

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

CENTRO DE CIÊNCIAS ECONOMICAS

UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA:
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

SAMUEL FERNANDO LIMBERGER

**PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS SEGUNDO ITIL
NO DEPARTAMENTO DE TI DA EMPRESA**

Porto Alegre, março de 2012

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – ITIL – Gerenciamento de Serviços	11
Figura 2 - Estrutura do <i>framework</i> ITIL.....	13
Figura 3 - Relação entre usuários, provedores e mantenedores dos serviços de TI.	16
Figura 4 - Ciclo PDCA	22
Figura 5 – Esquema de Melhores Práticas ITIL	26
Figura 6: Gantt Visão Geral do Projeto	46
Figura 7: Formulário para Solicitação de Mudança no Projeto.....	59
Figura 8: Fluxo de Informações para Controle de Mudanças.....	60
Figura 9: Cronograma	62
Figura 10: Gráfico de Gantt.....	63
Figura 11: Cronograma com custo	64
Figura 12: Organograma	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de Priorização das Partes Interessadas	47
Tabela 2: Análise de Impacto x Probabilidade após mitigar os riscos.....	82

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
I – PRINCÍPIOS BÁSICOS DAS MELHORES PRÁTICAS ITIL	10
1.1 ITIL – CONCEITOS E DEFINIÇÕES	10
1.2 BENEFÍCIOS DO ITIL.....	17
1.3 ERROS E DIFICULDADES	20
1.4 CUIDADOS E PROCEDIMENTOS.....	23
1.5 PRÁTICAS FLEXÍVEIS.....	25
1.6 MELHORES PRÁTICAS.....	26
1.7 SERVIÇO DE GERENCIAMENTO	29
II - PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS SEGUNDO ITIL NO DEPARTAMENTO DE TI DA EMPRESA.....	23
2.1 PADRONIZAÇÃO	23
2.2 NORMA DE PADRONIZAÇÃO	35
2.3 RESULTADO DO PROJETO DE PADRONIZAÇÃO ATRAVÉS DA ITIL	37
III - PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE TI COM FOCO NAS MELHORES PRÁTICAS ITIL	41
3.1 TERMO DE ABERTURA	41
3.1.1 DEFINIÇÃO.....	41
3.1.2 TÍTULO DO PROJETO.....	41
3.1.3 RESUMO DAS CONDIÇÕES DO PROJETO.....	41
3.1.4 NOME DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E SUA AUTORIDADE	42
3.1.5 NECESSIDADES BÁSICAS DO TRABALHO A SER REALIZADO.....	43
3.2 DESCRIÇÃO DO PROJETO	43
3.2.1 PRODUTO DO PROJETO	43
3.2.2 CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO	43
3.2.3 ESTIMATIVAS INICIAIS DE CUSTO	44
3.3 ADMINISTRAÇÃO	44

3.3.1 NECESSIDADE INICIAL DE RECURSOS	44
3.3.2 NECESSIDADE DE SUPORTE PELA ORGANIZAÇÃO	44
3.3.3 CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO	44
3.3.4 GANTT VISÃO GERAL DO PROJETO.....	45
3.3.5 PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS.....	45
3.3.6 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	45
3.4 DECLARAÇÃO DE ESCOPO.....	46
3.4.1 DEFINIÇÃO.....	46
3.4.2 PROJETO.....	46
3.4.3 PATROCINADORES.....	47
3.4.4 NOME DO GERENTE DO PROJETO.....	47
3.4.5 DOCUMENTAÇÃO DE REFERÊNCIA DO PROJETO.....	47
3.4.6 TIME DO PROJETO	47
3.4.7 DESCRIÇÃO DO PROJETO	48
3.4.8 OBJETIVO DO PROJETO.....	48
3.4.9 PRODUTOS DO PROJETO.....	48
3.4.10 EXPECTATIVA DO CLIENTE	49
3.4.11 FATORES DE SUCESSO DO PROJETO	49
3.4.12 RESTRIÇÕES.....	49
3.4.13 PRINCIPAIS PREMISSAS DO PROJETO.....	49
3.4.14 PRINCIPAIS EXCLUSÕES ESPECÍFICAS	50
3.4.15 DOCUMENTAÇÃO A SER FORNECIDA PELO CLIENTE	50
3.4.16 ESCOPO DA EMPRESA SUPER DEV.....	50
3.4.17 REFERÊNCIA DE DOCUMENTOS ANEXOS À PROPOSTA CONSOLIDADA:	50
3.4.18 ESCOPO DO PROJETO	50
3.4.19 REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO E PRÉ-DEFINIÇÕES.....	51
3.4.20 ESPECIFICAÇÃO DO SETOR A SER IMPLANTADO	51
3.4.21 ESPECIFICAÇÃO FUNCIONAL / CRITÉRIOS DE PROJETO.....	52
3.4.22 FALHAS A SEREM EVITADAS	52
3.4.23 RELATÓRIOS.....	53
3.4.24 DOCUMENTOS EMITIDOS PELA SUPER DEV PARA APROVAÇÃO:.....	54
3.4.25 TESTE INTERNO	54
3.4.26 TREINAMENTO	55

3.5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO:.....	56
3.5.1 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO.....	56
3.5.2 ENCERRAMENTO DO PROJETO	57
3.5.3 PLANO DE ENTREGAS E MARCOS RELEVANTES DO PROJETO	57
3.5.4 COMITÊ DE CONTROLE DE MUDANÇAS	58
3.5.5 PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	58
3.5.6 ENTREGAS DO PROJETO	59
3.5.7 ORÇAMENTO DO PROJETO	59
3.5.8 CONTROLE DO ESCOPO DO PROJETO	59
3.5.9 FLUXO DE INFORMAÇÕES PARA CONTROLE DE MUDANÇAS	60
3.6 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	61
3.6.1 DEFINIÇÃO.....	61
3.6.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – ANALÍTICA	61
3.6.3 ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO – HIERÁRQUICA	62
3.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO	62
3.7.1 DEFINIÇÃO.....	63
3.7.2 CRONOGRAMA	63
3.7.3 GRÁFICO DE GANTT.....	64
3.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTO.....	64
3.8.1 DEFINIÇÃO.....	64
3.8.2 CRONOGRAMA COM CUSTO	65
3.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE	65
3.9.1 DEFINIÇÃO.....	65
3.9.2 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	66
3.9.3 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	66
3.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	67
3.10.1 DEFINIÇÃO.....	67
3.10.2 COMO AS INFORMAÇÕES SERÃO ARMAZENADAS.....	75
3.10.3 PARTES INTERESSADAS.....	76
3.10.4 LIÇÕES APRENDIDAS	76
3.11 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	76
3.11.1 DEFINIÇÃO.....	76

3.11.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO	77
3.11.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	77
3.12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	79
3.12.1 DEFINIÇÃO.....	79
3.12.2 EXECUÇÃO	79
3.13 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	83
3.13.1 DEFINIÇÃO.....	83
3.13.2 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	83
3.14 CONCLUSÕES DO PLANO DE PROJETO	84
3.15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO PLANO DE PROJETO	84
CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS.....	88

INTRODUÇÃO

Em um passado não muito distante, a ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*, ou então como denominada no Brasil a Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), era conhecida como uma metodologia de auxílio as práticas da gestão de serviços e aos alinhamentos dessas áreas com os negócios de cada organização (FAGUNDES, 2009).

No entanto, após alguns estudos e a relevância do tema para a Tecnologia da Informação, chegou-se a conclusão de que a ITIL não é uma metodologia, mas sim uma estrutura flexível que pode ser adaptada às necessidades de cada empresa.

De um modo mais prático a ITIL é um manual de instruções que auxilia em melhores práticas na gestão de serviços adaptada a cada empresa ou negócio, dentro do contexto Tecnologia da Informação, que coopera com a redução no tempo de execução dos serviços e também na solução dos problemas, aumentando assim os níveis de satisfação dos usuários e dos clientes, reduzindo os custos operacionais e aumentando as condições de controle e gestão do setor (GOMES, 2010).

No entanto, ainda não se pode esperar que a ITIL garanta a solução de todos os problemas do setor, pois as melhores práticas dependem de fatores importantíssimos para obtenção de bons resultados, como o tempo, o dinheiro e principalmente o grau de maturidade.

Atualmente já se sabe que o grau de maturidade pode ser adotado por empresas de qualquer porte, em especial para empresas de pequeno e médio porte, pois conforme destaca o coordenador do Instituto Infnet e Gerente da Atos Origin, Sr. Francis Berenger “as empresas de grande porte já estão maduras, porém, as de pequeno e médio porte ainda têm muito a caminhar para chegar nesse estágio”.

O que de fato ocorre é que as empresas nos últimos anos têm buscado novas oportunidades de negócios no uso da Tecnologia da Informação e por essa razão tem feito investimentos significativos em infraestrutura (GOMES, 2010), sendo então necessário que houvesse uma padronização capaz de reduzir custos, melhorar as condições de tomada de decisão, aumentando a vantagem competitiva

das empresas e automaticamente facilitando os processos administrativos, o melhoramento da qualidade e da funcionalidade dos processos, garantindo assim a fidelização dos clientes.

Mediante a essa necessidade surge então a ITIL que oferece através de alguns documentos, um conjunto de processos formados por conhecimentos, experiências e informações que demonstram ao usuário “como fazer” para atingir as metas de negócios, obterem uma gestão eficiente e eficaz dos serviços de TI, otimizando a contribuição e o suporte a infraestrutura (SIQUEIRA, 2008).

De um modo geral, a ITIL oferece um conjunto de melhores práticas, que por serem padronizadas garantem a simplificação da concepção e gestão da infraestrutura de dados dentro da empresa, criado especificamente para a Gestão de Processos de TI.

A ITIL é baseada na qualidade dos serviços e no desenvolvimento eficiente dos processos que abrangem as principais atividades da empresa, assegurando assim um nível maior de satisfação entre a empresa e seus clientes (FAGUNDES, 2009).

Logo, nos dias atuais, o objetivo da ITIL é disseminar as melhores práticas em Gerenciamento de serviços e processos de TI, desenvolvida com o intuito de reduzir custos de prestação de serviços, garantindo a segurança, a confiabilidade, a consistência e a qualidade dos serviços (ANDRADE, 2009).

Esse estudo tem como objetivo principal, apresentar um plano de projeto que destaque o acompanhamento de processos os benefícios de implantação de melhorias criadas com bases nos documentos da ITIL, para projetos de padronização, de modo que garanta segurança, confiabilidade e soluções relevantes aos processos de TI, em oito empresas de médio porte que oferecem serviços de Tecnologia da Informação, garantindo o aumento da maturidade e dos resultados dessas organizações e de seus clientes.

Para que se possa conquistar o objetivo geral desse estudo, serão necessários os seguintes objetivos específicos:

- Buscar informações que destaquem a relevância da ITIL para as empresas de TI nos dias atuais, conceituando, definindo e destacando as particularidades desse assunto;

- Descrever a evolução e as melhores práticas dos processos da ITIL
- Analisar alguns projetos de padronização da Gestão de Serviços e Processos em cinco diferentes empresas de TI.
- Apresentar um plano de projeto sobre a implantação das melhores práticas ITIL em uma empresa de TI.

Visto que as empresas de TI nos dias atuais estão buscando cada vez mais práticas flexíveis e eficientes para seus processos, que garantam bons resultados diminuindo os custos é relevante que se observe através desse estudo, de que forma isso pode ser possível.

I – PRINCÍPIOS BÁSICOS DAS MELHORES PRÁTICAS ITIL

1.1 ITIL – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A ITIL teve início no final da década de 80, desenvolvido pelo Governo da Inglaterra. Desde então, tem sofrido revisões de acompanhamento e uma constante evolução no mercado e em se tratando de novas tecnologias.

A ITIL é considerada uma estratégia para reduzir custos, aproveitar melhor os recursos disponíveis e aumentar a satisfação dos clientes. Podendo segundo Green (2010 p. 5), transmitir inúmeras vantagens, tais como:

- Falhas - 30% de redução no número de falhas, 50% de redução no tempo de resolução
- Reparo – 80% de redução no tempo médio para reparo
- Mudanças - 25% de redução no tempo de conclusão das mudanças, 50% de redução no número de alterações urgentes e altamente dispendiosas
- Excesso de capacidade - 15% de redução no oneroso excesso de capacidade custo total da propriedade - 10% de redução do (TCO)
- Disponibilidade - 10% a mais na disponibilidade dos sistemas

A ITIL é um conjunto de práticas flexíveis que destacam questões estratégicas de gerenciamento, de modo que tornem os processos de TI mais eficientes, sendo dividido em cinco livros, que abordam: - Estratégia de serviços; - Desenho de serviços; - Transição de serviços; - Operação de serviços; - Melhoria contínua de serviços.

Essas práticas auxiliam na familiaridade com as melhores práticas para o Gerenciamento de Serviços em TI.

De acordo com Gomes (2010) os objetivos principais da ITIL é fornecer um modelo para gerenciamento dos serviços de TI que forneça mais qualidade e coerência no gerenciamento dos serviços de TI das empresas e ainda promover na empresa o alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e as áreas de TI das organizações.

Gomes (2010) destaca que além de outros benefícios, a ITIL disponibiliza a capacidade de medir os serviços prestados pela área de TI e desta forma auxilia na melhoria destes serviços.

Desta forma, o ITIL configura-se como um dos guias de referência para conduzir os processos de governança de TI. A Biblioteca de Infra-estrutura de Tecnologia da Informação (*Information Technology Infrastructure Library - ITIL*) fornece um conjunto coerente e compreensivo de melhores práticas para Gerenciamento de Serviços de TI, provendo qualidade técnica para realizar negócios com eficiência e efetividade no uso de sistemas da informação. As práticas do ITIL são baseadas na experiência de empresas comerciais e governamentais de todo o mundo, as quais têm se tornado cada vez mais dependente de TI (OGC Application Management, 2003).

O ITIL foi desenvolvido na década de 1980 pelo Escritório de Comércio do Governo Britânico (*British Office Government of Commerce – OGC*), inicialmente como um guia do governo britânico para gestão da área de TI. Com suas evoluções, o Instituto Britânico de Padronização (*British Standards Institute - BSI*) tornou o ITIL um padrão britânico para Gerenciamento de Serviços de TI, através da norma PD0005. Atualmente o ITIL é parte da norma ISO 20000, um padrão internacional para Gerenciamento de Serviços de TI.

Conforme aborda Fernandes e Abreu (2006), um dos pontos fortes da ISO/IEC 20000 é a aplicação do ciclo de melhoria contínua (*Plan-Do-Check-Act*) sobre uma abordagem integrada dos processos de gerenciamento de serviços,

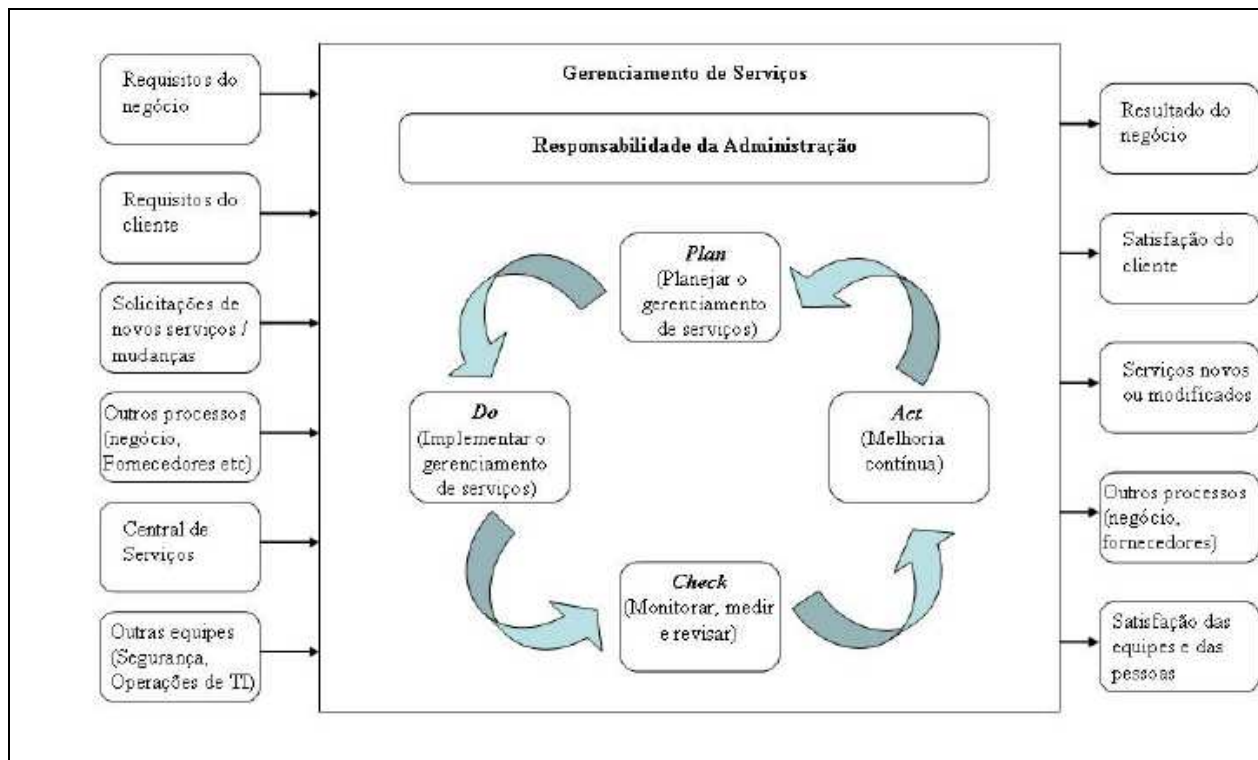


Figura 1 – ITIL – Gerenciamento de Serviços

Fonte: Fernandes e Abreu (2006)

A versão 1 do ITIL foi chamada de GITIM, *Government Information Technology Infrastructure Management*. Essa versão era bastante diferente da versão atual. Parte desta diferença era devida a gradual maturidade do ITIL e às mudanças na indústria de TI. Entre o desenvolvimento da versão 1 e o ano 2001, o número de documentos (livros) associados ao ITIL cresceu para mais de 32 (VITORINO DE JESUS, 2006).

Segundo Vitorino de Jesus (2006), a versão 2 do ITIL foi lançada em 2001. Os processos do ITIL foram publicados em oito livros. Cada processo pode ser implementado separadamente, contudo, a otimização ocorre quando os processos, isoladamente, são considerados como parte de um todo. Os títulos desses livros são:

- *Service Support* (Serviço de Suporte)
- *Service Delivery* (Entrega de Serviço)
- *Planning and Implementation* (Planejamento e Implementação)
- *Applications Management* (Gestão de Aplicações)

- *Security Management* (Gestão de Segurança)
- *ICT Infrastructure Management* (Gestão de Infra-estruturas ICT)
- *Business Perspectives* (Perspectivas de Negócios)
- *Software Asset Management* (Gestão de Ativos de Software)

Destes livros, *Service Support* e *Service Delivery*, são o coração do ITIL e o foco corrente da adoção do ITIL (VITORINO DE JESUS, 2006). De acordo com Bon (2005), o ITIL surgiu como reconhecimento de que as organizações estão se tornando cada vez mais dependentes da TI para atingir seus objetivos corporativos.

Essa crescente dependência resultou na necessidade cada vez maior de serviços de TI com uma qualidade que correspondesse aos objetivos do negócio e que atendesse às exigências e expectativas do cliente. Ao longo dos anos, a ênfase transferiu-se do desenvolvimento de aplicações de TI para o gerenciamento de serviços de TI. Uma aplicação de TI só contribui para realizar os objetivos corporativos quando o sistema está disponível para os usuários e, na eventualidade de uma falha ou de serem necessárias modificações, tem o suporte à sua manutenção e operação (BON, 2005)

O gerenciamento de serviços em TI trata da oferta e do suporte de serviços de TI, ajustados às necessidades da organização. O ITIL foi criado para disseminar de modo sistemático e coeso as boas práticas comprovadas de gerenciamento de serviços em TI. Sua abordagem baseia-se na qualidade do serviço e no desenvolvimento de processos eficazes e eficientes (BON, 2005).

O ITIL tem diversos módulos de gerenciamento de serviços que cobrem tópicos que incluem operações de *help desk*, gerência de problemas, gerência de mudanças, controle e distribuição de *software*, gerência de nível de serviço, gerência de custo, gerência de capacidade, planejamento de contingência, gerência de configuração e gerência de disponibilidade. Os volumes provêm uma metodologia para definição, comunicação, planejamento, implementação e revisão dos serviços a serem entregues pelo departamento de TI. Eles incluem procedimentos, processos de fluxos, descrição de cargos e discussões de benefícios, custos e problemas potenciais (STURN, MORRIS e JANDER, 2000).

A Figura 2 mostra o escopo do *framework* ITIL, que possui sete domínios e a representação do gerenciamento de serviços como ponto central do *framework*. O

framework ITIL tem o propósito de fornecer uma integração entre a TI e os objetivos de negócio da organização, através de um gerenciamento da estrutura e do fornecimento e suporte dos serviços de TI.

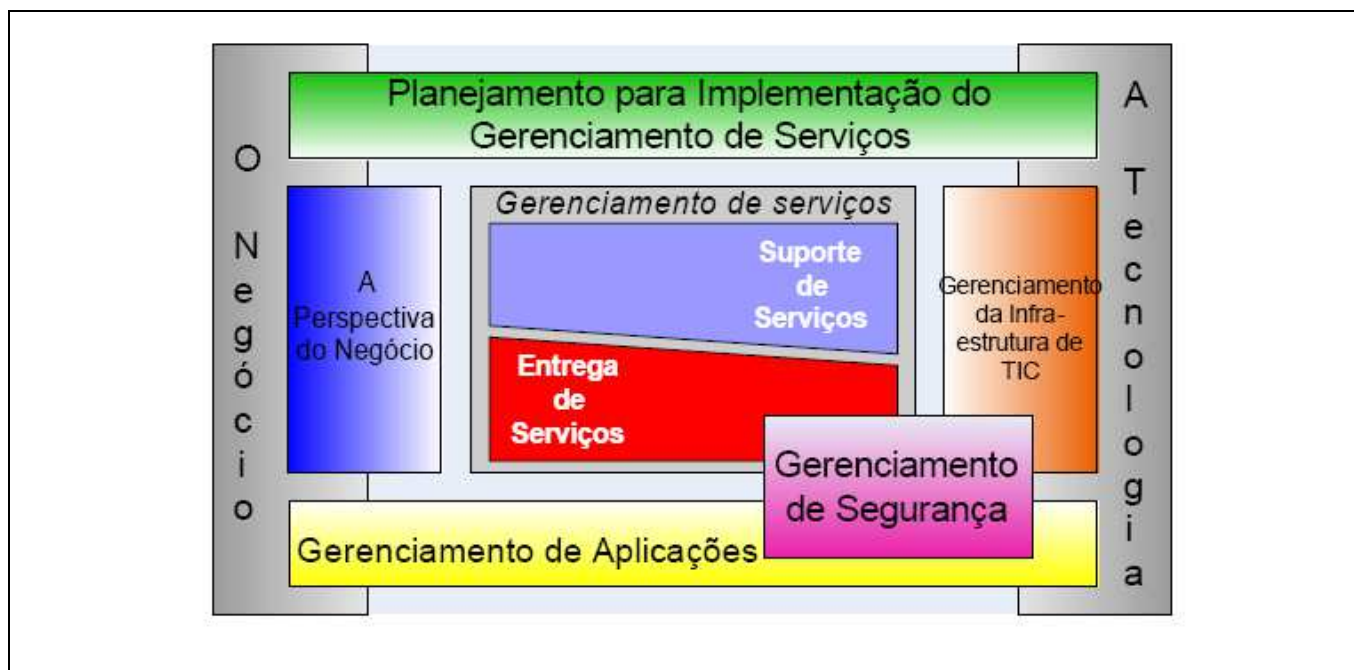


Figura 2 - Estrutura do *framework* ITIL

Fonte: OGC Application Management (2003).

O *framework* se divide em domínios, e para cada um deles há um livro publicado pela OGC. O *Planning To Implement Service Management* (Planejamento para Implementação do Gerenciamento de Serviços) orienta como planejar a implementação do ITIL alinhando as estratégias de TI com as estratégias do negócio. *ICT Infrastructure Management* (Gerenciamento da Infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação) fornece uma infra-estrutura de TIC estável através de ferramentas, serviços de rede, etc. O *Applications Management* (Gerenciamento de Aplicações) gerencia aplicações e o desenvolvimento destas, sob uma perspectiva de gerenciamento de serviços. *Business Perspective* (A Perspectiva do Negócio) estabelece a relação entre os requisitos e negócios organizacionais com o fornecimento de serviços de TI (Gestão de relacionamento, terceirização, etc). *Security Management* (Gerenciamento da Segurança) gerencia confidencialidade, integridade e disponibilidade de serviços de TI com custos aceitáveis.

O *Service Delivery* (Entrega de Serviços) é a porta de contato com o cliente contratante dos serviços e trata da manutenção e melhoria da qualidade dos serviços que são oferecidos com o foco na satisfação do cliente. É composta por cinco processos (OGC Service Delivery, 2003):

- Gerenciamento da Capacidade: Objetiva planejar e assegurar que a capacidade da infra-estrutura de TI esteja compatível com as demandas do negócio. É uma ação de balanceamento entre custo e capacidade, e entre oferta e demanda dos recursos de TI.
- Gerenciamento Financeiro: Trata da sustentação econômica dos recursos de TI, através de negociações de orçamento, contabilidade dos gastos e cobrança de faturas dos serviços fornecidos;
- Gerenciamento da Disponibilidade: Otimiza a capacidade da infra-estrutura de TI, serviços e suporte à organização para fornecimento, a um custo efetivo, de níveis de disponibilidade compatível com as necessidades do negócio.
- Gerenciamento de Níveis de Serviço: Objetiva manter e melhorar constantemente a qualidade dos serviços de TI, planejando, coordenando, acordando, monitorando e relatando os Acordos de Níveis de Serviço.
- Gerenciamento da Continuidade do Serviço: Objetiva identificar, planejar e assegurar que os requisitos e serviços de TI necessários para a continuidade do negócio, estarão disponíveis no momento correto com a qualidade exigida.

O *Service Support* (Suporte a Serviços) é a porta de contato com o usuário dos serviços contratados, trata os problemas da infra-estrutura e preocupa-se em evitar que eles ocorram. É composto por uma função e cinco processos (OGC Suporte a Serviços, 2003):

- Central de Serviços: Função que fornece um ponto de contato e atendimento direto para clientes e usuários, recebendo solicitações dos mesmos, registrando e acompanhando-as. Resolvem incidentes e problemas, e acompanha outras ações como gerenciamento de níveis de serviço, gestão de mudanças, etc.

- Gerenciamento de Incidentes: Age de forma reativa para restaurar a operação normal do serviço o mais rápido possível e minimizar os impactos adversos as operações de negócio.
- Gerenciamento de Problemas: Minimiza os impactos dos incidentes e problemas ao negócio e evita a recorrência de incidentes investigando a causa “raiz” do incidente. Age de forma proativa identificando e resolvendo problemas antes que os incidentes ocorram.
- Gerenciamento de Configuração: Fornece um modelo lógico da infraestrutura, para planejamento, identificação, controle, contabilidade, verificação e auditoria dos Itens de Configuração (IC) existentes.
- Gerenciamento de Mudanças: Padronização de métodos e processos, a serem usados para controle eficiente de todas as mudanças no ambiente computacional, buscando minimizar o impacto das mesmas na qualidade dos serviços.
- Gerenciamento de Liberações: Planeja e gerencia recursos e aspectos técnicos e não-técnicos, envolvidos nas sucessivas liberações das mudanças.

O ITIL vê a gerência de nível de serviço com grande preocupação com a qualidade dos serviços de TI, face às necessidades de demandas e mudanças. A figura 3 mostra como os usuários de TI, provedores de serviços e fornecedores se relacionam via o uso do SLA (*Service Level Agreement*).

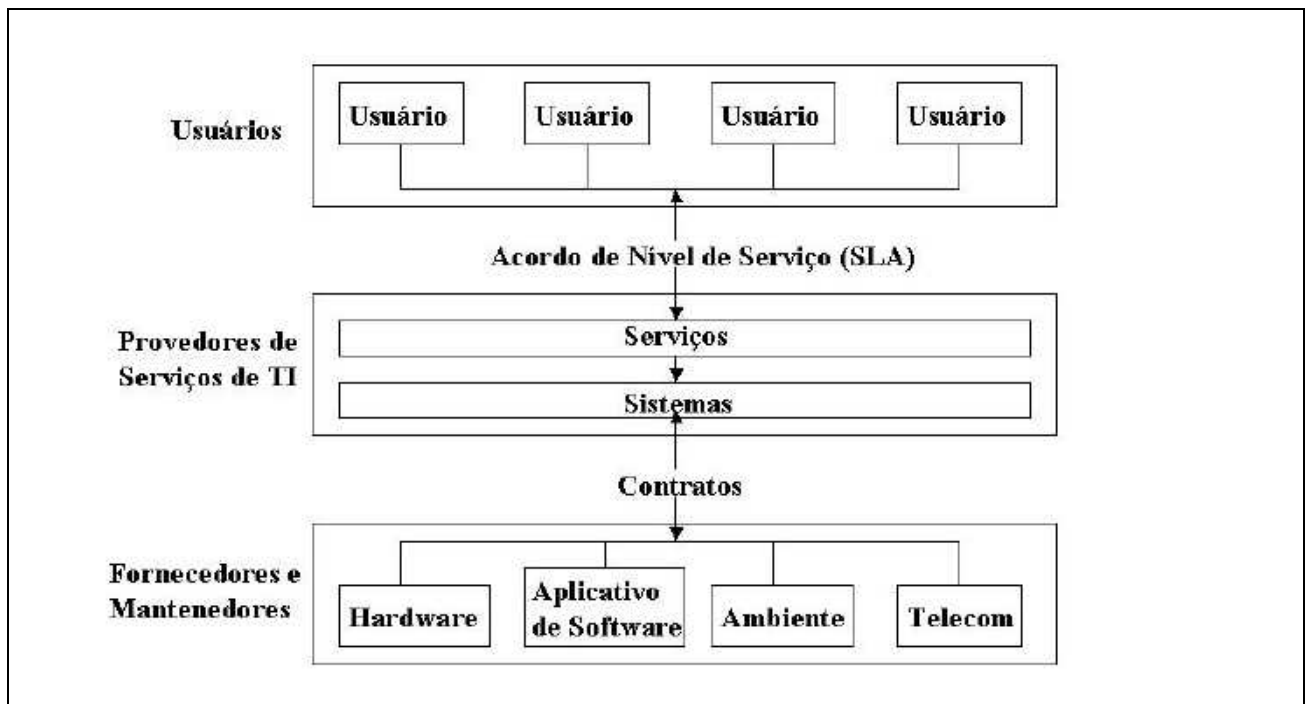


Figura 3 - Relação entre usuários, provedores e mantenedores dos serviços de TI.

Fonte: Fernandes e Abreu (2006).

O ITIL, por meio da gerência de nível de serviço, estabelece alguns benefícios possíveis de serem obtidos, dentre eles: equilíbrio entre os níveis de serviço e os custos de provê-los, aumento da produtividade do usuário e estabelecimento de uma relação mais objetiva entre usuários de TI e provedores de serviços.

1.2 BENEFÍCIOS DO ITIL

O foco principal do ITIL é melhorar a qualidade dos serviços de TI através da otimização de sistemas e da infra-estrutura, utilizando processos operacionais para gerenciar o ciclo de vida dos serviços, bem como atender as necessidades dos clientes e usuários. Fernandes e Abreu (2006), Putorak (2005) apontam os seguintes resultados qualitativos do uso das práticas do ITIL para Gerenciamento dos Serviços de TI:

- Melhoria da satisfação dos clientes;
- Melhoria da satisfação interna dos colaboradores;

- Redução gradativa dos custos de treinamento;
- Melhoria da disponibilidade dos sistemas e aplicações;
- Melhoria da produtividade das equipes de serviços;
- Redução dos custos relacionados aos incidentes e problemas;
- Melhor utilização dos recursos de TI;
- Maior clareza no custeio dos serviços;
- Fornecimento de subsídios concretos para justificar investimentos em TI;

Esses resultados são conseqüências de medidas adotadas nas organizações, e indicam que a área de TI está no caminho correto para o alinhamento estratégico da TI com o negócio, redução de custos e o retorno dos investimentos em TI.

O modelo denominado escada de avaliação de benefícios de Farbey et. al. (1995) volta-se à avaliação e ação da aplicação de TI, procurando ultrapassar limitações de outros modelos eminentemente analíticos. Neste modelo consideram-se oito tipos de aplicações de TI, semelhantes a degraus de uma escada, cuja importância atribuída à TI é crescente no sentido de subida dessa escada. Esses degraus estão assim discriminados:

- (1) Mudanças obrigatórias ou mandatórias;
- (2) Automação;
- (3) Sistemas de valor adicionado direto;
- (4) Sistemas de informações gerenciais e sistemas de apoio à decisão;
- (5) Infra-estrutura;
- (6) Sistemas interorganizacionais;
- (7) Sistemas estratégicos;
- (8) Transformação do negócio.

Tais degraus, ou tipos de aplicação, caracterizam-se por se classificar de mais objetivos até exclusivamente subjetivos, conforme a posição mais elevada na escada, considerando-se fatores de avaliação de TI.

O ITIL consegue produzir excelentes resultados no aspecto financeiro, na qualidade e na competitividade, que segundo Mansur (2007) são os três grandes fatores motivacionais para a implementação das melhores práticas.

Além disso, defende que os gerentes de serviço de TI têm capacidade para desenvolver projetos que assegurem que os requerimentos operacionais sejam seguidos dentro da empresa.

E ainda enfatiza a importância da qualidade do serviço e afirma que ela mesma vem com a proximidade e a comunicação efetiva com o cliente (FERNANDES e ABREU, 2006).

A introdução do ITIL ganhou o suporte da *British Computer Society*, a qual tem validado o treinamento e exame associados com a certificação ITIL em gerenciamento de infra-estrutura.

Grupos de usuários têm sido formados para suportar o ITIL, incluindo o Fórum de Gerenciamento de Infra-estrutura de TI e o Fórum de Gerenciamento de Serviços de TI. Esses grupos de usuários estão presentes em departamentos de TI do governo e organizações comerciais, da mesma forma que entre acadêmicos e representantes dos fornecedores (FERNANDES e ABREU, 2006).

Segundo o *Info-Tech Research Group* (2001), o ITIL provê a base para a qualidade da gerência de serviços de TI. A extensão da adoção das práticas de ITIL tem encorajado mundialmente, tanto organizações públicas quanto privadas, a desenvolverem produtos como parte da filosofia ITIL.

Independentemente do nível de organização de qualquer empresa, os processos existem e sofrem influência de diversos fatores. Uma empresa sempre tende ao caos e, por isso, a necessidade de documentação e auto-conhecimento de uma organização é inevitável (CRUZ,2000).

Segundo Rodriguez e Ferrante (2000), a implementação de uma arquitetura de informações, sem a estreita aderência aos padrões e procedimentos para

aquisição, implantação e desenvolvimento dos recursos da informação, será o primeiro passo para um completo “caos”.

Neste contexto as boas práticas do ITIL fornecem uma capacidade de gerenciamento e controle das atividades da área de TI, um melhor acompanhamento do uso da TI pelos usuários e um completo entendimento dos sistemas e infraestrutura de TI. O acompanhamento e monitoramento da TI organizacional possibilita ao gestor de TI estabelecer métricas e avaliar resultados, a serem apresentados à alta administração para que haja entendimento da TI como uma área potencial para investimentos e vantagens competitivas.

1.3 ERROS E DIFICULDADES

Durante a execução do projeto muitos fatores e diretrizes poderão sofrer mudanças que influenciarão o andamento dos trabalhos. Nesse período, riscos poderão surgir ou deixar de serem ameaças, prioridades sofrerão mudanças, distribuição de recursos para projetos será refeita e até mesmo haverá mudanças em objetivos de negócio. As próprias atividades e resultados parciais da implementação do gerenciamento de serviços provocarão mudanças no ambiente da organização.

Geralmente espera-se que os projetos de TI mostrem resultados positivos, ou mesmo que sejam concluídos, em seis meses. Segundo Ball (2005) a implementação do ITIL não pode ser cumprida em seis meses. Para este autor implementar as práticas do ITIL pode não ser fácil, nem barata e nem de curta duração, com metas medidas em anos em vez de meses. Os custos vêm da necessidade de novos recursos, pois a tecnologia pode não ser capaz de suportar os processos e a comunicação inter-processos do ITIL.

Jesus (2006), Pegg e Kayes (2005), Wileman-Pratt (2004) e Fly (2005) apontam alguns erros que se cometidos podem levar os projetos de implementação do ITIL ao fracasso, ou com uma estrutura de gerenciamento de serviços de TI não condizente com as necessidades da organização:

- Diferentes prioridades nas diferentes partes da organização: Há sempre duas partes (responsabilidades estratégicas e responsabilidades táticas) que defendem diferentes interesses;
- O trabalho da organização atrapalhando o projeto: O dia-a-dia da organização pode deixar as práticas do ITIL à espera da implementação;
- Já possuir uma tecnologia: Utilizar tecnologias já existentes na organização, mas que, por melhor que sejam não são eficazes e nem se integram bem numa solução de Gerenciamento de Serviços de TI;
- Desconhecimento da organização: A equipe de implementação não conhecer o negócio da organização, suas tecnologias, seus clientes e suas necessidades de TI;
- Considerar o projeto de implementação das melhores práticas do ITIL como simplesmente um projeto técnico: Não entender a implementação das melhores práticas do ITIL como um projeto organizacional, que extrapola a área de TI;
- Foco em processos isolados: Focar o projeto de implementação das melhores práticas do ITIL em processos específicos, sem ter uma visão global de onde a organização quer chegar com o projeto;
- Falta de organização e planejamento: Não planejar o projeto de implementação, e não considerar o tempo necessário para execução do mesmo;
- Não considerar a implementação evolutiva: Não tratar a implementação como um ciclo de melhorias contínuas.

É consenso entre os autores acima citados, que a implementação das melhores práticas do ITIL está além de um projeto técnico. É um projeto de abordagem organizacional que provocará mudanças na forma de trabalho, nas tecnologias utilizadas e na cultura da organização. Apontam a importância do planejamento e da visão global do projeto, com a consciência da introdução de novas tecnologias na organização. Defendem que o projeto de implementação das melhores práticas do ITIL tenham apoio da alta administração da organização e equipe empenhada para executar o projeto em ciclos de melhorias contínuas.

1.4 CUIDADOS E PROCEDIMENTOS

Fernandes e Abreu (2006) apontam algumas premissas para implantação de um modelo de Governança de TI, que são fundamentais a um projeto de implementação do Gerenciamento de Serviços de TI. São elas:

- Envolvimento da alta direção da empresa é primordial para o patrocínio das decisões e prioridades do projeto;
- Devem ser envolvidos todos os interessados e afetados pelas práticas introduzidas na organização;
- Existência de uma frente específica para mudanças e *endomarketing*, de forma a minimizar resistências internas;
- Foco em pequenas vitórias consecutivas e apresentação dos resultados das iniciativas;
- Comunicação constante do progresso durante a implementação;
- Planejamento e gerenciamento do escopo do projeto;
- Não implantar várias inovações de forma simultânea, para não correr o risco de não atender aos objetivos iniciais traçados;
- Utilizar a infra-estrutura organizacional existente para acelerar o projeto;
- O Gerenciamento dos Serviços de TI é um programa contínuo, onde sempre é buscada a melhoria contínua dos serviços de TI.

Ao iniciar um projeto de implementação das melhores práticas do ITIL, é certo que ocorrerá a definição e implementação de processos, bem como ações para buscar a melhoria contínua dos mesmos (Magalhães e Pinheiro, 2007). O ITIL prove a melhoria contínua da qualidade dos serviços de TI da organização através de boas práticas especificadas em processos.

Segundo Costa (2007) a implementação e a melhoria de processos exigem atenção para que as mudanças ocasionadas não produzam efeitos danosos para o futuro da organização. As organizações, de modo geral, não suportam tantas mudanças em procedimentos, instrumentos, métodos, e até cultura interna, ao

mesmo tempo. A estratégia para buscar o aprimoramento dos processos evitando fortes impactos no funcionamento da organização é a melhoria contínua através de ciclos sucessivos, o PDCA. O ciclo PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este (Campos, 1992). Segundo Costa (2007), o PDCA é uma forma simples de organizar as melhorias em ciclos sucessivos.

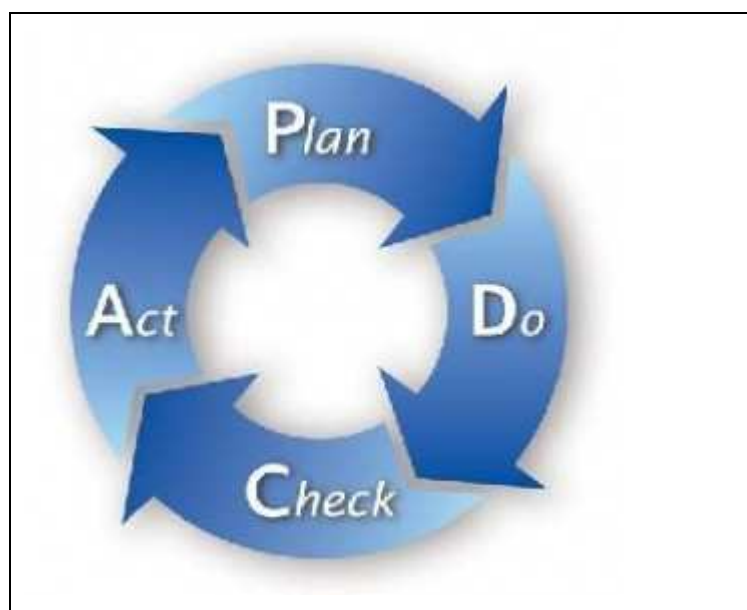


Figura 4 - Ciclo PDCA

Fonte: PMBoK (2008)

O ciclo PDCA está composto em quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente Costa (2007):

- Planejar (*Plan*): Consiste em definir as ações necessárias, dimensionar os recursos e condições, identificar as dependências e as implicações, atribuir as responsabilidades e especificar o processo de medição do desempenho e dos resultados esperados. Nesta fase são definidos os itens prioritários para melhoria.
- Executar (*Do*): Execução das ações determinadas no plano, para que os objetivos definidos sejam devidamente implementados e em condições de serem operados e de produzir os efeitos desejados.
- Controlar (*Check*): Assegurar que a execução ocorra de acordo com o planejado, mediante observação cuidadosa de seu desempenho.

- Atuar (*Act*): É a utilização prática dos resultados, bons ou ruins, para serem inseridos na cultura e nos métodos e sistemas da organização.

O ciclo PDCA tem sido utilizado em diversas áreas, como no Controle da Qualidade Total (Campos, 1992), Gestão do Conhecimento (Macedo et al, 2005), na Gestão Ambiental (Floriano, 2007), Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2004) e na área de TI para implantação de sistemas (Hrihorowitsch, 2004) e principalmente na melhoria de processos de software (Gremba e Myers, 1997). Os resultados obtidos em projetos destas diferentes áreas têm mostrado a eficácia do PDCA na melhoria dos processos produtivos das organizações.

O ciclo PDCA é umas das ferramentas da qualidade que buscam melhorar os resultados ajudando a encontrar as causas que originam um problema e identificar uma ação eficaz para sua solução. Esse método de análise indica a maneira como uma ação deve ser realizada e o que deve ser seguido para que as metas sejam alcançadas. Na utilização do método PDCA muitas ferramentas de melhoria contínua podem ser utilizadas para possibilitar o desenvolvimento das etapas que envolvem o ciclo (SIMÕES e RIBEIRO, 2007, p. 40).

Assim em relação a ferramentas de melhoria contínua, Bacic e Petenate (2006), enfatizam que em todas as fases do PDCA, é imprescindível empregar ferramentas adequadas para coletar e analisar dados ou descrever o sistema, processo ou partes do processo relacionadas com o problema que está sendo abordado. As ferramentas permitem que idéias sejam geradas pela equipe e organizadas de forma eficaz, que dados relevantes sejam coletados e apropriadamente analisados. O uso adequado de ferramentas pode facilitar o aprendizado por parte da equipe e aperfeiçoa os esforços para a realização de melhorias.

O Ciclo PDCA de Controle e as demais ferramentas da qualidade constituem os elementos fundamentais para a implantação da gestão de qualidade. Não aplicáveis apenas em organizações específicas, mas podem ser extrapolados para qualquer tipo de organização, independentemente do setor, tamanho, localização, esfera de atuação ou razão de ser. Note-se, ainda, que o ser humano é o elemento-chave no processo análise e solução de problemas em uma gestão da qualidade, pois da sua motivação e do comprometimento é que vai depender o sucesso do método PDCA (BELLUZZO e MACEDO, 1993).

1.5 PRÁTICAS FLEXIVEIS

Durante anos, as organizações têm encontrado oportunidades de negócios no uso de TI e tem feito investimentos significativos em infra-estrutura, de modo que estes investimentos possam atingir um ou mais objetivos como o de reduzir custos, melhorar o controle de gestão e o processo de tomada de decisões, o ganho de vantagem competitiva, inovar, melhorar e revisar processos, facilitar processos administrativos, melhorar a qualidade e funcionalidade de seus produtos e/ou melhorar o serviço ao cliente.

Do ponto de vista empresarial, o objetivo de gerir a infra-estrutura é otimizar a contribuição e o suporte a esta infra-estrutura para atingir suas metas de negócio. Nos aspectos de gestão de processos de TI, padrões e frameworks existentes dizem claramente “o que fazer”, enquanto a base de conhecimentos ITIL desenvolve em detalhe “como fazer”.

Como visto anteriormente, a ITIL, Information Technology Infrastructure Libray é um conjunto de documentos onde se descrevem os processos necessários para a gestão eficiente e eficaz dos Serviços de Tecnologias da Informação dentro de uma organização. São um conjunto de melhores práticas e processos padronizados para simplificar a concepção e gestão da infra-estrutura de dados dentro da organização. É um “quadro de trabalho” (framework) para a Gestão de Processos de TI.

Está é, portanto, uma prática flexível baseada na qualidade do serviço e no desenvolvimento eficaz e eficiente dos processos que abrangem as principais atividades das organizações. Garantindo assim os níveis de serviço entre a organização e seus clientes.

O objetivo do ITIL é disseminar as melhores práticas em Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação. Esta metodologia é desenvolvida especificamente para reduzir os custos da prestação e suporte de serviços de TI, garantindo simultaneamente os requisitos de informação para a segurança, mantendo e incrementando seus níveis de confiabilidade, consistência e qualidade.

Assim sendo, pode-se destacar que a ITIL tem como foco principal a operação e a gestão da infra-estrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI.

Conforme Fagundes (2009 p. 18) o princípio básico do ITIL é o objeto de seu gerenciamento: a infra-estrutura de TI, além disso, a ITIL descreve os processos que são necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infra-estrutura de TI, considerando ainda o fornecimento de qualidade de serviço aos clientes de TI com custos justificáveis, isto é, relacionar os custos dos serviços de tecnologia e como estes trazem valor estratégico ao negócio, o que garante que a ITIL passe de uma simples metodologia para uma prática flexível em prol de melhores resultados para a organização.

1.6 MELHORES PRÁTICAS

Durante anos, as organizações têm encontrado oportunidades de negócios no uso de TI e tem feito investimentos significativos em infra-estrutura, de modo que estes investimentos possam atingir um ou mais objetivos como o de reduzir custos, melhorar o controle de gestão e o processo de tomada de decisões, o ganho de vantagem competitiva, inovar, melhorar e revisar processos, facilitar processos administrativos, melhorar a qualidade e funcionalidade de seus produtos e/ou melhorar o serviço ao cliente.

Do ponto de vista empresarial, o objetivo de gerir a infra-estrutura é otimizar a contribuição e o suporte a esta infra-estrutura para atingir suas metas de negócio. Nos aspectos de gestão de processos de TI, padrões e frameworks existentes dizem claramente “o que fazer”, enquanto a base de conhecimentos ITIL desenvolve em detalhe “como fazer”.

Como visto anteriormente, a ITIL, Information Technology Infrastructure Library é um conjunto de documentos onde se descrevem os processos necessários para a gestão eficiente e eficaz dos Serviços de Tecnologias da Informação dentro de uma organização. São um conjunto de melhores práticas e processos padronizados para simplificar a concepção e gestão da infraestrutura de dados

dentro da organização. É um “quadro de trabalho” (framework) para a Gestão de Processos de TI.

Está é, portanto, uma prática flexível baseada na qualidade do serviço e no desenvolvimento eficaz e eficiente dos processos que abrangem as principais atividades das organizações. Garantindo assim os níveis de serviço entre a organização e seus clientes.

O objetivo do ITIL é disseminar as melhores práticas em Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação. Esta metodologia é desenvolvida especificamente para reduzir os custos da prestação e suporte de serviços de TI, garantindo simultaneamente os requisitos de informação para a segurança, mantendo e incrementando seus níveis de confiabilidade, consistência e qualidade. Conforme Segue:

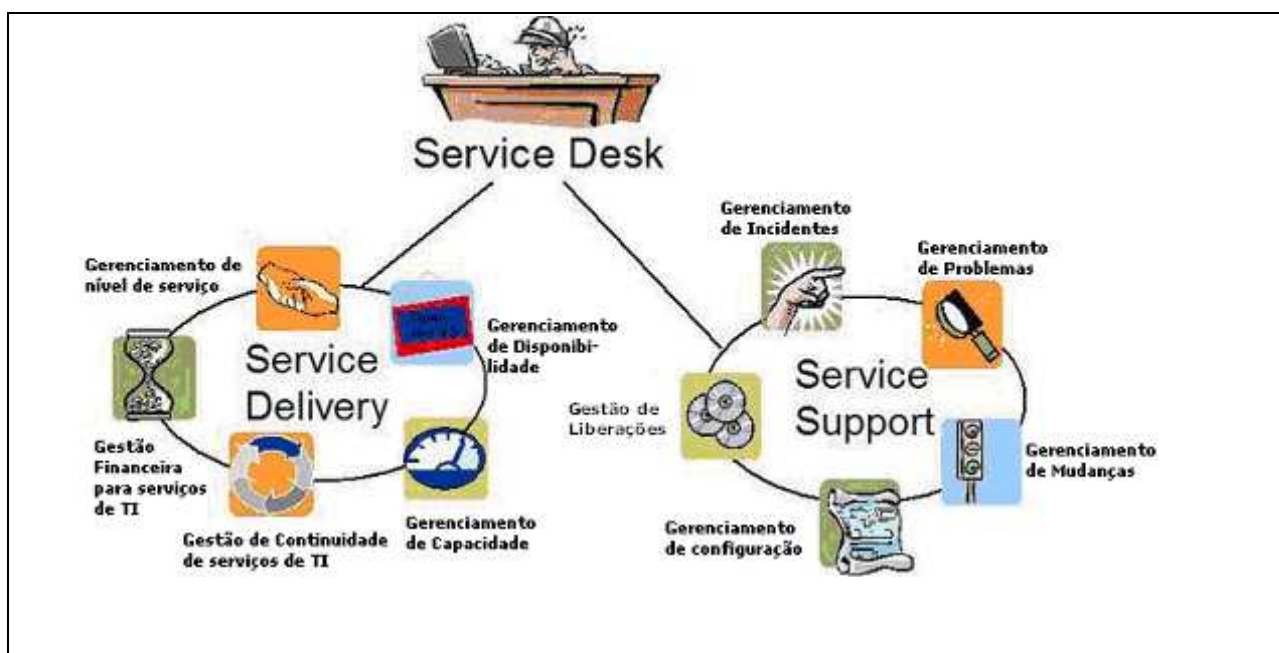


Figura 5 – Esquema de Melhores Práticas ITIL

Fonte: Fragata (2009)

Assim sendo, pode-se destacar que a ITIL tem como foco principal a operação e a gestão da infra-estrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI.

Conforme Fagundes (2009 p. 18) o princípio básico do ITIL é o objeto de seu gerenciamento: a infra-estrutura de TI, além disso, a ITIL descreve os processos que são necessários para dar suporte à utilização e ao gerenciamento da infra-estrutura de TI, considerando ainda o fornecimento de qualidade de serviço aos clientes de TI com custos justificáveis, isto é, relacionar os custos dos serviços de tecnologia e como estes trazem valor estratégico ao negócio, o que garante que a ITIL passe de uma simples metodologia para uma prática flexível em prol de melhores resultados para a organização.

Conforme Fujitsu (2010) a ITIL é baseado num conjunto de melhores práticas, garantindo a interligação dos seguintes processos de gestão de TI:

- Gestão da mudança - tem como objetivo assegurar que mudanças sejam feitas de forma controlada, sendo avaliadas, priorizadas, planejadas, testadas, implantadas e documentadas. Com isso, os riscos são mapeados e gerenciados

- Gestão financeira e do TCO - informação tem como objetivo controlar os gastos aplicados nos recursos e ativos de tecnologia da informação, fornecendo serviços, e a contabilização total da circulação financeira em serviços de tecnologia da informação.

- Gestão da continuidade do serviço - tem como objetivo fornecer informações sobre todos os serviços através do ciclo de vida

- Gestão da disponibilidade - tem como objetivo assegurar a confiabilidade da entrega dos serviços dentro dos níveis acordados, garantindo que os mesmos estejam disponíveis em todas as áreas e atendam às necessidades do negócio.

- Gestão da capacidade - tem como objetivo manter a qualidade dos níveis de entrega de serviços requisitados a um custo acessível, garantindo a infra-estrutura de tecnologia da informação alinhada e atendendo às necessidades de negócio

- Gestão de configurações - tem como objetivo a identificação, controle e rastreamento nos ativos de serviços e itens de configuração, protegendo e garantindo sua integridade ao longo do ciclo de vida.

- Gestão de incidentes - tem como objetivo manter a normalidade do serviço, restaurando-o mais rápido possível, além de minimizar o impacto adverso nas

operações de negócio. Incidentes são categorizados conforme sua prioridade, impacto no negócio, identificando seu responsável e analisando suas tendências.

- Gestão de problemas - tem como objetivo prevenir problemas e incidentes resultantes deles, evitando incidentes recorrentes e mitigando impacto de incidentes que não podem ser prevenidos.

- Gestão ao nível do serviço - tem como objetivo garantir que os serviços e seu desempenho sejam mensurados de forma consistente por toda a organização e que atendem às necessidades de clientes e negócio.

1.7 SERVIÇO DE GERENCIAMENTO

Os Sistemas de Informação (SI) e as Tecnologias da Informação (TI) têm mudado a maneira como operam as organizações atuais. Através de seu uso algumas melhorias automatizam os processos de negócios proporcionando uma plataforma de informações necessárias à tomada de decisões e sobre tudo a sua aplicação leva a vantagem competitiva.

A Tecnologia da Informação tem sido conceituada como a integração e convergência da computação, telecomunicações e tecnologias para o processamento de dados onde seus principais componentes são: a informação, o equipamento, o fator humano, a infraestrutura, o software e os mecanismos de troca de informações, os elementos de política e regulamentação bem como os recursos financeiros.

As empresas tendem a ter uma maior dependência da tecnologia da informação. Os departamentos de Sistemas de Informação e as atividades por eles desenvolvidas têm sido tradicionalmente vistas como espaço de apoio às empresas, negligenciando muitas vezes o uso de critérios racionais para medir a rentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços oferecidos a toda organização.

A versão 3.0 do *ITIL* trata do gerenciamento de serviços que segundo *ITIL* versão 3.0 (2007) “é um conjunto de habilidades da organização para fornecer valor para o cliente em forma de serviços”, de uma maneira mais global, na nova versão, o princípio básico é o ciclo de vida do serviço que segundo *ITIL* versão 3.0 “é um meio de entregar valor aos clientes, facilitando os resultados que os mesmos

querem alcançar, sem ter que assumir custos e riscos”, abrangendo desde a sua prospecção de criação, concepção e implantação até sua administração no ambiente de produção e eventual supressão.

O *ITIL* versão 3.0, segundo Fagury (2009 p. 22) tem um núcleo de condução das atividades, o livro de Estratégia de Serviço, que norteia os demais livros / processos, que são Desenho de Serviço, Transição de Serviço e Operação de Serviço. Circundando todos os processos está o livro de Melhoria Contínua de Serviço. De acordo com Fagury (2009), todos são tidos como fases do ciclo de vida dos serviços, sendo a Estratégia a fase inicial do mesmo. Processos e funções são distribuídos ao longo do ciclo de vida.

Fornece o tratamento das estratégias de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação, que deverá focar em melhoria contínua, sempre agregando valor aos negócios, garantindo que todos os elementos produzidos ao longo do ciclo de vida do serviço são focados em resultados do cliente e se relaciona com demais elementos que se segue.

O gerenciamento financeiro de tecnologia da informação tem como objetivo controlar os gastos aplicados nos recursos e ativos de tecnologia da informação, fornecendo serviços, e a contabilização total da circulação financeira em serviços de tecnologia da informação.

O gerenciamento de portfólio de serviços segundo *ITIL* versão 3.0 (2007), “tem como objetivo fornecer informações sobre todos os serviços através do ciclo de vida”. A partir do portfólio, sabemos sua disponibilidade e principalmente sua priorização no desenvolvimento dos serviços.

O gerenciamento de demanda de serviços que segundo *ITIL* versão 3.0 (2007) tem como objetivo entender e influenciar as demandas de cliente pelos serviços, analisando, rastreando, monitorando e documentando os padrões de atividade do negócio, por exemplo, realocação de determinado recurso da tecnologia da informação outro horário para suprir a falta de capacidade.

Conforme a TIExames (2011 p. 23) os principais benefícios para a empresa ao implementar uma metodologia para o Gerenciamento de Serviços:

(1) Melhor qualidade no serviço, com um suporte mais confiável.

(2) Segurança e confiança da continuidade dos serviços de TI, aumentando a habilidade para restaurar os serviços quando houver necessidade. Sabe-se que qualquer parada em um serviço gera perdas financeiras, então ao conseguir uma maior disponibilidade dos serviços o negócio deixará de perder dinheiro com as paradas de TI.

(3) Visão mais clara da capacidade atual de fornecimento de serviços.

(4) Fornecimento de informações gerenciais para acompanhamento de desempenho, possibilitando traçar melhorias.

(5) Equipe de TI mais motivada: conhecendo a carga de trabalho é possível gerenciar melhor as expectativas.

(6) Maior satisfação dos clientes e usuários, com a TI entregando serviços com mais qualidade e rapidez.

(7) Redução de custos (ocorre em alguns casos): a partir do melhor planejamento e controle dos processos internos é possível otimizar os custos operacionais.

(8) Maior agilidade e segurança para realizar as mudanças propostas pelo negócio. Com processos definidos e controlados é mais fácil implementar várias mudanças simultaneamente.

II - PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS SEGUNDO ITIL NO DEPARTAMENTO DE TI DA EMPRESA

2.1 PADRONIZAÇÃO

Rummler; Brache (*apud* CURY, 2000, p. 303) identificam três tipos de Processos que elevam a importância da padronização de informações:

- Processo de clientes: que tratam de informações de um produto ou serviço para um cliente externo da organização.

- Processos administrativos: referem-se à fabricação de produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios.

- Processos de gerenciamento: incluem informações relevantes para as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

De acordo com Cury (2000 p. 350) a definição de um processo é uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos, tais como, materiais, informações, pessoas, métodos e máquinas, que geram produto físico, ou serviço.

Já padronização, é definida por Campos (1992 p. 1) considerando que “[...] nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”.

A importância da padronização está no fato dela garantir a qualidade dos processos. No caso da informação, a padronização garante um fluxo mais rápido e ágil. De acordo com Campos (1992, p. 2) as grandes empresas enfrentam problemas e grande parte deles causados por operários que executam a mesma tarefa de forma diferente, e esse pode ser um grande problema da indústria brasileira.

Ainda de acordo com Campos (1992, p. 20) a melhoria do sistema de padronização estabelecido torna mais rápida a revisão dos padrões em situações de mudança de gerenciamento pelas diretrizes, mudanças organizacionais, desenvolvimento de novos produtos, sugestões de melhoria, solicitações dos clientes ou usuários, resultados de auditoria.

Neste caso, a padronização da informação se torna relevante, para que as atividades rotineiras sejam realizadas com agilidade, reduzindo os custos e aumentando a eficiência dos processos e projetos.

Conforme Campos (1992, p. 3) quando uma empresa não está completamente padronizada é conduzida a implantar esse processo para evitar problemas ocasionados pela falta da unificação de procedimentos. Sendo portanto essencial que alguns procedimentos sejam realizados para que haja eficiência no processo ou projeto de padronização, tais como:

- Comprometimento da diretoria com a padronização que deverá ser preparada pela diretoria e disseminada pelos subordinados.

- Programa de implantação do programa de padronização através do Comitê de Direção de Padronização e dos Escritórios de Padronização, com software específico de padronização;

- Condução um “Shake down” em cada departamento, tendo como finalidade priorizar a padronização;

- Identificar a situação atual da padronização;

- Avaliar a situação atual em relação às empresas concorrentes;

- Determinar os padrões mais prioritários de cada departamento e designar responsáveis apropriados para o estabelecimento dos padrões.

- Discutir o esboço dos padrões com cada subordinado para avaliar o conteúdo.

- Se o padrão afeta outros departamentos ou seções, circular o esboço para obter uma pré-concordância e coordenação.

- Submeter o padrão assim consensado e coordenado ao seu superior para aprovação do conteúdo.

- Enviar para numeração, distribuição e arquivo.

- Avaliar periodicamente a eficácia da padronização e manter, se possível, uma revisão a cada 2 anos.

Para que esses procedimentos façam parte de um software específico de padronização, é imprescindível que haja uma metodologia eficiente e que coopere com a organização, em seus respectivos pontos estratégicos e corporativos.

Conforme Silenus (2011) a padronização contribui em toda a cadeia de atividades da TI. Os resultados de um ambiente padronizado podem ser facilmente medidos por meio de vários indicadores como: orçamento, número de chamados ao helpdesk, custos com pessoal, gastos com manutenção e treinamento, etc.

Assim sendo, a padronização é vista como uma importante ferramenta gerencial, sendo de grande importância na melhoria da qualidade do controle de serviços. Pois conforme Campos (1992 p. 32) “a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais; ela é um meio, onde o objetivo é conseguir melhores resultados”. Sendo uma atividade essencial quando a intenção é garantir repetibilidade e consistência nos resultados.

De acordo com Campos (1992) ao se padronizar deseja-se:

- garantir a estabilidade do resultado do processo;
- garantir atualização e acúmulo de conhecimento tecnológico (*know-how*);
- facilitar e promover o treinamento operacional além de ser um meio de se fazer manutenção e melhoria da qualidade;
- deixar claras as responsabilidades e autoridades;
- reduzir os custos por otimizar processo.

Sendo assim, uma ferramenta diferenciada e competitiva para as empresas de TI nos dias atuais, visto que com a padronização, todos os clientes são atendidos de um mesmo modo, os softwares recebem o mesmo tratamento e os resultados são continuamente melhorados.

Por essa razão, as utilizações de práticas flexíveis de gestão, como as da ITIL, tornam-se essenciais para que haja eficiência no processo de padronização e para que os resultados sejam cada vez mais plausíveis.

2.2 NORMA DE PADRONIZAÇÃO

A ISO 9001 faz parte da série ISO 9000, desenvolvida para analisar a todos os tipos e tamanhos de organizações no que se refere à implementação e operacionalização de efetivos sistemas de gestão de qualidade. (ABNT, 2000). Especificadamente a ISO 9001 é responsável por fornecer um guia que considera a efetividade e a eficiência dos sistemas de gestão de qualidade.

Pizzato (2007) destaca em seu estudo que “juntas, tais normas, formam um consistente conjunto de padrões cujo principal objetivo é impulsionar, através de um sistema de gestão de qualidade, as empresas rumo à satisfação dos seus clientes”.

Para Pizzato (2007, p. 19) o sistema ISO 9000:2000, trata das diretrizes para melhoria de desempenho. A referida norma foi elaborada para atuar em conjunto com a norma ISO 9001:2000 ou separadamente. O autor destaca ainda, oito princípios desenvolvidos, para que a alta direção pudesse conduzir a empresa às melhorias de desempenho, salientando que essa norma define a responsabilidade da direção, a gestão de recursos, os procedimentos para a realização do produto, os métodos de medição, análises e melhorias.

No entanto, referenciando-se a norma ISO 9001, a ABNT (2000), afirma “o foco dessa norma é obter a melhoria contínua, medida por meio da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas”.

A ABNT (2006) acrescenta:

[...] define-se como responsabilidade da direção: estabelecer visão, políticas e objetivos estratégicos; conduzir a organização por meio de exemplos; comunicar os valores e a direção da organização relacionados à qualidade; participar em projetos de melhoria; obter realimentação direta a cerca da eficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade; identificar os processos de realização de produtos que agregam valor para a empresa; identificar os processos de apoio que influenciam na eficácia e eficiência dos processos de realização; criar um ambiente que encoraje o desenvolvimento das pessoas; e fornecer a estrutura e os recursos necessários para apoiar os planos estratégicos da empresa.

Para Pizzato (2007, p. 24) “é papel da direção da empresa definir métodos capazes de medir o desempenho da organização com a finalidade de verificar se os

objetivos são alcançados. A norma cita os seguintes pontos a serem medidos: financeiros, de comparação das melhores práticas – *benchmarking*, satisfação dos clientes e percepção dos clientes”. Considera-se ainda como função da direção assegurar todos os recursos necessários à implementação da estratégia e ao alcance dos objetivos da organização. Recursos são: **documentos**, pessoas, infraestrutura, ambiente de trabalho, **informação**, fornecedores, parceiros, recursos naturais e financeiros.

Pizzato (2007) menciona que a alta direção deve também garantir a operação eficaz e eficiente do processo de realização do produto em si e dos processos de apoio. Os procedimentos para a realização do produto são vistos como processos interligados onde a saída de um processo é vista como a entrada de outro. No caso da informação, o autor destaca alguns requisitos abordados pela ISO 9001 (2008) essenciais para gestão da qualidade automotiva, onde se encaixa a preocupação desse estudo, referenciando-se ao formulário preenchido pelos clientes e não padronizado. Esses requisitos são:

8.1 GENERALIDADES – Uso do benchmarking de processos individuais como ferramenta de melhoria de eficácia e eficiência de processos;

8.2 MONITORAMENTO – Uso das pesquisas e monitoramento das informações efetuadas juntos aos clientes como base para melhoria dos processos;

8.3 CONTROLE DE NÃO CONFORMIDADES REGISTRADAS – Observação de cada informação detalhada para correção das não conformidades em campo separado;

8.4 ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES – Formulário dividido em partes de conformidade e não conformidades, cada parte sendo enviada ao setor de referência e condição de uso e atendimento de solicitação.

8.5 MELHORIA CONTÍNUA – Busca continua do melhoramento das informações e da eficácia e eficiência dos processos através delas, objetivando melhorar o preenchimento de informações quando necessário.

Pode-se notar através dessa norma, que muitas das modificações ocasionadas por ela, sugerem a empresa a identificação e gerenciamento de informações, vindo de encontro com a necessidade das empresas, em preocupar-se

cada vez mais com o controle da gestão qualidade através do que o cliente realmente precisa.

2.3 RESULTADO DO PROJETO DE PADRONIZAÇÃO ATRAVÉS DA ITIL

A Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação da cidade de São Paulo é uma empresa que provê serviços na área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) há 40 anos e como atualmente tem-se exigido muito das organizações que atuam no segmento de TIC é imprescindível que a empresa continue adotando melhorias nas áreas que proporcionam maior valor para o negócio da empresa.

Atualmente é possível observar algumas das implementações das melhores práticas do ITIL que foram implementadas ao longo dos últimos anos na EMPRESA IDESP, como a criação de áreas para gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças, liberações e configurações, áreas essas que atualmente vem sendo integradas a um modelo unificado de Gerenciamento de Serviços e processos de padronização.

No cenário anterior a implementação das melhores práticas do ITIL a comunicação de um incidente que partia do cliente para a EMPRESA IDESP podia entrar por diversos canais na organização, podendo esses caminhos ser um gerente de relacionamento, um gerente de área ou o próprio service desk da empresa entre outras possibilidades.

Desta forma verificou-se, analisou-se e interpretou-se a ITIL como prática flexível e não como uma metodologia, onde então se conquistou resultados competitivos conforme pode ser observado a seguir, através de entrevista com o gerente de práticas flexíveis da empresa, Sr. Geraldo Massouro.

Rummler; Brache (*apud* CURY, 2000, p. 306) destacam que nas “organizações atuais as pessoas envolvidas em um processo olham para dentro de seus departamentos e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca para fora, em direção ao cliente”. Motivo pelo qual é imprescindível verificar a opinião de uma empresa em relação à metodologia aplicada.

Para conhecer um pouco mais sobre a empresa, nossa primeira pergunta foi sobre **Como eram os processos metodológicos de tecnologia, antes da implantação de ITIL como ferramenta básica e fundamental da organização para os processos de padronização?**

De fato anteriormente, não tínhamos muita opção, principalmente quando abrimos a empresa em 1990, não existiam metodologias conhecidas por nós que atendessem nossas necessidades naquela época. Com o passar do tempo conhecemos o COBIT que nos ajudou por alguns anos, principalmente no que se refere a planejamento, pois utilizamos o balanced scorecard para fazer nossos procedimentos tecnológicos serem conduzidos através de algum tipo de metodologia.

Quando começamos a trabalhar com a governança corporativa o COBIT era nosso aliado número 1, mas com o tempo conhecemos a ITIL e ao estudar mais sobre essas práticas, nosso trabalho de fato ficou mais flexível e garantiu mais qualidade aos nossos clientes.

Que tipo de mudanças vocês observaram com a implantação da ITIL?

Conseguimos ter mais visão dos nossos negócios tecnológicos e também dos objetivos de nossos clientes. Tivemos uma descrição do ambiente de Tecnologia da Informação mais amplo e também de como os serviços se relacionam. Isso nos ajudou tanto de forma técnica como também de forma lucrativa, pois garantiu que soubéssemos para onde ir e de que forma prosseguir, determinando menos tempo junto a nossos clientes e conquistando esses prazos menores.

Você acredita que a ITIL é uma prática flexível ou uma metodologia?

Sem dúvida uma prática flexível, porque você pode modifica-la de acordo com as necessidades do negócio, sem perder a essência e os objetivos do que ela propõe. Além disso, pode ser implementado por qualquer organização, independente do porte ou área de atuação.

Qual a sua visão da ITIL para o futuro?

Em minha opinião o que mais surpreende da ITIL é o que trata do service desk, no entanto, creio que no futuro ela desenvolva tecnologicamente o modelo total de negócios da empresa.

Mas isso não acontece na atualidade?

Em muitos casos infelizmente não. Pois no caso aqui, com a experiência que temos, em muitas situações pessoas de áreas acabam dando-nos uma solução tecnológica, que quando chega para o pessoal de TI é barrada, por causa de diferentes questões, mas a maioria delas por causa dos recursos. Mas ninguém discute a questão. Quando argumentamos sobre isso, o que recebemos como resposta é uma série de práticas coordenadas que não têm como ser interrompidas.

Em sua opinião, o que deveria então ser feito?

No meu entendimento a TI deveria tomar as rédeas tecnológicas da empresa, compreendendo o modelo de cada negócio da empresa e apresentando soluções através de ferramentas que realmente pudessem melhorá-lo, através de processos de padronização.

Mas ao certo isso deveria ser feito. Porque você acha que essa não é a realidade das empresas nos dias atuais?

Porque em muitas situações os gestores de tecnologia da informação apenas analisam as idéias que recebem quando na verdade deveriam gerá-las.

Mas mesmo nas condições atuais, sua empresa recebe algum benefício através da implantação da ITIL?

Sim. E muitos. Como disse anteriormente, a ITIL tem contribuído para o controle e visões de nossos processos de padronização estão conseguindo finalizar os projetos em menos tempo e atender as expectativas de nossos clientes quanto ao padrão de informações. Tornamo-nos mais competitivos e conseqüentemente nossa empresa aumentou seus resultados financeiros.

III - PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE TI COM FOCO NAS MELHORES PRÁTICAS ITIL

3.1 TERMO DE ABERTURA

3.1.1 Definição

Desenvolver o termo de abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. Estabelece uma parceria entre a organização executora e a organização solicitante (ou cliente, no caso de projetos externos). O termo de abertura do projeto formalmente o inicia.

Um gerente de projetos é identificado, selecionado e designado o mais cedo possível, preferivelmente enquanto o termo de abertura está sendo desenvolvido e sempre antes do início do planejamento. É recomendado que o gerente de projetos participe do desenvolvimento do termo de abertura, uma vez que este supre o gerente com a autoridade para usar recursos nas atividades do projeto. É fundamental que o termo de abertura do projeto seja assinado pelo “dono” ou “patrocinador” do projeto, para que o mesmo dê autoridade ao gerente de projeto que irá gerenciá-lo.

3.1.2 Título Do Projeto

IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS SEGUNDO ITIL NO DEPARTAMENTO DE TI DA EMPRESA

3.1.3 Resumo das Condições do Projeto

Esse projeto tem com objetivo a implantação de um setor de Tecnologia da informação cujo foco específico está relacionado ao Gerenciamento de Serviços de

TI, e onde a *Information Technology Infrastructure Library – ITIL* tem sido utilizado de modo a gerir adequadamente o ambiente de TI.

3.1.4 Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

O Gerente do Projeto é o Sr. Samuel Limberger, o qual exerce a função de Gerente de Projetos. As suas responsabilidades são o gerenciamento de todas as etapas do projeto, desde o início através do agendamento da reunião de “KOM-Cliente” até a entrega do projeto na data prevista no cronograma de projetos.

O Gerente de Projeto será responsável por estabelecer as interfaces entre cliente e a empresa e pelo acompanhamento dos custos, prazos e bom andamento do projeto como um todo, administrando os interesses das partes envolvidas dentro do tempo limitado em que as ações devam ser tomadas.

O Gerente de Projeto será responsável, ainda, pelo acompanhamento dos serviços de engenharia, executando o “follow-up” do projeto como um todo, permitindo e facilitando a troca de informações entre o cliente, a empresa e os fornecedores durante as fases de aprovação, certificação e elaboração dos documentos de projeto.

As informações pertinentes ao projeto que fluem entre os setores de Desenvolvimento, Produção e Financeiro, também deverão ser acompanhadas pelo Gerente de Projeto, possibilitando, assim, a realização das atividades necessárias ao cumprimento dos eventos contratuais.

O diligenciamento dos fornecedores de equipamentos que compõem o projeto dentro do escopo da empresa e a participação no processo desde a fase de análise do orçamento para compra de materiais e equipamentos necessários e contratação de pessoas até a entrega do projeto, também são de responsabilidade do Gerente de Projeto.

O Gerente de Projeto terá autoridade para tomada de decisão para todas as etapas acima mencionadas, portanto, o mesmo será cobrado pela diretoria da empresa pelo sucesso do projeto com relação aos custos, prazos e qualidade, bem como deverá fazer um relatório de acompanhamento do projeto em todas as suas

fases para deixar documentado todas as decisões ocorridas durante a execução do projeto.

3.1.5 Necessidades Básicas do Trabalho a Ser Realizado

Os colaboradores que estiverem na equipe deste Projeto deverão se apresentar nas reuniões e executarem as atividades delegadas pelo Sr. Samuel Limberger e de acordo com o cronograma de projeto que será apresentado a todos integrantes do projeto.

As pessoas designadas para este projeto deverão ter participado de outro projeto similar a este para que seja economizado HH (homem hora) na execução do projeto, devido a necessidade de redução de custo para a execução do projeto.

Os trabalhos serão realizados durante o período semanal de segunda a sexta-feira em expediente normal de trabalho equivalente a 08h30min por dia.

3.2 DESCRIÇÃO DO PROJETO

3.2.1 Produto do Projeto

Implantação de um setor de TI, com foco na metodologia ITIL, considerado que essa é uma biblioteca de boas práticas para gerenciamento de serviços de TI que tem sido utilizado por diversas empresas públicas e privadas que objetivam melhorar a qualidade dos serviços de TI, colocando-os em conformidade com os objetivos da organização.

3.2.2 Cronograma Básico do Projeto

A execução dos trabalhos terá início em 06 de maio de 2012 e finalização em 20 de dezembro de 2012 (pouco mais de 7 meses previstos de duração).

3.2.3 Estimativas Iniciais de Custo

O custo inicial do projeto é de R\$ 18.450,00

3.3 ADMINISTRAÇÃO

3.3.1 Necessidade inicial de recursos

- Samuel Limberger: Gerente do Projeto;
- Cassio Silva: Planejador (PMO)
- Daniel Maia: Coordenador Técnico;

3.3.2 Necessidade de suporte pela organização

O Projeto deve estar alinhado e aprovado pelo Comitê Executivo da empresa, composto pelos diretores e pelo presidente.

3.3.3 Controle e gerenciamento das informações do projeto

O controle e gerenciamento estarão na Tecnologia de Informação, em uma pasta chamada Projeto ITIL 2012 de um setor de Tecnologia da Informação com foco nas melhores práticas ITIL, sob responsabilidade de guarda do PMO Cassio Silva.

3.3.4 Gantt Visão Geral do Projeto



Figura 6: Gantt Visão Geral do Projeto

3.3.5 Principais Partes Interessadas

- Diretor de Operações (Patrocinador)
- Gerente do Projeto
- Equipe do Projeto
- Coordenador Técnico
- Cliente

3.3.6 Matriz de priorização das partes interessadas

Parte Interessada	Diretor de Serviços	Gerente de Projetos	Coord. Técnico	Equipe de Projeto	Cliente	Total da Linha	Ranking de Classificação
Diretor de Serviços		1	1/5	1/5	1/5	1,6	4º
Gerente de Projetos	1		5	5	1/5	11,2	2º
Coord. Técnico	1/5	1/5		5	1/5	5,6	3º
Equipe de Projeto	1/5	1/5	1/5		1/5	0,8	5º
Cliente	10	10	10	10		40	1º

Tabela 1: Matriz de Priorização das Partes Interessadas

Escala de Classificação: 1/10= muito menos importante 1/5= menos importante

1= igualmente importante 5= mais importante 10= muito mais importante

3.4 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

3.4.1 Definição

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

3.4.2 Projeto

Projeto de Implantação de um setor de Tecnologia da Informação, com foco na metodologia ITIL

3.4.3 Patrocinadores

Empresa Escola Avançada de Informática: Sr. Rui Nogueira

Empresa Super Dev: Sr. Andre Machado

3.4.4 Nome do Gerente do Projeto

Empresa Escola Avançada de Informática: Sr. Lucas Mendes

Empresa Super Dev: Sr. Samuel Limberger

3.4.5 Documentação de Referência do Projeto

Nº da(s) Proposta: P-17ESC-10/0597 REV. 0

Início do Contrato: 06/05/12 Término Previsto do Projeto: 20/12/12

Início do Projeto: 06/05/12 Término Efetivo do Projeto: 20/12/12

3.4.6 Time do projeto

Empresa: EAI	Cargo	Telefone	e-mail
Sr. Lucas Mendes	Coordenador de TI	51-4321	lmendes@eai.com
Sr. Diego Souza	Instrutor de TI	51-5432	dsouza@eai.com

Empresa: Super Dev	Cargo	Telefone	e-mail
Sr. Samuel Limberger	Gerente de Projetos	51-1234	slimberger@superdev.com
Sr. Cassio Silva	Planejador	51-1235	csilva@superdev.com
Sr. Daniel Maia	Coordenador Técnico	51-1236	dmaia@superdev.com

3.4.7 Descrição do projeto

Implantação de um setor de Tecnologia da Informação, com foco na metodologia ITIL com base no Catálogo de Serviços de TI da organização, e que está estruturado em fases e atividades definidas de acordo com os conceitos e técnicas da literatura especializada.

3.4.8 Objetivo do projeto

Implantar um setor de TI com foco em metodologia ITIL, com base no Catálogo de Serviços de TI da organização, e que está estruturado em fases e atividades definidas de acordo com os conceitos e técnicas da literatura especializada.

3.4.9 Produtos do projeto

Implantação de um setor de TI com foco em metodologia ITIL baseado nos catálogos de serviços da organização e nas técnicas obtidas através de literatura especializada.

Item	Especificação Detalhada do Produto
01 – Implantação do setor de TI com foco em Metodologia ITIL	Sendo necessário: Equipamentos de qualidade; Manuais de boas práticas ITIL; Catalogo de serviços da empresa; Literatura técnica específica e especializada;

3.4.10 Expectativa do cliente

Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto.

“Zero Problema” durante fase de entrega e comissionamento do projeto.

3.4.11 Fatores de sucesso do projeto

- Baixa rotatividade dos membros do Time de Projeto durante as suas fases.
- Acompanhamento do Coordenador Técnico e do Líder técnico em todo o processo de implantação.
- Suporte permanente dos patrocinadores.
- Apoio e participação pró-ativa das organizações.

3.4.12 Restrições

Não há restrições.

3.4.13 Principais premissas do projeto

Abrangência de acordo com o escopo técnico e produtos relatados na lista de material.

3.4.14 Principais exclusões específicas

TA (Teste de Aceitação) não será executado.

3.4.15 Documentação a ser fornecida pelo Cliente

N/A

3.4.16 Escopo da Empresa Super Dev

Toda e qualquer alteração que não esteja prevista no escopo abaixo, na lista de materiais e softwares e nos demais documentos, bem como nos anexos à proposta consolidada, deverão ser tratados como alteração de escopo e submetidos à aprovação, mediante solicitação formal através do Formulário de Solicitação de Mudança.

3.4.17 Referência de Documentos anexos à proposta consolidada:

- Relatórios do Projeto;
- Lista de Materiais
- Catálogos das empresas;
- Manual de Boas práticas ITIL.

3.4.18 Escopo do Projeto

O Gerente de Projeto será responsável por estabelecer as interfaces entre cliente e a empresa e pelo acompanhamento dos custos, prazos e bom andamento do projeto como um todo, administrando os interesses das partes envolvidas dentro do tempo limitado em que as ações devam ser tomadas.

O Gerente de Projeto será responsável, ainda, pelo acompanhamento dos serviços de engenharia, executando o “follow-up” do projeto como um todo,

permitindo e facilitando a troca de informações entre o cliente, a empresa e os Fornecedores durante as fases de aprovação, certificação e elaboração dos documentos de projeto.

As informações pertinentes ao projeto que fluem entre os setores de Desenvolvimento, Produção e Financeiro, também deverão ser acompanhadas pelo Gerente de Projeto, possibilitando, assim, a realização das atividades necessárias ao cumprimento dos eventos contratuais.

O diligenciamento dos fornecedores de equipamentos que compõem o projeto dentro do escopo da empresa e a participação no processo desde a fase de análise do orçamento destes equipamentos para a compra até a entrega do projeto, também são de responsabilidade do Gerente de Projeto.

3.4.19 Reuniões de Acompanhamento e Pré-definições

As definições desta Etapa de trabalho deverão ser tratadas pelo Time do Projeto, seguindo o seguinte fluxo:

- Discussões e Definições entre as equipes de trabalho da EAI e Super Dev;
- Elaboração e apresentação das definições acordadas por parte da Super Dev; e
- Aprovação das definições pela Empresa EAI.

3.4.20 Especificação do setor a ser implantado

Considerar que durante a execução do projeto muitos fatores e diretrizes poderão sofrer mudanças que influenciarão o andamento dos trabalhos. Nesse período, riscos poderão surgir ou deixar de serem ameaças, prioridades sofrerão mudanças, distribuição de recursos para projetos será refeita e até mesmo haverá mudanças em objetivos de negócio. As próprias atividades e resultados parciais da implementação do gerenciamento de serviços provocarão mudanças no ambiente da organização.

3.4.21 Especificação Funcional / Critérios de Projeto

Considerar os seguintes pontos na implantação do Projeto:

- Envolvimento da alta direção da empresa é primordial para o patrocínio das decisões e prioridades do projeto;
- Devem ser envolvidos todos os interessados e afetados pelas práticas introduzidas na organização;
- Existência de uma frente específica para mudanças e endomarketing, de forma a minimizar resistências internas;
- Foco em pequenas vitórias consecutivas e apresentação dos resultados das iniciativas;
- Comunicação constante do progresso durante a implementação;
- Planejamento e gerenciamento do escopo do projeto;
- Não implantar várias inovações de forma simultânea, para não correr o risco de não atender aos objetivos iniciais traçados;
- Utilizar a infraestrutura organizacional existente para acelerar o projeto;
- O Gerenciamento dos Serviços de TI é um programa contínuo, onde sempre é buscada a melhoria contínua dos serviços de TI.
-

3.4.22 Falhas A Serem Evitadas

Algumas falhas devem ser consideradas e evitadas na implantação:

- Diferentes prioridades nas diferentes partes da organização: Há sempre duas partes (responsabilidades estratégicas e responsabilidades táticas) que defendem diferentes interesses;
- O trabalho da organização atrapalhando o projeto: O dia-a-dia da organização pode deixar as práticas do ITIL à espera da implementação;

- Já possuir uma tecnologia: Utilizar tecnologias já existentes na organização, mas que, por melhor que sejam não são eficazes e nem se integram bem numa solução de Gerenciamento de Serviços de TI;
- Desconhecimento da organização: A equipe de implementação não conhecer o negócio da organização, suas tecnologias, seus clientes e suas necessidades de TI;
- Considerar o projeto de implementação do ITIL como simplesmente um projeto técnico: Não entender a implementação do ITIL como um projeto organizacional, que extrapola a área de TI;
- Foco em processos isolados: Focar o projeto de implementação do ITIL em processos específicos, sem ter uma visão global de onde a organização quer chegar com o projeto;
- Falta de organização e planejamento: Não planejar o projeto de implementação, e não considerar o tempo necessário para execução do mesmo;
- Não considerar a implementação evolutiva: Não tratar a implementação como um ciclo de melhorias contínuas.

3.4.23 Relatórios

Relatórios

Considera-se um relatório uma e somente uma página impressa contendo dados de processo. Caso o mesmo relatório tenha que ser impresso em turnos diferentes, considerar como relatórios distintos. É baseado em planilhas do MS-Excel, tendo um formato definido pela estrutura de células das planilhas.

Relatório Simples – 6 horas

É caracterizado por um simples relatório de marcha, ou seja, fornece apenas dados de processo coletados instantaneamente a cada período de tempo pré-definido. Pressupõe-se que seja permitido calcular e imprimir os valores médios da variável no turno impresso.

Relatório Médio – 12 horas

É caracterizado por um simples relatório de marcha, ou seja, fornece apenas dados de processo coletados instantaneamente a cada período de tempo pré-definido. Pressupõe-se que seja permitido calcular e imprimir os valores médios da variável no turno impresso.

Relatório Complexo (Alto) – 20 horas

É caracterizado por todo e qualquer relatório que exija que os dados requisitados estejam associados a funções (cálculos).

Relatórios Especiais – Deverão ser estudados caso a caso

Todo e qualquer relatório que não se enquadre nas categorias acima. Podemos destacar os relatórios que exijam recursos além dos fornecidos pelos pacotes padrões do sistema, como é o caso daqueles implementados ou gerenciados por programas específicos.

3.4.24 Documentos emitidos pela Super Dev para aprovação:

Descrição	Quantidade	Formato
Plano de Implantação e práticas ITIL	1	A3

3.4.25 Teste Interno

Os testes internos se iniciam com o término da implantação e sem a necessidade da participação do cliente. Estes testes abrangem:

- Testes dos softwares utilizados;

- Testes das funções de controle;
- Testes das funções de seqüência;
- Testes de software especial, definido na especificação funcional;
- Testes do software de implantação do Projeto;
- Testes das funções para exposições de vista geral.
- Testes da configuração para as exposições do grupo de controle.
- Verificação e testes dos demais HWs

3.4.26 Treinamento

Apresentamos na tabela abaixo a carga horária, por turma e por participante de cada curso.

Item	Turmas	Tipo de Curso	Carga Horária	Alunos p/ Turma
1	1	Utilização das boas práticas ITIL	72 horas	Até 8 alunos
1	1	ITIL – Fases da implantação	120 horas	Até 8 alunos

Notas Gerais:

1 – Os treinamentos citados acima estão inclusos no resumo global de preços desta proposta.

2 - Será fornecido um jogo de manual (material didático) para cada aluno.

3 - O curso será realizado nas dependências da empresa EAI sendo a mesma responsável pelos custos de transporte de equipamentos (caso seja necessário a utilização de equipamentos da Super Dev). O traslado, hospedagem, refeições e diária do instrutor estão inclusos no resumo global de preços.

4 - Os cursos de ITIL serão realizados nas dependências da Super Dev em Porto Alegre-RS e a turma deverá ser formada por no mínimo 4 e no máximo de 8 participantes, caso a quantidade de alunos for inferior a 4, a empresa se dará ao direito de realizá-lo em conjunto com outros clientes.

5- No caso de indisponibilidade de PCs para realização do treinamento na EAI, a Super Dev disponibilizará os mesmos e a EAI reembolsará o transporte.

3.5 GERENCIAMENTO DO ESCOPO:

O gerenciamento das eventuais alterações do escopo do projeto será realizado com base nos documentos específicos considerados na elaboração da proposta consolidada de 06/05/12 para o escopo de fornecimento de equipamentos e materiais, bem como, das atividades a serem realizadas pelo projeto, com suas devidas entregas, amparadas pelo contrato.

3.5.1 Critérios de Aceitação do Projeto

Aprovação da Documentação

A Documentação enviada para aprovação deverá ser analisada em até 7 dias corridos após o seu recebimento, e após esse prazo será considerado aprovado sem comentários.

Aprovação do Hardware de Sistema

O hardware de sistema será verificado durante o TAF (Teste de Aceitação de Fábrica), e após sua conclusão e aceite do teste, será considerado aprovado.

Aprovação do Software Aplicativo de Sistema

O software aplicativo de sistema será verificado durante o TA (Teste de Aceitação), e após sua conclusão e aceite do teste, será considerado aprovado.

3.5.2 Encerramento do Projeto

Após terem sido aceitos todos os itens de aprovação citados acima, a Super Dev emitirá um documento (Termo de Entrega de Fornecimento) que conterà os termos de garantia do projeto/produto, suas validades e comunicado do encerramento do projeto, sendo o mesmo executado e entregue de acordo com os termos contratuais.

3.5.3 Plano de entregas e marcos relevantes do projeto

Item	Nome da Tarefa	Data Inicio
1	PROJETO SETOR TI COM ITIL	
1.1	Planejamento	06/05/2012
1.1.1	Kick-off meeting	08/05/2012
1.1.2	Organograma	09/05/2012
1.1.3	EAP	10/05/2012
1.1.4	Cronograma	11/05/2012
1.1.5	Plano de Projeto	12/05/2012
1.2	Projeto	
1.2.1	Concepção do projeto	22/06/2012
1.2.2	Aprovação dos Documentos do Projeto	25/06/2012
1.2.3	Cronograma de Atividades	28/06/2012
1.3	Suprimentos	
1.3.1	Pedido de Compra dos materiais necessários;	08/07/2012
1.3.2	Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais	12/07/2012
1.3.3	Garantia da qualidade do material	14/07/2012
1.4	Treinamento	
1.4.1	Treinamento para configuração e demonstração de melhoria do Project reporting	20/09/2012

3.5.4 Comitê de Controle de Mudanças

O comitê de Controle de Mudanças será formado por:

- Samuel Limberger: Gerente do Projeto;
- Cassio Silva: Planejador (PMO)
- Daniel Maia: Coordenador Técnico;

3.5.5 Principais atividades e estratégias do projeto

Planejamento:

- Organograma;
- Plano de Projeto;
- EAP (Estrutura Analítica do Projeto);
- Cronograma, indicar as atividades do Projeto com os prazos de entrega.

Projeto:

- Concepção do Projeto;
- Aprovação dos documentos do Projeto;
- Cronograma, indicar as atividades do Projeto com os prazos de entrega.

Suprimentos:

- Colocação do pedido de compra dos materiais necessários para o projeto;
- Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais
- Garantia da qualidade do material comprado e entregue para o projeto

Treinamento:

- Treinamento com colaboradores para demonstração de processo de melhorias com base nas boas práticas ITIL

3.5.6 Entregas do projeto

- Implantação do setor de TI com foco nas melhores práticas ITIL;
- Treinamento para melhor aproveitamento do setor;

3.5.7 Orçamento do projeto

Nome da Tarefa	Custo
PROJETO SETOR TI COM ITIL	R\$ 18.450,00
Planejamento	R\$ 10.350,00
Kick-off meeting	R\$ 1.000,00
Organograma	R\$ -
EAP	R\$ 1.500,00
Cronograma	R\$ 2.000,00
Plano de Projeto	R\$ 1.500,00
Projeto	R\$ 4.350,00
Concepção do projeto	R\$ 1.000,00
Aprovação dos Documentos do Projeto	R\$ 1.200,00
Cronograma de Atividades	R\$ 900,00
Suprimentos	R\$ 1.250,00
Pedido de Compra dos materiais necessários;	R\$ 300,00
Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais	R\$ 450,00
Garantia da qualidade do material	R\$ 500,00
Treinamento	R\$ 2.500,00
Treinamento para configuração e demonstração de melhoria do Project reporting	R\$ 2.500,00

3.5.8 Controle do Escopo do Projeto

As informações devem ser analisadas para servir como subsídio à tomada de decisão que pode ser gerencial, estratégica ou mesmo negociável. Segue um modelo proposto de Formulário para Solicitação de Mudança no Projeto.

GERENCIAMENTO DE ESCOPO SDM – SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS CHANGE REQUEST				PROJ10	
Cliente	Projeto	Solicitado por	Data	<input type="checkbox"/> Cronograma <input type="checkbox"/> Escopo <input type="checkbox"/> Custo	<input type="checkbox"/> Procedimento <input type="checkbox"/> Outros
Descrição da solicitação (pele solicitante):				Nº. Solicitação SDM-000	
Data da necessidade de alteração:				A SOLICITAÇÃO DE ALTERAÇÃO DEBETE SER SE FEITA POR UMA UNIDADE DA VAREZINHA RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO E PELA COORDENAÇÃO DO SEU SEGUIMENTO E COMUNICAÇÃO.	
Análise crítica da solicitação (pele coordenador):					
				<input type="checkbox"/> ALTERAR <input type="checkbox"/> AS BUILT (OBRA) <input type="checkbox"/> OBRA:	
Assinatura: Solicitante		Assinatura: Coordenador do projeto (VSB)		Assinatura: Coordenador do projeto (cliente)	
EM CASO DE ALTERAÇÃO, QUAIS AS ATIVIDADES QUE SOFRERÃO INTERFERÊNCIAS.					
Atividades				Responsável	
INSTRUÇÕES E PROCEDIMENTOS PARA PREENCHIMENTO DESTES DOCUMENTO					
Este documento deve ser preenchido caso haja alguma alteração no projeto que não esteja contemplada no escopo do projeto; Lista de Materiais Consolidada; se houver necessidade de alteração do Cronograma; se houver alteração nos Custos do Projeto (aditivos, reduções, etc.); se houver alteração na Administração/Coordenação do Projeto; se houver alguma alteração solicitada pelo Cliente e etc.					
Mencionar as referências (ata de reunião, e-mail, etc.) que gerarem este documento e inserir quadro informativo de valores orçados e revisados (Table In & Table Out).					

Figura 7: Formulário para Solicitação de Mudança no Projeto

3.5.9 Fluxo de Informações para Controle de Mudanças

O fluxo de informações deve ser desenhado de forma que permita envolver as partes interessadas necessárias tanto no levantamento quanto nos processos de análise e de tomada de decisão. Esse fluxo deve ser simples, porém que garanta integridade na análise da solicitação da mudança.

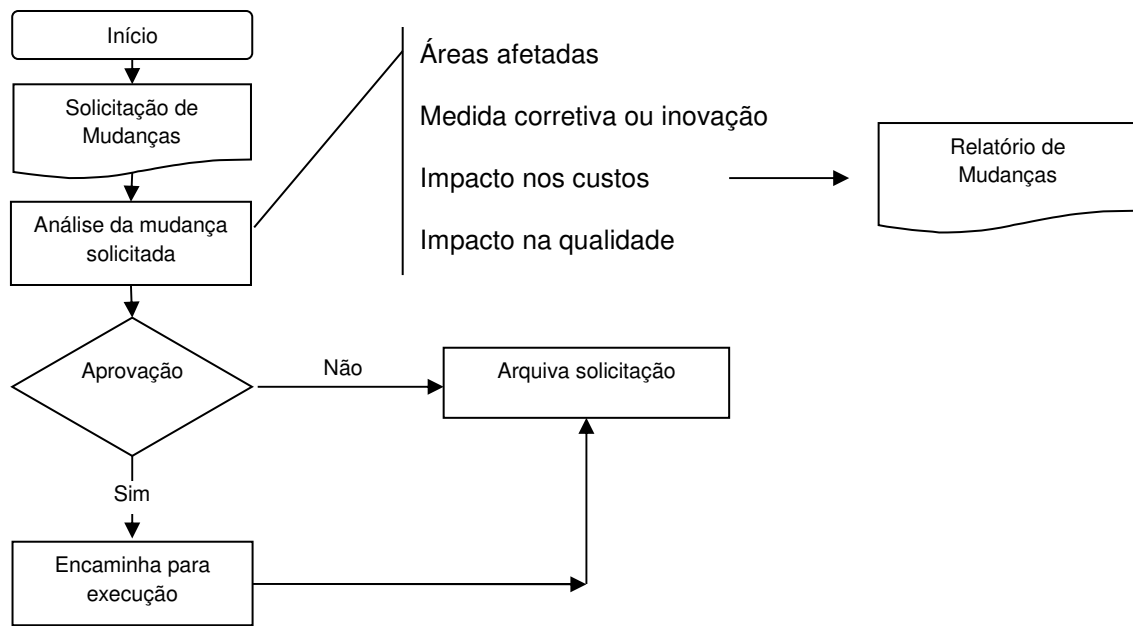


Figura 8: Fluxo de Informações para Controle de Mudanças

3.6 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

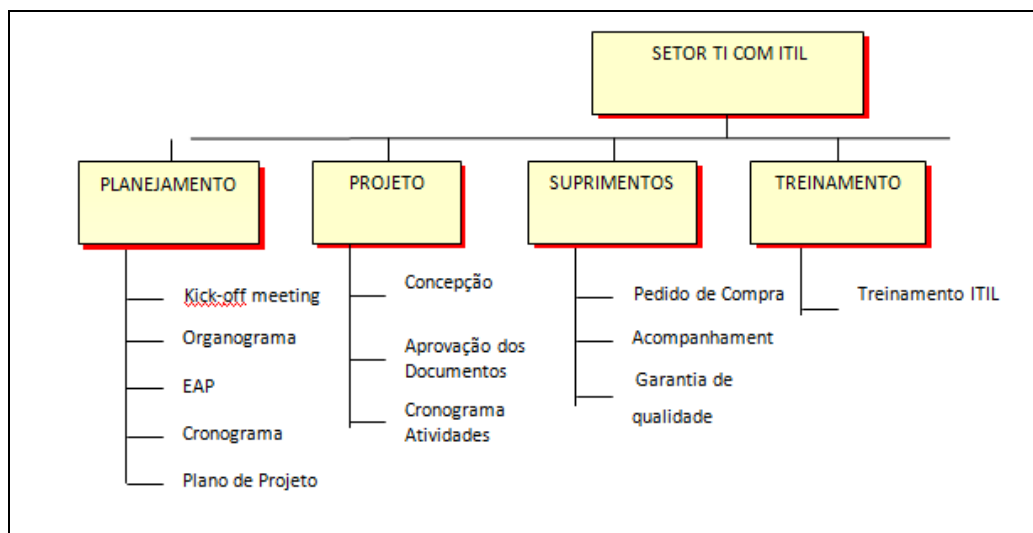
3.6.1 Definição

Criar a EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho do projeto. A EAP organiza e define o escopo total e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovado.

3.6.2 Estrutura Analítica do Projeto – Analítica

Nome da Tarefa
PROJETO SETOR TI COM ITIL
Planejamento
Kick-off meeting
Organograma
EAP
Cronograma
Plano de Projeto
Projeto
Concepção do projeto
Aprovação dos Documentos do Projeto
Cronograma de Atividades
Suprimentos
Pedido de Compra dos materiais necessários;
Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais
Garantia da qualidade do material
Treinamento
Treinamento para configuração e demonstração de melhoria do Project reporting

3.6.3 Estrutura Analítica do Projeto – Hierárquica



3.7 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

3.7.1 Definição

O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Podem envolver esforços de um grupo ou de uma pessoa, com base nas necessidades do projeto.

O desenvolvimento do cronograma usa as saídas dos processos de definição das atividades, o sequenciamento e estimativa dos recursos e durações das mesmas em combinação com a ferramenta de elaboração de cronograma que o produz.

3.7.2 Cronograma

Item	Nome da Tarefa	Data Inicio	Data Final
1	PROJETO SETOR TI COM ITIL		
1.1	Planejamento	06/05/2012	06/07/2012
1.1.1	Kick-off meeting	08/05/2012	06/07/2012
1.1.2	Organograma	09/05/2012	06/07/2012
1.1.3	EAP	10/05/2012	06/07/2012
1.1.4	Cronograma	11/05/2012	06/07/2012
1.1.5	Plano de Projeto	12/05/2012	06/07/2012
1.2	Projeto		
1.2.1	Concepção do projeto	22/06/2012	06/07/2012
1.2.2	Aprovação dos Documentos do Projeto	25/06/2012	06/07/2012
1.2.3	Cronograma de Atividades	28/06/2012	06/07/2012
1.3	Suprimentos		
1.3.1	Pedido de Compra dos materiais necessários;	08/07/2012	11/08/2012
1.3.2	Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais	12/07/2012	11/08/2012
1.3.3	Garantia da qualidade do material	14/07/2012	11/08/2012
1.4	Treinamento		
1.4.1	Treinamento para configuração e demonstração de melhoria do Project reporting	20/09/2012	20/11/2012

Figura 9: Cronograma

3.7.3 Gráfico de Gantt



Figura 10: Gráfico de Gantt

3.8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

3.8.1 Definição

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

O gerenciamento dos custos do projeto deve considerar os requisitos das partes interessadas para captura de custos e preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.

O esforço de planejamento do gerenciamento dos custos ocorre nas fases iniciais do planejamento do projeto e fornece a estrutura para cada processo do gerenciamento dos custos para que o desempenho dos mesmos seja eficiente e coordenado.

3.8.2 Cronograma Com Custo

Item	Nome da Tarefa	Custo
1	PROJETO SETOR TI COM ITIL	R\$ 18.450,00
1.1	Planejamento	R\$ 10.350,00
1.1.1	Kick-off meeting	R\$ 1.000,00
1.1.2	Organograma	R\$ -
1.1.3	EAP	R\$ 1.500,00
1.1.4	Cronograma	R\$ 2.000,00
1.1.5	Plano de Projeto	R\$ 1.500,00
1.2	Projeto	R\$ 4.350,00
1.2.1	Concepção do projeto	R\$ 1.000,00
1.2.2	Aprovação dos Documentos do Projeto	R\$ 1.200,00
1.2.3	Cronograma de Atividades	R\$ 900,00
1.3	Suprimentos	R\$ 1.250,00
1.3.1	Pedido de Compra dos materiais necessários;	R\$ 300,00
1.3.2	Acompanhamento do prazo de entrega dos materiais	R\$ 450,00
1.3.3	Garantia da qualidade do material	R\$ 500,00
1.4	Treinamento	R\$ 2.500,00
1.4.1	Treinamento para configuração e demonstração de melhoria do Project reporting	R\$ 2.500,00

Figura 11: Cronograma com custo

3.9 PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

3.9.1 Definição

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Implementa o sistema de gerenciamento da qualidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado.

3.9.2 Gerenciamento da Qualidade

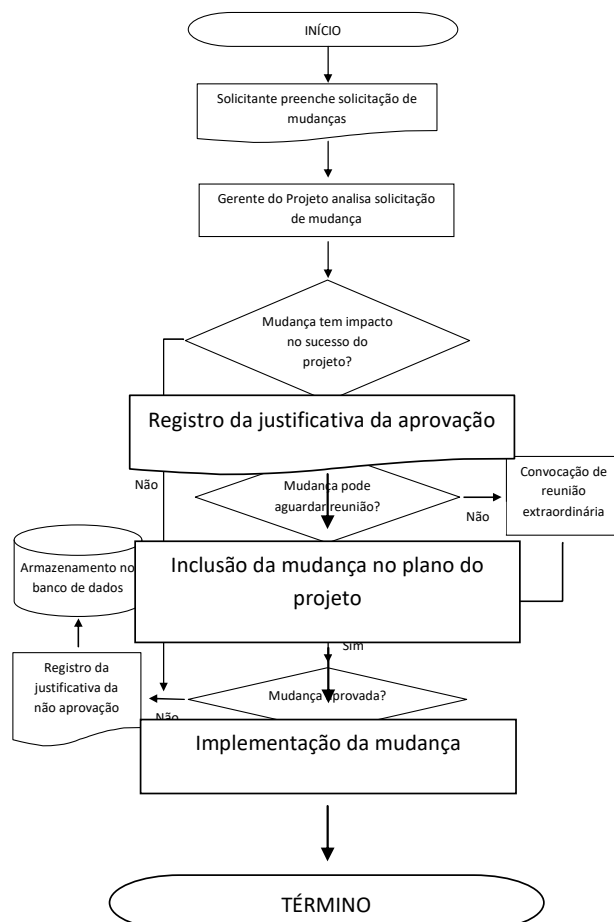
O gerenciamento da qualidade será realizado com base na norma ISO 9000/2000, no qual a empresa foi certificada, pois age em conformidade com ela em todos os seus processos.

Os procedimentos preconizados pela ISO para os Projetos da empresa não estão descritos neste plano por fazerem parte dos Procedimentos de Qualidade da empresa. Todas as reclamações não conformes com o escopo do projeto e as mudanças deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de mudanças.

Serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade apenas medidas que influenciarem no resultado do projeto e devem ser registradas no plano de mudanças. Todas as solicitações de mudança na qualidade devem ser feitas como descrito no plano de comunicações.

3.9.3 Controle Integrado de Mudanças

O controle integrado de mudanças a ser utilizado pelo Comitê de Controle de Mudanças.



3.10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

3.10.1 Definição

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas.

Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

Um plano de Gerenciamento de Comunicação pode ser preenchido conforme o modelo abaixo:

2.10.1 Projeto

- Nº XXX – EAI – IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE TI COM FOCO NAS MELHORES PRÁTICAS ITIL

2.10.2 Objetivo

Este procedimento tem por finalidade estabelecer o relacionamento entre a Super Dev e a EAI, sistematizando a preparação, tramitação e distribuição de desenhos, documentos técnicos, relatórios e correspondências, bem como informar a estrutura da SUPER DEV de suporte ao projeto.

2.10.3 Termos e Definições

As seguintes siglas e denominações serão consideradas oficiais:

EAI = Escola Avançada de Informática.

Empreendimento = IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE TI COM FOCO NAS MELHORES PRÁTICAS ITIL

2.10.4 Procedimentos

2.10.5 Representantes

As pessoas abaixo relacionadas estão autorizadas a representarem a Super Dev e a EAI exclusivamente aos assuntos pertinentes ao contrato do Empreendimento em questão, dentro das limitações de competência de seus cargos estabelecidas por cada empresa, e poderão ser substituídas desde que seja comunicado com antecedência e por escrito à outra parte.

Empresa: EAI	Cargo	Telefone	e-mail
Sr. Lucas Mendes	Coordenador de TI	51-4321	lmendes@eai.com
Sr. Diego Souza	Instrutor de TI	51-5432	dsouza@eai.com

Empresa: Super Dev	Cargo	Telefone	e-mail
Sr. Samuel Limberger	Gerente de Projetos	51-1234	slimberger@superdev.com
Sr. Cassio Silva	Planejador	51-1235	csilva@superdev.com
Sr. Daniel Maia	Coordenador Técnico	51-1236	dmaia@superdev.com

2.10.6 Correspondências

A correspondência somente será oficial quando efetuada na forma descrita neste item.

2.10.7 Toda correspondência emitida pela SUPER DEV será endereçada sempre em atenção aos representantes da EAI designados conforme item 4.1 deste procedimento e estes serão responsáveis pela distribuição das informações para os demais envolvidos.

2.10.8 Toda correspondência (carta/fax) emitida pela EAI para a SUPER DEV será endereçada conforme abaixo:

"Nº. e data da correspondência"

SUPER DEV.

Rua Andradas, 1000

Fax: 51-81819090

e-mail: contato@superdev.com

At.: Cassio Silva

Planejador

Assunto: -----

Ref: "IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE TI COM FOCO NAS MELHORES PRÁTICAS ITIL"

n/ref: No. **XXX – XXXXXX**

2.10.9 Toda correspondência deverá versar preferencialmente, sobre um único assunto, e deverá conter além do critério de numeração próprio, o nome do projeto e a sua revisão.

2.10.10 Toda correspondência (carta) emitida pela SUPER DEV será assinada pelo coordenador de projetos designado ou por ele indicado.

2.10.11 Toda correspondência (carta) será enviada em duas vias.

2.10.12 Os documentos técnicos como: desenhos, especificações, manuais, etc. serão enviados através de Carta de Transmissão - CT com numeração cronológica própria e independente da numeração da correspondência, acompanhado, sempre que possível, do Índice de Desenhos/Documentos atualizado.

2.10.13 Toda comunicação verbal deve ser registrada através de correspondência pela parte interessada.

2.10.14 Considerar-se-á como havendo concordância do destinatário ao assunto apresentado na correspondência quando não houver contestação dentro de dez dias corridos, contados a partir do seu recebimento.

2.10.15 Considerar-se-á correspondência, as cartas, fax ou e-mail trocados entre SUPER DEV e a EAI.

2.10.16 Todo e-mail trocado entre EAI e SUPER DEV deverá ser copiado para os Coordenadores do Projeto de ambas as empresas.

2.10.17 Reuniões

Ficam estabelecidas as seguintes reuniões para o projeto:

2.10.17.1 Customer Kick-Off Meeting

Objetivo: Dar a partida no projeto, apresentando as informações quanto ao seu objetivo e à sua importância para a empresa, aos seus prazos, aos seus custos, etc. Devem também ser apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível na EAP. Outro objetivo do evento é motivar e dar suporte gerencial ao coordenador de projeto e a sua equipe, de modo a construir um ambiente colaborativo e integrado.

Responsável:

Envolvidos:

Data e Horário:

Duração:

Local:

2.10.18 Reunião de Planejamento

Objetivo: Avaliar todos os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e a avaliação do cronograma, do orçamento, dos riscos identificados, da qualidade obtida, do escopo funcional agregado e dos fornecimentos externos ao projeto. Tem como base garantir o cumprimento da Declaração do Escopo, sendo o processo principal de referência para execução do projeto.

Metodologia: Reunião com a utilização de projetor e computadores conectados ao sistema de informações do projeto.

Responsável:

Envolvidos: Representantes da empresa

Freqüência: Quinzenal

Reuniões extraordinárias: Podem ser solicitadas reuniões extraordinárias através de um pedido formal do coordenador de projeto a partir do fluxo do sistema integrado de controle de mudanças do projeto.

Duração: 8 horas

Local: SUPER DEV - SP

Outros: Ata de reunião com lista de presença

2.10.18.1 Reunião de Avaliação dos Planos de Projeto

Objetivo: Avaliar a efetividade dos planos de gerenciamento do projeto, verificando se o que está estabelecido como regra no plano está sendo cumprido e se o plano precisa de atualização.

Metodologia: Reunião convencional, onde cada um dos responsáveis pelos planos apresenta os potenciais desvios e necessidades de atualização para os demais integrantes da equipe, que realizam comentários e sugestões até que o plano seja atualizado e aprovado pelo coordenador do projeto.

Responsável:

Envolvidos:

Frequência: Mensal

Duração: 2 horas

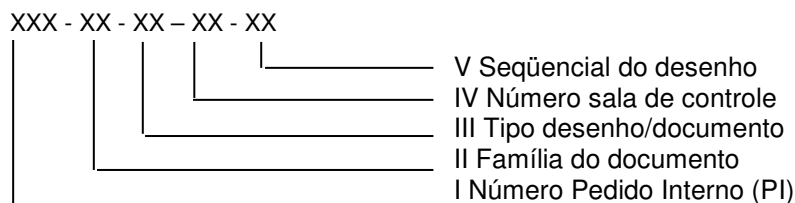
Local: SUPER DEV

Outros: Ata de reunião com lista de presença

2.10.18.2 **Sistemas de Numeração**

Desenhos / Documentos

O número do Desenho / Documento será composto por 14 dígitos separados em 4 grupos conforme abaixo indicado:



I - Número do Pedido Interno (PI)

II - Família do Documento

GE - Geral
SI - Documento de Sistema
PN - Documento de Painéis/Consoles
DI - Documento de Instrumentação
DE - Documento de Elétrica
DT - Documento de Tubulação
SS – Documento de Sistema de Segurança

III - Tipo de Documento

XX
L Complemento
L Tipo

Tipo

A – Arquitetura / Alimentação / Aterramento
C – Cronograma / Certificado / Causa / Condição
D – Documento / Desenho / Diagrama / Declaração
E - Especificação

F – Fluxogramas / Folha de Especificação
I – Índice / Instrução / Isométrico
L – Lista / Lay out
M – Manual / Memorial
P – Procedimento de Testes / Plantas / Plano / Parecer
R – Relatório / Roteiro / Requisição
S - Self
T - Típicos Instalação
X - Outros não classificados

Complemento

A – Alimentação
C – Certificado / Cabos / Componentes / Construtivos / Carregamento / Cálculo / Campo / Comunicações
D – Dados / Dimensional / Documentation / Documento / Descritivo
E – Elétrica / Efeito / Entradas e Saídas / Escopo
F – Funcional / Furação / Frontal
H - Hardware
I – Instrumentação / Instrumentos / Interno / Interligação / Isométrico
J - Junção
L – Lógico / Locação de Instrumentos / Linhas
M – Malha / Manutenção / Montagem / Materiais / Modificação
N - Pneumático
O - Operação
P – Processo / Painel / Plaquetas
Q - Qualidade
R – Réguas / Recurso
S – Sistema / Software / Serviço / Sala de Controle / Sala da Elétrica / Suporte
T – Teste / Treinamento / Trifilar / Tubulação / Técnico
U – Unifilar
V - Validação
X - Outros Não Classificados

IV - Exemplo:

Diagrama de Interligação – Painel 101 300.XXX-PN-DI-01-01
Diagrama de Interligação – Painel 201 300.XXX-PN-DI-02-01
Diagrama de Interligação – Painel 202 300.XXX-PN-DI-02-02

Correspondências pela SUPER DEV

a) Cartas de Transmissão

Ano

Seqüencial único, interno.

Número Pedido Interno (PI).

Sigla p/ carta de transmissão.

b) Fax

Seqüência alfabética de cada emitente no dia.

Dia e mês de emissão.

Nº. do Pedido Interno (PI).

Iniciais do nome do emitente.

Ata de Reunião

Seqüência alfabética de cada emitente no dia.

Dia e mês de emissão.

Nº. do Pedido Interno (PI).

Iniciais do nome do emitente.

2.10.19 Desenhos / Documentos

2.10.19.1 Geral

2.10.19.2 Será apresentado o Índice de Desenhos/Documentos do projeto.

2.10.19.3 O Índice de Desenhos/Documentos do Projeto será atualizado a cada emissão de documentos.

2.10.20 Emissão da SUPER DEV

2.10.20.1 Emissão: os desenhos/documentos de engenharia serão emitidos com os seguintes códigos de emissão:

"A" - Para aprovação: os desenhos/documentos assim emitidos deverão ser analisados para aprovação EAI.

"C" - Certificado: os desenhos/documentos assim emitidos contêm as informações que foram comentadas pela EAI, sendo esta emissão a ser utilizada para a construção.

"IC" - Para informação/conhecimento: os desenhos/documentos assim emitidos contêm informações que não solicitam nenhuma ação imediata da EAI. Por exemplo, índice de desenhos/documentos, procedimento de testes de Software Aplicativo.

"CL" - Cancelado: para registrar que o desenho/documento foi cancelado, não tendo mais valor para o projeto.

"CC" - Conforme Construído (As Built) = Os Desenhos/documentos assim emitidos contêm as informações consolidadas na emissão Certificado, complementada por registro das modificações realizadas durante a construção e o teste de aceitação na Fábrica.

Obs.: É importante ressaltarmos a possibilidade de revisões/emissões intermediárias.

"Data Book" - Livro de Documentação Técnica e "As Built": após o teste de aceitação final na SUPER DEV com a EAI e o término dos serviços em campo, a SUPER DEV deverá apresentar os "Data Book" e "As Built" que deverão conter os seguintes itens:

Data Book:

- Índice de desenhos/documentos atualizado e os respectivos desenhos/documentos conforme construídos.
- 1 cópia de todos os documentos emitidos no projeto (última revisão)
- certificados de materiais (caso se aplique)
- certificados de testes (caso se aplique)
- desenhos certificados (caso se aplique)

As Built:

Será executado conforme os apontamentos efetuados pela equipe de montagem. Abrangerá os documentos que o cliente necessitará para operação da planta e que possam servir de base

para novos projetos. Documentos tais como detalhes típicos e plantas de instrumentação (a não ser que acordado em contrário) não serão revisados.

Relação dos documentos passíveis de as built:

- Fluxogramas P&I
- Diagramas de Interligação
- Lay Outs – Sala de Controle, Sala de Painéis, etc.
- Diagramas de Malhas
- Folhas de dados de instrumentos
- Desenhos elétricos do CCM
- Lista de cabos

2.10.20.2 Retorno: A EAI deverá devolver os desenhos/documentos com um dos seguintes códigos de retorno:

"ASC" - Aprovado sem comentários: a análise pela EAI não revelou nenhuma violação às suas normas, ao contrato, às especificações técnicas ou discordâncias em relação a outros desenhos/documentos ou serviços executados ou em via de execução pela SUPER DEV. A próxima emissão de desenhos/documentos será "Certificado".

"ACC" - Aprovado com comentários: a análise pela EAI revelou a existência de incorreções, transgressões às suas normas/disposições legais ao contrato, às especificações técnicas, ou serviços executados ou em vias de execução pela SUPER DEV. A próxima emissão do desenho/documento será "certificado" desde que sejam incorporados os comentários da EAI pela SUPER DEV.

"RPA" - Reapresentar para aprovação: no caso de alterações e/ou modificações das diretrizes do projeto pela EAI, o desenho/documento deverá ser reapresentado para aprovação. Neste caso, o prazo final de entrega e o custo poderão ser alterados mediante negociação entre as partes, e o prazo de reapresentação do desenho/documento será negociado entre a SUPER DEV e a EAI.

Caso o retorno não ocorra no prazo de dez dias corridos, o documento será considerado aprovado.

A SUPER DEV está prevendo o prazo de cinco dias para a tramitação dos documentos encaminhados a EAI para aprovação.

2.10.21 Aprovação do Cliente

A EAI deverá aprovar todos os documentos de projeto entregues pela SUPER DEV (seguindo os critérios de codificação conforme item 4.5.2.1). Caso algum documento necessite de uma verificação mais profunda, este será definido na Kom-Customer.

2.10.22 Critérios para Controle de Qualidade

A SUPER DEV e a EAI deverão verificar todos os documentos de projeto, analisando basicamente:

- Acompanhamento das atividades conforme o cronograma.
- Verificar datas de emissão dos documentos de projeto conforme o cronograma.
- Observar o atendimento aos padrões de projeto do book de padronização de projetos da SUPER DEV
- Observar numeração, tipo de emissão, número da revisão, atendimento a comentários, etc.
- Observar qualidade, apresentação e acabamento da documentação emitida.
- Observar atendimento às normas e boas técnicas de engenharia.

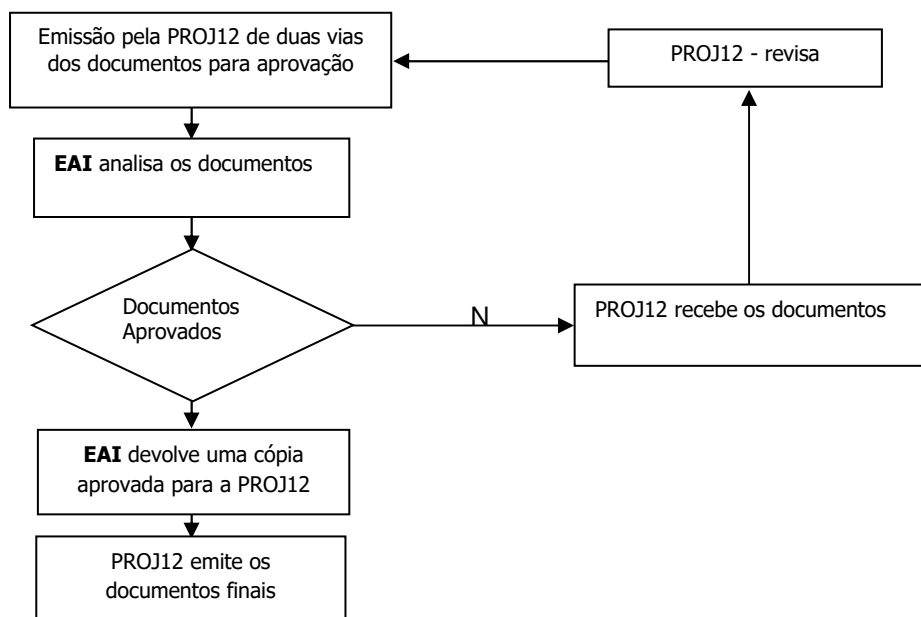
2.10.23 Tramitação da Documentação/Projetos

2.10.23.1 Critérios para Tramitação de Documentos

A SUPER DEV enviará a EAI todos os documentos de projeto para aprovação, sendo que, os documentos no formato A4 em duas vias impressas e os demais formatos em mídia.

Os documentos emitidos/realizados por subcontratadas da SUPER DEV serão encaminhados nos padrões da SUPER DEV, e pela própria SUPER DEV para a EAI.

2.10.23.2 Diagrama Representativo, documentos de projeto para aprovação.



2.10.24 Documentos de Programação e Controle

2.10.24.1 Cronograma

Caso necessário a SUPER DEV apresentará a EAI, após a assinatura do contrato e mensalmente, o cronograma de acompanhamento do sistema.

O cronograma deverá ser atualizado frequentemente e será empregado para análise do andamento do projeto e definição das medidas necessárias ao seu cumprimento.

2.10.24.2 Relatórios

2.10.24.3 A SUPER DEV elaborará e apresentará a EAI, quando solicitado em contrato pelo cliente, um relatório mensal do projeto, contendo no mínimo as seguintes informações:

- Percentual de Progresso alcançado;
- Andamento do fornecimento de hardware das diversas partes, componentes conjuntos e subconjuntos do sistema e integração do mesmo;
- Andamento do fornecimento de Software/Engenharia, especificações, configuração, geração, testes, etc.;
- Informações adicionais tais como: Cronograma, Histórico de projeto, Documentação emitida, entre outros, poderão ser mencionadas no relatório conforme a necessidade.

2.10.24.4 A SUPER DEV elaborará e apresentará a EAI, quando aplicável, um relatório diário de Serviços de Campo, contendo as ocorrências do dia, os fatos relevantes e as preocupações para tomada de ações.

2.10.25 Prazos

Após os esclarecimentos técnicos de todos os documentos pela EAI, os mesmos serão emitidos pela SUPER DEV conforme prazos estabelecidos no "Cronograma do projeto".

2.10.26 Descrição dos processos de gerenciamento

Todas as mudanças de itens ou procedimentos inicialmente previstos para o projeto devem ser

previamente aprovadas pela EAI dentro do sistema de controle de mudanças (formulário Solicitação de Mudanças) para posterior implementação. Os impactos das alterações deverão ser reportados no cronograma do projeto, se for o caso.

Medidas corretivas não serão consideradas como mudanças. Inovações, melhorias ou alterações de definições previamente acordadas serão consideradas mudanças pelo gerenciamento do projeto. Neste caso as mesmas serão caracterizadas como implementações adicionais, possíveis aditivos financeiros.

2.10.27 Aprovação deste Plano de Gestão

Solicitamos que em até 30 dias nos seja enviado este formulário assinado pelo responsável pelo projeto sem o qual estaremos considerando o formulário formalmente aceito, sendo respeitados os devidos termos contratuais.

28 de maio de 2012

Empresa: SUPER DEV

Nome: Samuel Limberger

Cargo: Gerente de Projetos

Empresa: EAI

Nome: Lucas Mendas

Cargo: Coordenador de TI

3.10.2 Como as Informações Serão Armazenadas

Toda a documentação referente ao Projeto será armazenada em uma pasta, na seguinte área: C: / Projetos / Implantação TI com ITIL, no formato PDF.

Nesta pasta serão criados subpastas para arquivamento de toda a documentação do Projeto. Toda a documentação que for inserida na pasta deve ter aprovação do Gerente do Projeto.

Somente a equipe do Projeto terá acesso a essas informações.

3.10.3 Partes Interessadas

Após as audiências com todos os envolvidos será elaborada uma lista contendo os interesses e as expectativas das partes interessadas, onde será demonstrado de forma a identificar se a parte no Projeto se dá direta ou indiretamente e pontuar em Alto, Médio ou Baixo o grau de expectativa e poder de influência, poder de impacto e poder de decisão de cada envolvido com o Projeto.

3.10.4 Lições Aprendidas

Nas reuniões da equipe do Projeto serão feitas as ATAS e caso for identificado alguns processos que possam melhorar os Projetos futuros, esses serão preenchidos em um formulário que estará disponível na pasta do Projeto.

As idéias podem ser dadas por qualquer colaborador, porém somente o Sr. Cassio Silva (PMO) e Samuel Limberger (GP) terão acesso ao preenchimento do formulário.

A divulgação das lições aprendidas será disponibilizada na pasta de lições aprendidas da empresa.

3.11 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.11.1 Definição

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto podem mudar com frequência ao longo do projeto. Os membros da equipe do projeto também podem ser referidos como pessoal do projeto.

Embora os papéis e responsabilidades específicas para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da

equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. O envolvimento e a participação dos membros da equipe desde o início agregam seus conhecimentos durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

3.11.2 Organograma do Projeto

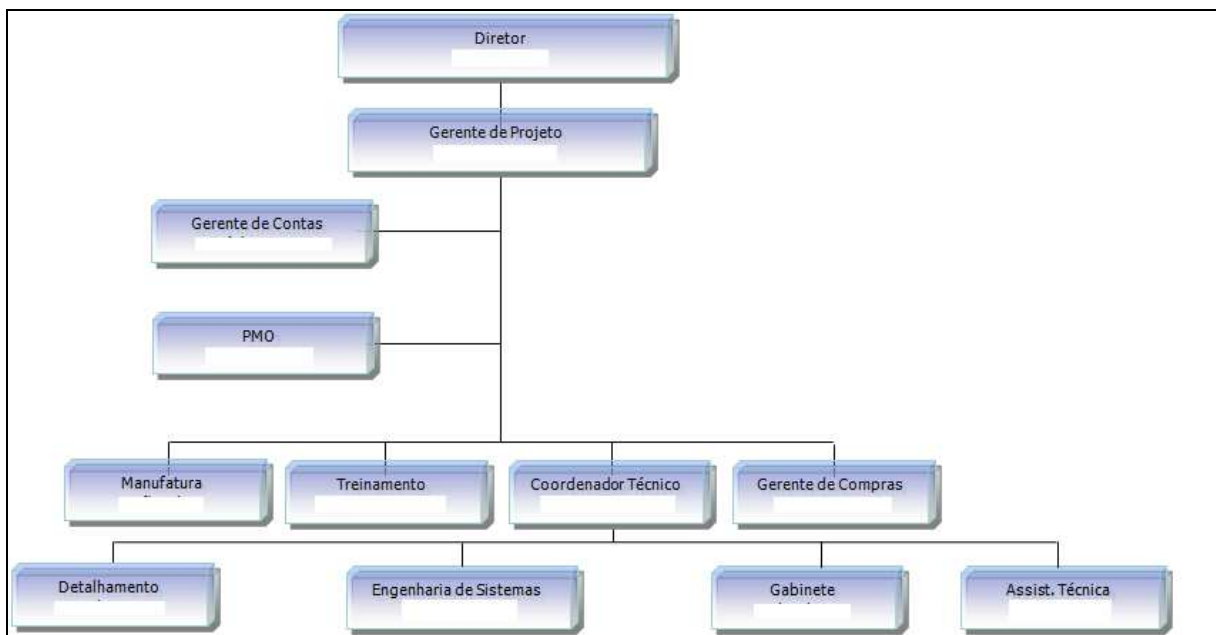


Figura 12: Organograma

3.11.3 Matriz de Responsabilidades

Gerente de Projeto: reporta-se ao Diretor de Operações

- Responsável pelo agendamento das reuniões;
- Responsável pelo contato direto com o cliente;
- Responsável pela criação do cronograma e a EAP;
- Responsável pelo acompanhamento e entrega das compras;
- Responsável pela integração das equipes no projeto;
- Responsável pelo Gerenciamento do Escopo, Tempo e Custo;

- Responsável pelo resultado do projeto;
- Responsável pelos entregáveis do projeto;

Gerente de Contas: suporte ao projeto

- Responsável pela venda do projeto e responsável pelo contato comercial com o cliente;
- Responsável pelo relacionamento entre o cliente e a empresa;

PMO: suporte ao projeto e reporta-se ao Gerente de Projetos

- Responsável pelo acompanhamento dos custos do projeto;
- Responsável pela comunicação entre o projeto e a diretoria da empresa;
- Suporte ao gerente de projeto;

Gerente de Manufatura: reporta-se ao Gerente de Projetos

- Responsável pela implantação do setor de TI

Gerente de Treinamento: reporta-se ao Gerente de Projetos

- Responsável pela elaboração do conteúdo programático do treinamento;
- Responsável pela aplicação do treinamento junto ao cliente;

Coordenador Técnico: reporta-se ao Gerente de Projetos

- Responsável pela definição técnica do projeto;
- Responsável pela equipe técnica do projeto;
- Responsável pelos testes do projeto;
- Responsável pela qualidade final do projeto;
- Responsável pelo armazenamento da documentação final do projeto;

Gerente de Compras: reporta-se ao Gerente de Projetos

- Responsável pela compra de todo material do projeto;
- Responsável para garantir o prazo de entrega do material comprado;
- Responsável pelas negociações com os fornecedores com o objetivo de reduzir custos;
- Responsável pela transparência no processo de compras

Equipe Técnica do Projeto: reporta-se ao Coordenador Técnico

- Responsável pela elaboração dos projetos;
- Responsável pela entrega do projeto;
- Responsável pelo teste do projeto;
- Responsável por todo sistema do projeto;

3.12 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

3.12.1 Definição

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

3.12.2 Execução

Para análise do risco do projeto será utilizada a técnica de impacto versus probabilidade, que consiste na qualificação e quantificação do risco.

Identificação dos potenciais riscos desse projeto:

- Não definir corretamente o escopo técnico da proposta: podendo gerar retrabalhos dos serviços;

- Falta de conhecimento técnico adequado dos indicados para a equipe: podendo gerar uma perda de tempo na execução do projeto;
- Especificação incorreta do material: podendo gerar compra indevida de material, causando custos indevidos e gerando uma necessidade de uma nova compra, bem como atrasando o prazo de entrega do projeto;
- Atraso no fornecimento dos produtos: podendo gerar atraso na entrega do projeto;
- Falta de interesse dos clientes pelas melhores práticas ITIL;
- Insatisfação dos treinados – Nível de aceitação inferior a 90%: gerando a necessidade de um novo treinamento, que causará custos adicionais não previstas ao projeto.

Lembrando que o Risco Geral é calculado:

$$Risco\ Geral = \frac{\sum_{i=1}^n (Impacto_i * Probabilidade_i)}{n * (0,81)}$$

Análise de Impacto x Probabilidade

Risco	Tempo	Custo	Qualidade	Escopo	Maior Impacto	Probabilidade	Maior Impacto x Probabilidade
Não definir corretamente o escopo técnico da proposta.	0,1	0,3	0,3	0,7	0,7	0,9	0,63
Falta de conhecimento técnico adequado dos indicados para a equipe	0,5	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	0,49
Especificação incorreta do material	0,5	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5	0,45
Atraso no fornecimento dos produtos	0,9	0,7	0,7	0,7	0,9	0,5	0,45
Falta de interesse dos clientes pelas melhores práticas ITIL	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7	0,3	0,21
Insatisfação dos treinados – Nível de aceitação inferior a 90%	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21
Total							2,44
Risco Geral							0,5021

Tabela 1: Análise de Impacto x Probabilidade

Legenda
Muito Baixo → 0,1
Baixo → 0,3
Médio → 0,5
Alto → 0,7
Muito Alto → 0,9

Logo, o risco geral do Projeto é 50,21%. Para eliminar e mitigar os riscos é importante agir em cada item em respostas aos riscos, como segue abaixo:

- Não definir corretamente o escopo técnico da proposta: podendo gerar retrabalhos dos serviços;

Resposta ao Risco = Alocar especialista em análise de proposta técnica para auxiliar a equipe do projeto.

- Falta de conhecimento técnico adequado dos indicados para a equipe: podendo gerar uma perda de tempo na execução do projeto, causando aumento dos custos;

Resposta ao Risco = Escolher adequadamente a equipe

- Especificação incorreta do material: podendo gerar compra indevida de material, causando custos indevidos e gerando uma necessidade de uma nova compra, bem como atrasando o prazo de entrega do projeto;

Resposta ao Risco = O gerente de compras deverá ficar mais atento as especificações técnicas dos produtos, com isso mitigando o risco desta atividade.

- Atraso no fornecimento dos produtos: podendo gerar atraso na entrega do projeto;

Resposta ao Risco = Colocar cláusulas de multas aos fornecedores, assim os mesmos priorizarão a entrega dos mesmos.

- Instalações do cliente não estarem adequadas para o comissionamento do setor de TI: podendo gerar atrasos na entrega final do projeto.

Resposta ao Risco = Fazer um visita antecipada no local para garantir que na data da implantação do setor de TI e a infraestrutura estará adequada às necessidades do projeto.

- Insatisfação dos treinados – Nível de aceitação inferior a 90%: gerando a necessidade de um novo treinamento, que causará custos adicionais não previstas ao projeto.

Resposta ao Risco = O instrutor deverá se preparar com mais antecedência ao treinamento que será ministrado para o cliente.

Com essas respostas aos riscos, podemos reduzir nosso risco geral conforme tabela abaixo:

Análise de Impacto x Probabilidade							
Risco	Tempo	Custo	Qualidade	Escopo	Maior Impacto	Probabilidade	Maior Impacto x Probabilidade
Não definir corretamente o escopo técnico da proposta.	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25
Falta de conhecimento técnico adequado dos indicados para a equipe	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15
Especificação incorreta do material	0,3	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35
Atraso no fornecimento dos produtos	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35
Falta de interesse dos clientes pelas melhores práticas ITIL	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09
Insatisfação dos treinados – Nível de aceitação inferior a 90%	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15
						Total	1,34
						Risco Geral	0,2757

Tabela 2: Análise de Impacto x Probabilidade após mitigar os riscos

Com isso, o risco geral do Projeto passa de 50,21% para 27,57%.

3.13 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

3.13.1 Definição

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto do comprador como do vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. Também abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

3.13.2 Gerenciamento de Aquisições

Neste projeto será comprada uma série de produtos conforme lista de material informada no plano de escopo. Será fundamental a comunicação do gerente de projeto com o gerente de compras, pois o objetivo é fazer as compras de acordo com as especificações técnicas aprovadas no projeto executivo, respeitando os valores previamente orçados e com forte atuação na redução de custos na compra dos produtos, bem como, garantir a qualidade dos produtos adquiridos para que no momento da montagem da planta didática a qualidade da mesma possa ser reconhecida pelo cliente.

Não haverá RFP (Request For Proposal) para as compras que serão efetuadas neste projeto, pois os materiais que serão utilizados no projeto são materiais de fornecedores já homologados pela empresa, no entanto, haverá negociação para redução de custo do material. Será de total responsabilidade do gerente de compras garantir a lisura nos processos de aquisições para este projeto, no entanto, o gerente de projeto poderá interferir na decisão da compra de um determinado modelo de produto em detrimento da qualidade do mesmo, é claro que ambos deverão respeitar o orçamento previsto para este projeto, para que não haja desvio na margem de lucratividade do projeto.

3.14 CONCLUSÕES DO PLANO DE PROJETO

O objetivo deste trabalho foi mostrar a implementação de um projeto com base nas melhores práticas ITIL, onde utilizamos ferramentas de planejamento e controle já existente em uma organização deste segmento, onde a empresa não utilizou todas as áreas de conhecimento previstas no PMBOK para a elaboração do projeto, portanto aproveitamos a oportunidade para o aprimoramento do gerenciamento do projeto. O foco principal deste Projeto foi deixar para as empresas do segmento de um setor de Tecnologia da Informação e para instrutores de escolas técnicas uma base de dados para consulta de como poderá ser feito projetos desta natureza baseados nas melhores práticas ITIL.

Esperamos neste trabalho ter abordado todas as fases de gerenciamento do projeto, desde seu início, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Este trabalho também foi importante, pois foram aplicados os processos do PMBOK, logo um apanhado de tudo que foi aprendido no curso de Gerenciamento de Projetos.

3.15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO PLANO DE PROJETO

BARBOSA, C. ABDOLLAHYAN, F. DIAS, P.R.V. LONGO, O.C. **Gerenciamento de custos em projetos**. Rio de Janeiro, 3. ed.- Editora FGV, 2009.

BARCAUI, A.B. BORBA, D. SILVA, I.M. NEVES, R.B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro, 2. ed.- Editora FGV, 2006.

CHAVES L.E. SILVEIRA NETO, F.H. PECH, G. SANTOS CARNEIRO, M.F. **Gerenciamento de comunicação em projetos**. Rio de Janeiro, 1. ed.- Editora FGV, 2006.

PMBOK **Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. EUA, Book Editor, quarta edição, 2008.

SALLES, C.A.C.J. SOLER, A.M. VALLE, J.A.S. RABECHINI, R. **Gerenciamento de riscos em projetos.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

VALLE, A.B. **FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.** RIO DE JANEIRO, EDITORA FGV, 2007.

VARGAS, R. V. **Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide.** Rio de Janeiro, 4. ed.- Brasport, 2009.

CONCLUSÃO

A utilização das melhores práticas de gerenciamento de configuração em conjunto com a biblioteca *ITIL* para projetos e processos de padronização, contribui significativamente para melhoria da qualidade de *software*, aprimorando as técnicas de planejamento e gerenciamento de configuração e propiciando ao gerente ter aumento da eficiência das outras disciplinas dentro dos serviços de suporte e dos serviços de entrega (ITIL, 2007).

E assim a melhora da qualidade do serviço, a administração mais eficiente dos recursos da tecnologia da informação utilizada, o melhor controle de mudanças de hardware e de *software*, a melhoria da monitoria e controle dos ativos da tecnologia da informação, o orçamento simplificado do custo da tecnologia da informação, o suporte para o planejamento de contingência, a disponibilidade para fornecer informações para outros processos sobre itens de configuração e o relacionamento entre eles, a contribuição para o planejamento da Continuidade dos Serviços em tecnologia da informação, o controle da infra-estrutura de tecnologia da informação, sabendo onde o item de configuração está e quem é responsável por ele e o gerenciamento de Incidentes e de problemas eficiente e eficaz (ITIL, 2007).

Nas organizações de ponta no mercado, onde a tecnologia tem um papel fundamental para os seus negócios, a necessidade de gerar soluções com a melhor qualidade, o menor custo e prazo, a utilização de uma biblioteca tão importante e muito utilizada em todo o mundo como o *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)* e com uma gerência de configuração, capaz de controlar seus ativos de tecnologia da informação com eficácia, rastreabilidade e integridade, faz com que sejamos cada vez mais produtivos e fortes nesse mercado tão globalizado e competitivo.

Com esta pesquisa contribuímos para orientação daqueles que estão buscando desenvolver projetos de padronização com alto grau de qualidade, principalmente por verificar que empresas de ponta no mercado não utilizam a *ITIL*, com isso as produtividades dos softwares ficam comprometidas, por não haver um devido controle dos ativos. Para que isso se torne possível, é primordial ter o conhecimento da importância da padronização, conjuntamente com a utilização das melhores práticas fornecidas pelo *ITIL*, pois sem esses conhecimentos fica quase

impossível, um saber quais processos devem implantados para ter um projeto de padronização eficaz.

Observou-se ainda que nas organizações de ponta no mercado, onde a tecnologia tem um papel fundamental para os seus negócios, a necessidade de gerar soluções com a melhor qualidade, o menor custo e prazo, a utilização de uma biblioteca tão importante e muito utilizada em todo o mundo como a *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*, é capaz de controlar seus ativos de tecnologia da informação com eficácia, rastreabilidade e integridade, o que faz com que a empresa seja cada vez mais produtiva e forte nesse mercado tão globalizado e competitivo.

Com esta pesquisa contribui-se para orientação daqueles que estão buscando desenvolver *softwares* com alto grau de qualidade e não utilizam a *ITIL*, estando suscetíveis a uma produtividade comprometida, por não haver um devido controle dos ativos.

Para que isso se torne possível, é primordial ter o conhecimento da importância da utilização das melhores práticas fornecidas pelo *ITIL*, pois sem esses conhecimentos fica quase impossível, uma empresa de TI saber quais processos devem implantados para ter uma gerência e desenvolvimento eficaz e competitivo.

Além de que com o resultado dessa pesquisa, passamos a conhecer um pouco mais da importância das práticas flexíveis, para os processos de padronização, e sua utilidade em nos auxiliar no desenvolvimento dos *softwares*, principalmente com o aumento do tamanho e complexidade dos sistemas de hoje, e também cada vez mais se faz necessário o uso de melhores práticas consolidadas no mercado, como a biblioteca *ITIL*. Segundo estudo apresentado pelo *itSMF*, cerca de sessenta e seis por centos das empresas trabalham utilizam totalmente ou em sua parte o *ITIL*.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. N.; MOURA, H. P. Implantando a Gestão de Serviços de TI: Uma Abordagem Horizontal com Base no Catálogo de Serviços de TI. IV Simpósio Brasileiro de Sistemas da Informação – SBSI, 2008.

BON, Jan Van *et al.* Introdução ao ITIL. The Stationary Office, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total: padronização de empresas. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CURY, Antonio. Organização e métodos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000

ITIL. Gerencia de Configuração. Disponível em:
<http://www.itilfficialsite.com/home/home.asp>

FAGUNDES, Alice. ITIL e COBIT, diferenças e similaridades. São Paulo: Pioneira do Brasil, 2009

FERNANDES, A. A. E ABREU, V. F. Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2006

GOMES, J. L. ITIL uma nova ferramenta de eficiência em TI. São Paulo: Atlas, 2010

GREEN Revista da Tecnologia. ITIL Metodologia em TI, Dezembro de 2010

PIZZATO, Leonardo. Melhoria de desempenho e ISO 9000. (Tese de Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Revista da Qualidade, v. 11, 22-346, 2007.

KIT DE PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE TI – Especifico em ITIL, da Frame Brasil, lançado e publicado em Fevereiro de 2011.

REVISTA INFNET. ITIL e Maturidade das Empresas. Disponível em:
http://www.timaster.com.br/revista/materias%5Cmain_materia.asp?codigo=1233

SIQUEIRA, Leandro. Gerenciamento de configuração: Artigo Científico baseado na ITIL V3. FIT – Faculdade Infórium de Tecnologia, 2008