidade de São Paulo,* São Paulo: USP.

Weill, P.; Ross, J. (2006). *Governança de tecnologia da Informação,* São Paulo; M.Books.