

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

GIVANILDO DA LUZ

GOVERNANÇA DE TI MAXIMIZANDO RESULTADOS

SÃO LEOPOLDO

2013

GIVANILDO DA LUZ

GOVERNANÇA DE TI MAXIMIZANDO RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração da Tecnologia da Informação, pelo MBA em ATI (Administração da Tecnologia da Informação), da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. ME Henrique Jorge Brodbeck

SÃO LEOPOLDO

2013

RESUMO

Este trabalho tem como foco o estudo de caso da GetNet, complementado por uma pesquisa interna com os principais profissionais de TI. O trabalho contempla informações do ambiente passado da empresa, qual era o nível dos processos existentes no início da Governança de TI, qual a situação atual dos processos, bem como, analisar oportunidades de melhoria para os processos existentes e priorização para implantar novos processos baseados no ITIL dentro da empresa GetNet, resumindo a Governança de TI na linha do tempo em passado, presente e futuro dentro da empresa.

Palavras Chave: Governança; Resultados; Maturidade; Investimento;

AGRADECIMENTOS

Agradeço a empresa GetNet por permitir o uso das informações, elaboração da pesquisa de Governança de TI, bem como, a publicação do trabalho realizado.

Agradeço ao Sr. Rodrigo Luiz Kasper, Coordenador de Governança de TI da GetNet, que apoiou no desenvolvimento do trabalho no que tange aos processos existentes e relatórios que apoiaram o embasamento do trabalho.

Agradeço ainda aos 51 colaboradores da área de TI da GetNet, que colaboraram respondendo a pesquisa de forma que colaborou muito para o desenvolvimento do trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perguntas e respostas da pesquisa	30
Tabela 2 – Base de respostas da pesquisa.....	32
Tabela 3 - Respostas pergunta B	33
Tabela 4 - Resposta pergunta C.....	34
Tabela 5 - evolução inicial de mudanças.....	39
Tabela 6 - encerramento das mudanças.....	39
Tabela 7 - mudanças originadas de outras mudanças.....	40
Tabela 8 - definição de origem.....	40
Tabela 9 - priorização de mudanças	40
Tabela 10 - qualificação pós-execução.....	41
Tabela 11 - indicadores de desempenho.....	42
Tabela 12 - Indicadores de SLA Principal cliente.....	43
Tabela 13 - Indicadores de desempenho equipe interna (BSC).....	44
Tabela 14 - Tela de problemas	44
Tabela 15 - Apresentação de relatório capacidade	49
Tabela 16 - Comparativo entre gestão de ativos e configuração	51
Tabela 17 - Atributos de um IC.....	52
Tabela 18 - Estrutura atual da Governança.....	54
Tabela 19 - Painel de controle por área (BSC).....	56
Tabela 20 - Evolução de tickets.....	57
Tabela 21 - Nível de maturidade da gestão de problemas	59
Tabela 22 - Nível de maturidade da gestão de mudanças.....	60
Tabela 23 - Nível de maturidade da gestão de capacidade	60

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do ITIL	19
Figura 2 - Modelo de Governança	25
Figura 3 – Maturidade do Gerenciamento de TI	26
Figura 4 – Ciclo de vida da Gestão de TI	27
Figura 5 - Gráfico resposta A	33
Figura 6 - Gráfico resposta D	34
Figura 7 - Gráfico resposta E.....	35
Figura 8 - Gráfico resposta F.....	36
Figura 9 - Organograma de Infraestrutura de TI.....	38
Figura 10 - Solicitações de mudanças	42
Figura 11 - Resultado da Gestão de Problemas	45
Figura 12 - Eventos evitados pela gestão de problemas	45
Figura 13 - Gestão de capacidade.....	48
Figura 14 - Detalhamento do relatório de capacidade	49
Figura 15 - organograma da Governança em 2011.....	53
Figura 16 - Topologia de monitoria.....	55
Figura 17 - Tela inicial do Getti	55
Figura 18 - Acompanhamento de problemas.....	57
Figura 19 – Relatório de capacidade	57
Figura 20 - Níveis de maturidade COBIT	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCM	<i>Comitê consultivo de mudanças</i>
DML	<i>Definitive media library</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
ITSM	<i>Information technology service management</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
RDM	Requisição de mudança
SLA	<i>Service Level Agreements</i>
TI	<i>Tecnologia da informação</i>
SLM	<i>Service Level Management</i>
BDGC	<i>Banco de Dados Gestão de Configuração</i>
CMDB	<i>Change Management Data Base</i>
EBITA	<i>Earnings Before Interest, Tax and Amortisation</i>
GCSTI	<i>Gestão de Continuidade dos Serviços de TI</i>
GCN	<i>Gestão de Continuidade do Negócio</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	12
1.1.1 MISSÃO DA EMPRESA.....	12
1.1.2 A GETNET EM NÚMEROS	12
1.1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS GETNET.....	13
1.1.4 DESAFIOS DA GETNET NOS ULTIMOS 3 ANOS.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA DE TI.....	17
2.1 CONCEITOS DO ITIL	17
2.2 IMPORTÂNCIA DO ITIL.....	19
2.3 PRINCIPAIS PROCESSOS ITIL (ITIL 2007).....	20
2.3.1 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.....	20
2.3.2 GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS	20
2.3.3 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	21
2.3.4 GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO.....	21
2.3.5 GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO.....	22
2.3.6 GERENCIAMENTO DE DISPONIBILIDADE.....	22
2.3.7 GERENCIAMENTO DE CAPACIDADE.....	22
2.3.8 GERENCIAMENTO DE CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS DE TI.....	22
2.3.9 GERENCIAMENTO FINANCEIRO DOS SERVIÇOS DE TI.....	23
2.4 A GOVERNANÇA DE TI.....	23
2.2 PRINCIPAIS OBJETIVOS DA GOVERNANÇA DE TI.....	24
2.3 OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI.....	25

2.4 MATURIDADE DA GOVERNANÇA DE TI	26
2.4 CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE TI	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO	28
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	30
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	31
3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	32
3.6.1 ANÁLISE PERGUNTA “A”	33
3.6.2 ANÁLISE PERGUNTA “B”	33
3.6.3 ANÁLISE PERGUNTA “C”	33
3.6.4 ANÁLISE PERGUNTA “D”	34
3.6.5 ANÁLISE PERGUNTA “E”	34
3.6.6 ANÁLISE PERGUNTA “F”	36
3.6.7 CONCLUSÃO DA PESQUISA	36
4 ESTUDO DE CASO – GOVERNANÇA DE TI GETNET	36
4.1 A ORIGEM DA GOVERNANÇA DE TI NA GETNET	37
4.2 A GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS	38
4.3 GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO	42
4.4 GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS	44
4.5 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	46
4.5.1 RESULTADOS ALCANÇADOS	47
4.6 GERENCIAMENTO DE CAPACIDADE	47
4.6.1 RELACIONAMENTOS	50
4.7 GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO	50
4.7.1 GESTÃO DE CONFIGURAÇÃO (CMDB – CONFIGURATION MAGAMENT DATA BASE)	52

	10
4.8 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GETNET.....	53
4.9. FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA.....	54
4.10. INDICADORES E METRICAS DOS PROCESSOS.....	56
4.10.1 APLICAÇÃO DE BSC BASEADO NAS MELHORES PRATICAS.....	56
4.10.2 O MODELO DE GESTÃO DE TI BASEADO EM BALANCED SCORECARD (BSC).....	57
4.10.3 MODELO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.11 NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS SEGUNDO O COBIT	58
5.0 CONCLUSÕES.....	60
5.1. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO MODELO IMPLANTADO	60
5.2. RESULTADOS OBTIDOS COM O MODELO DE GOVERNANÇA	61
5.3. MELHORIA DE PROCESSOS	61
5.4. PROPOSTAS DE NOVOS PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62

1 INTRODUÇÃO

A Governança de TI tem sido foco da maioria das grandes empresas e um tema amplamente discutido no âmbito dos resultados que podem ser alcançados através do uso de melhores práticas de Gestão de Tecnologia como *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* e *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*. Estas práticas ou *frameworks* de mercado que foram amplamente estudadas e com maturidade reconhecida, podem trazer ganhos efetivos de resultados para a organização Maximizando os resultados de TI e por consequência maximizando também os resultados empresa.

A definição de Governança de TI é definida como a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI. (WEILL 2006).

Segundo Weill e Ross (2006), empresas de melhor desempenho têm retornos sobre os investimentos em TI até 40% maiores que seus concorrentes. Essas empresas apresentam nível de maturidade nos seus processos de TI e deixam claros as estratégias de negócios e o papel de TI em conscientiza-las, mensuram e gerenciam o que se gasta e o que se ganha com a TI, atribuem responsabilidades pelas mudanças organizacionais necessárias para tirar proveito dos recursos e, aprendem com cada implantação, tornando-se mais hábeis em compartilhar e reutilizar seus ativos de TI.

O objetivo é realizar um estudo de caso com informações reais da Empresa GetNet Tecnologia (GetNet), para mostrar o verdadeiro valor da TI de maneira prática, proporcionado pela implantação de melhores práticas de gestão. O grande paradigma dos líderes de TI é mostrar a área de Tecnologia não apenas como um Centro de Custos, e sim, mostrar o verdadeiro valor agregado da área de Tecnologia como parceiro para agregar novos negócios e fazer com que a empresa entenda Tecnologia como centro de resultados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Grande parte das empresas não reconhece a governança de TI como um tema de relevância e que deve ser tratado na pauta do “board” da empresa. Dessa forma, as principais informações da área de Tecnologia, os principais projetos, os principais problemas de TI não são tratados com a devida importância pela empresa. Nos tempos onde a evolução tecnológica caminha a passos largos, onde a necessidade de se reavaliar novas soluções é fator crucial para agregar valor ao negócio, apoiar no aumento de receitas ou redução custos é fundamental, tecnologia deve ser pauta da alta administração da empresa.

A maioria das empresas ainda investem muito tempo com trabalhos repetitivos, processos onerosos para a cadeia produtiva, que podem ser reduzidos com automação e controle da operação, baseados em processos mais eficazes e métodos de medição da eficiência dos recursos de TI, mais uma vez reafirma o potencial que existe no âmbito da Governança e modelos maduros de gestão;

Grande parte das empresas entende a área de Tecnologia como custos, não direcionando investimentos adequados ou ainda, não mensurando falhas no ambiente que podem comprometer a empresa seriamente com relação aos fatores financeiros e de imagem.

O estudo de caso desse trabalho será com foco na Empresa GetNet

1.1.1 MISSÃO DA EMPRESA

Focada na inovação para o mercado de transações eletrônicas, a missão da GetNet é oferecer ao mercado soluções diferenciadas de produtos e serviços, em uma rede própria de canais, maximizando os resultados e a satisfação dos clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

1.1.2 A GETNET EM NÚMEROS

Fundada em agosto de 2003 na cidade de Campo Bom com cerca de 10 funcionários, atualmente a GetNet conta com aproximadamente de 2.600 funcionários no Brasil e no Chile, possui mais de 450.000 clientes/ECs (Estabelecimentos Comerciais) na sua base de atuação do varejo e mais de 4.000 clientes de atacado, chamados de grandes redes. A GetNet conta também com 3 escritórios administrativos (Campo Bom, Porto Alegre e São Paulo), seis escritórios regionais (comerciais), responsáveis pelas vendas e pelo relacionamento com os clientes.

Com investimentos na casa de R\$ 470 milhões em 2012 mais a previsão para 2013, a empresa pretende chegar a uma base de aproximadamente 600.000 clientes ao final de 2013. Recentemente investiu e inovou no produto ATM (*Automated Teller Machine*), inovador no mercado brasileiro, sendo o único com conceito de saque, depósito, reciclagem de cédulas e recebimento de cheques, validando e compensando automaticamente no próprio ATM, este é um conceito único na América Latina.

Em 2011 a GetNet investiu mais de \$ 10 milhões no novo data center em Campo Bom e Porto Alegre, e vem investindo constantemente nas áreas de inovação em infraestrutura de TI e desenvolvimento de novas soluções para o mercado de transações.

O faturamento da GetNet em 2012 chegou a casa dos R\$ 3,8 Bilhões, EBITDA de aproximadamente R\$ 200 milhões, sendo classificada pelo jornal Valor Econômico como a maior empresa de Tecnologia do País em faturamento.

1.1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS GETNET

Formada no conceito de multicanais (vários meios de captura de transações), múltiplas indústrias (financeiro, varejo, telefonia, transporte e governo), múltiplos serviços (captura, processamento, atendimento, logística) e múltiplos produtos (recarga de telefonia, transações VISA/MasterCard, recarga de cartões de transporte público, serasa, corban e captura cartões regionais).

1.1.4 DESAFIOS DA GETNET NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Em 2010 a percepção dos clientes internos e externos era inadequada, com relação aos serviços prestados, clientes saíam da base com maior frequência (Churn). Os eventos de indisponibilidade sistêmicos eram frequentes, o que fazia com que os maiores clientes procurassem a concorrência ou mesmo, não abriam as portas para novas negociações.

A GetNet tinha um grande desafio na área Tecnológica (TI), pois precisava manter a qualidade aos seus clientes e inovar constantemente para atrair novos clientes e ampliar a carteira.

A GetNet trabalhou ao longo dos últimos três anos na implantação e manutenção do modelo de Gestão de TI (desde 2010), quando criou uma Gerência de Governança de TI, inicialmente com quatro profissionais e hoje com 13 profissionais focados em Governança de TI.

A GetNet optou pela implantação do modelo ITIL para Gestão dos Serviços de TI, como objetivo de melhorar a disponibilidade, performance e segurança para o mercado de transações eletrônicas (requisitos fundamentais para o sucesso da empresa), atraindo assim novos clientes e mantendo a base existente de clientes da época (cerca de 100.000 clientes), e em 3 anos ano quadruplicou o tamanho da sua base.

Em 2010 foi iniciado o trabalho pelo problema potencial que existia, relacionado a Gestão de Incidentes, Disponibilidade e continuidade (DRP), Mudanças e Gestão de Configuração, além de não termos um modelo de governança com os clientes externos e internos para apresentação dos resultados. Ainda em 2010 iniciou a implantação de uma ferramenta conhecida de mercado para gerir os processos ITIL e centralizar as demandas de TI.

Em 2011 a GetNet investiu em ferramentas de monitoria proativa da rede, ultrapassando a barreira da monitoria tradicional que analisava os incidentes básicos de infraestrutura, e passou a analisar o negócio, hoje o nosso modelo de monitoria é referência para os nossos clientes, onde a operação de Gestão de Incidentes é capaz de detectar eventos de interrupção em alguns segundos.

Em 2012 a GetNet adotou padrões de controle e treinou a equipe em COBIT para aumentar a nossa capacidade de controle e decisão sobre os itens críticos do ambiente de Tecnologia. Isso tem dado muita segurança e confiança aos clientes com ações proativas e comunicação, além de minimizar o impacto com “*down-time*” do ambiente de TI.

A empresa aprimorou o ambiente de DRP (*Disaster Recovery Plan*), transformando os principais data centers e sistemas no modelo “Ativo/Ativo”, onde a captura e processamento das transações é dividido 50% em Campo Bom e 50% em São Paulo, ambos os data centers com capacidade para suportar 100% do volume em caso de falha. Esta arquitetura e investimento realizado fez com que a GetNet não tivesse nenhum evento de “*down-time*” em 3 anos.

Tendo em vista todos os investimentos realizados nos últimos 2 anos, investimentos realizados em tecnologia, Governança de TI e treinamento dos profissionais, a GetNet foi escolhida a melhor rede de captura de transações eletrônicas do Brasil, pelo “Relatório Bancário”, fato este, que tem potencializado o crescimento da operação, garantido a manutenção da base de clientes e potencializado a entrada de novos clientes.

Como a GetNet pode melhorar os processos atuais, definir e investir em novos processos de Governança importantes para seguir no processo de melhoria contínua da área de TI?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar métodos de Governança de TI reconhecidos no mercado (ITIL e COBIT) comparado com a aderência ao modelo GetNet, analisando os resultados alcançados, oportunidades de melhoria no modelo atual e novos desafios que podem ser derivados desse trabalho de pesquisa, para que sejam implementados na GetNet, maximizando os resultados já obtidos e percebidos com a implantação da Governança de TI.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- a) Analisar os modelos atuais da Governança de TI baseado em ITIL e COBIT e medir o nível de aderência da GetNet nos processos já implantados no âmbito de TI;
- b) Apresentar resultados obtidos com o modelo de Governança da GetNet;
- c) Comparação dos cenários anteriores a 2010, de 2010 à 2013 e os resultados que podemos obter com a adoção de novas praticas/processos no futuro.
- d) Apresentar a atual matriz de indicadores do BSC TI (Balance Scorecard) utilizado pela GetNet e dar subsídios / exemplos de indicadores de performance de TI;
- e) Definir método claro para gerir a operação de TI através de processos e indicadores medindo os processos implantados, através de métricas que apoiam na tomada de decisão;
- f) Indicar novos processos de governança, para seguir a evolução constante do ciclo da maturidade de TI na GetNet.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo como base os resultados alcançados e mensuráveis da governança de TI dentro da GetNet, implantada em 2010 e que vem evoluindo ao longo dos últimos três anos (ciclo de PDCA), sabemos que ainda há espaço para investir em melhorias nos processos existentes e analisar novos processos importantes para o ciclo do negócio GetNet.

Devido ao aumento da relevância dos serviços de TI dentro das organizações e principalmente num negócio onde Tecnologia é *core* precisamos estar sempre a frente dos concorrentes, tanto em inovação quanto em novos processos e controles, isso demanda estudos constantes de esforço e investimentos.

Levando em consideração ainda o aumento constante da complexidade da Tecnologia, que envolve os aspectos legais, aspectos de negócio e riscos, é importante a análise de novas soluções que otimizem a tecnologia, de tal forma que ela seja válvula propulsora do negócio e apoio no processo de “go to Market” da empresa. Com base nos aspectos relacionados anteriormente, demonstrar em números, controles e estudos comprovados que a área de Tecnologia agrega valor ao negócio da empresa, é fundamental, e a Governança de TI traz as ferramentas para suportar este processo. Segundo HUNTER (2011), os líderes de TI bem-sucedidos comunicam valor de uma maneira específica e em uma ordem específica.

Segundo HUNTER (2011), nenhuma abordagem única é a correta para todas as empresas o tempo todo. Os executivos de TI devem ajudar o negócio a obter foco de maneira correta alcançando os objetivos da empresa. Dessa forma, entendo como fundamental a reavaliação dos métodos atuais, encontrar novos meios de agregar valor ao negócio e proporcionar mais alinhamento estratégico entre TI e Negócios.

Ao final desse estudo de caso, espera-se mostrar a evolução alcançada com a implantação de governança na GetNet, analisar novos modelos de governança e mostrar as oportunidades de alinhamento e condução dos processos de TI alinhados com a organização e seus objetivos de crescimento.

2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA DE TI

Os capítulos abaixo descrevem os principais conceitos e benefícios do modelo ITIL e COBIT.

2.1 CONCEITOS DO ITIL

Por muitos anos, algumas organizações puderam continuar seus negócios, ainda que tivessem pouco apoio da TI. Hoje a realidade é diferente, a Tecnologia da Informação é um fator crítico de sucesso para a organização, e em até muitos casos acaba sendo seu diferencial competitivo no mercado. Existem determinados ramos de negócio que é quase impossível hoje imagina-los sem o apoio da TI, por exemplo, o sistema bancário, seria impossível tentar controlar as contas dos clientes sem o apoio de um sistema de banco de dados.

A TI hoje para muitas empresas se tornou um parceiro estratégico, faz parte do negócio. Atualmente as decisões sobre os investimentos em TI são tratadas nas reuniões de planejamento estratégico pelo conselho administrativo da empresa, não é mais possível tratar a TI isoladamente. A TI deixou de ser tratada por técnicos e passou a ser incorporada na estratégia da empresa para alcançar seus objetivos.

Com o aumento do peso de importância dentro da organização, a TI passou a ter vários desafios, vejamos alguns:

Alinhamento dos serviços de TI com as necessidades atuais e futuras do negócio.

A TI precisa começar a entender de negócios para poder participar junto do plano estratégico da empresa. As decisões de investimentos de TI devem levar em conta os objetivos da empresa a longo prazo. Os esforços nos investimentos em tecnologia devem ser orientados a trazer resultados para os negócios da empresa.

Ambientes de TI cada vez mais complexos. O número de tecnologias e fornecedores aumentou, fazendo com que a vida do gestor de TI se complicasse mais ainda. Em muitas empresas a área de TI passou por terceirizações, se preocupando em gerir contratos, entender as demandas dos clientes e usuários e manter o relacionamento com fornecedores. As empresas também expandiram seus negócios, possuem unidades no Brasil e em diversos países, e para cada unidade a área de TI deve prover suporte.

Dependência da TI para o Negócio. A dependência tão grande sobre os serviços de TI também fez com que a empresa desse maior atenção, chegamos a um ponto que se os serviços de TI pararem todas as outras operações da empresa também param. Os serviços de TI devem buscar arranjos, fórmulas para manter sua disponibilidade máxima com o melhor custo, trazendo o menor prejuízo para o negócio em suas paradas.

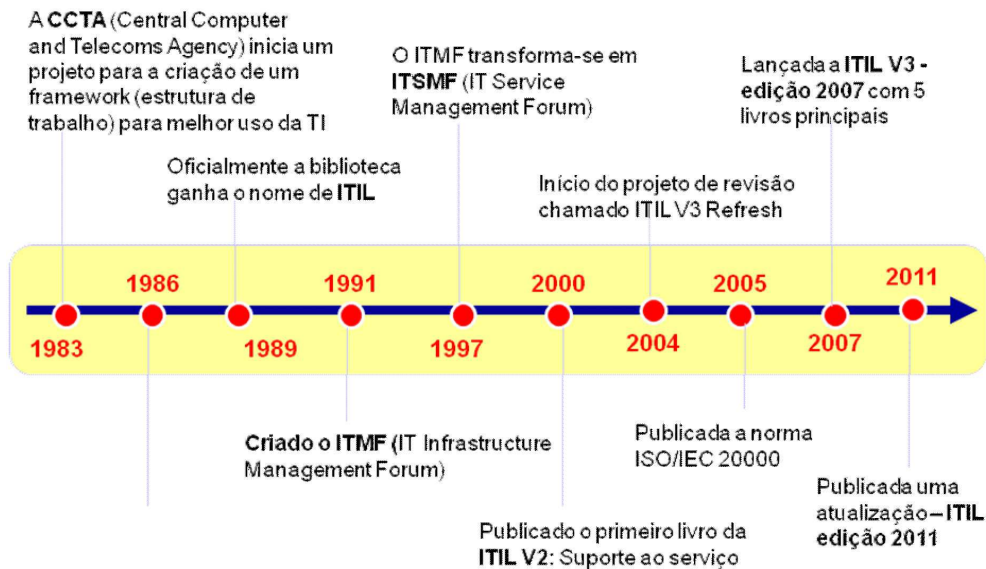
Redução de custos e riscos. Devido a grande dependência da TI para o negócio e também aos altos investimentos feitos nos projetos, a administração tem buscado minimizar os custos através de uma melhor gestão por projetos, tratando também os riscos relacionados a novas mudanças. Além disto, a cada ano que passa os orçamentos estão cada vez mais apertados, é preciso buscar formas para reduzir custos.

Justificativa para Retorno sobre os investimentos em TI, os investimentos em TI devem trazer retorno para empresa através de melhorias para os processos administrativos e agregação de valor para o negócio.

Conformidade com leis e regulamentos. Instituições financeiras e empresas com ações em bolsas internacionais são obrigadas agora a cumprir regulamentos impostos pelo Governo e outras entidades. A TI está totalmente relacionada ao cumprimento destas leis, buscando adequação dos seus sistemas e processos para atender aos requisitos impostos.

Manter a segurança sobre as Informações. A necessidade por informação em qualquer lugar fez com que os sistemas e bancos dados fossem expostos a vulnerabilidade de ataques de hacker e vírus. A segurança é um ponto de grande relevância para os gestores de TI, a empresa não pode correr o risco de perder suas informações, pois isto pode trazer prejuízos financeiros e até mesmo prejudicar a reputação da empresa no mercado.

Figura 1 – Evolução do ITIL



Fonte: baseado em <http://itservicemngmt.blogspot.com/2007/09/brief-history-of-til.html>

2.2 IMPORTÂNCIA DO ITIL

Segundo (BON, 2005) a área de TI tem ganhado grande importância dentro do negócio, tem servido como meio para alcançar os objetivos da empresa. Em virtude da necessidade de um Gerenciamento de Serviço de TI mais robusto, a biblioteca da ITIL tem ganhado destaque, servindo como apoio para melhorar os processos de TI.

Entre os principais objetivos da adoção de melhores práticas da ITIL podemos destacar os seguintes:

- Alinhar os Serviços de TI com as necessidades atuais e futuras do negócio e seus clientes. Todos os processos da ITIL falam que a TI precisa entender os requisitos de negócio da empresa para poder planejar e prover seus serviços para atender as expectativas.
- Melhorar a qualidade dos serviços de TI. Através de um programa de melhoria contínua deve se buscar a consistência na entrega dos serviços, atendendo as necessidades de negócio.
- Reduzir custos na provisão de serviços. Este é um dos motivos chaves que levam os gestores de TI a adotarem as melhores práticas, já existem vários casos de sucesso onde houve grande redução dos custos operacionais e investimentos em TI.

- d) Processos mais eficientes e eficazes, buscando rapidez e resultados nos processos.
- e) Adoção das melhores práticas, evitando reinventar a roda.

2.3 PRINCIPAIS PROCESSOS ITIL (ITIL 2007)

Abaixo descrevemos o conceito dos principais processos ITIL abordados nesse estudo de caso

2.3.1 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

O processo de Gerenciamento de Incidentes tem como missão restaurar os serviços o mais rápido possível com o mínimo de interrupção, minimizando os impactos negativos nas áreas de negócio.

O Processo de Gerenciamento de Incidentes tem como objetivos:

- a) Resolver os incidentes o mais rápido possível, restabelecendo o serviço normal dentro do prazo acordado nos ANS's (Acordo de Nível de Serviço - SLA);
- b) Manter a comunicação dos status dos incidentes aos usuários.
- c) Escalonar os incidentes para os grupos de atendimento para que seja cumprido o prazo de resolução.
- d) Fazer avaliação dos incidentes e as possíveis causas informando ao processo de Gerenciamento de Problemas. Este processo não é responsável por fazer o diagnóstico identificando a causa raiz, apenas auxiliará o processo de Gerenciamento de Problemas que tem este foco.

2.3.2 GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Este processo tem como missão minimizar a interrupção nos serviços de TI através da organização dos recursos para solucionar problemas de acordo com as necessidades de negócio, prevenindo a recorrência dos mesmos e registrando informações que melhorem a maneira pela qual a organização de TI trata os problemas, resultando em níveis mais altos de disponibilidade e produtividade.

Principais objetivos:

- a) Minimizar os efeitos adversos nos negócios;

- b) Tratar incidentes e problemas causados por erros na infra-estrutura;
- c) Prevenir proativamente a ocorrência dos incidentes, problemas e erros;
- d) Reduzir o número geral de incidentes;

2.3.3 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Este processo tem como missão gerenciar todas as mudanças que possam causar impacto na habilidade da área de TI em entregar serviços, através de um processo único e centralizado de aprovação, programação e controle de mudança, para assegurar que a infraestrutura de TI permaneça alinhada aos requisitos do negócio, com o menor risco possível.

Principais objetivos deste processo:

- a) Assegurar que os métodos padronizados estão sendo usados para o tratamento eficiente de todas as mudanças, reduzindo seus riscos e impactos;
- b) Minimizar incidentes relacionados com mudanças;
- c) Balanço entre necessidade e impacto.

2.3.4 GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO

Através do armazenamento e gerenciamento de dados relacionados à infraestrutura de TI, o processo de Gerenciamento da Configuração dá a organização um controle maior sobre todos os ativos de TI. Quanto mais dependentes dos sistemas de TI as organizações são, mais importante se torna o Gerenciamento da Configuração.

Os principais objetivos do processo do Gerenciamento da Configuração são:

- a) Fornecer gerenciamento da TI com maior controle sobre os IC's da organização;
- b) Fornecer informação precisa a outros processos da ITIL;
- c) Criar e manter uma Base de Dados do Gerenciamento da Configuração (BDGC).

2.3.5 GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

O processo de Gerenciamento do Nível de Serviço gerencia a qualidade dos Serviços de TI conforme os acordos firmados entre os usuários e o departamento de TI chamados Acordos de Nível de Serviço (ANS).

O objetivo do Gerenciamento do Nível de Serviço é manter e melhorar a qualidade dos serviços através de um ciclo constante de acordos, monitoração, relatórios e melhoria dos níveis de serviços. Ele é estrategicamente focado no negócio, mantendo o alinhamento entre o negócio e a TI.

2.3.6 GERENCIAMENTO DE DISPONIBILIDADE

O objetivo do Gerenciamento da Disponibilidade é conseguir um mapeamento claro dos requisitos do negócio relacionados com a disponibilidade dos Serviços de TI e aperfeiçoar a capacidade da infra-estrutura para se alinhar a estas necessidades.

Em outras palavras, assegurar a mais alta disponibilidade possível dos serviços de TI para que o negócio consiga alcançar seus objetivos.

2.3.7 GERENCIAMENTO DE CAPACIDADE

O objetivo principal do Gerenciamento da Capacidade é entender os requisitos de capacidade do negócio e controlar a entrega desta capacidade no presente e no futuro.

O Gerenciamento da Capacidade é também responsável por entender as vantagens potenciais que as novas tecnologias podem trazer para a organização.

2.3.8 GERENCIAMENTO DE CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS DE TI

O objetivo do processo de GCSTI é dar suporte ao Gerenciamento da Continuidade de Negócio (GCN), assegurando que os requisitos técnicos da TI e facilidades de determinados serviços possam ser recuperados dentro de prazos requeridos e acordados, em caso de desastre.

2.3.9 GERENCIAMENTO FINANCEIRO DOS SERVIÇOS DE TI

O objetivo do processo de Gerenciamento Financeiro para os Serviços de TI em um departamento de TI interno deve ser: fornecer um custo efetivo para os gastos aplicados nos ativos de TI e recursos usados para fornecer os serviços de TI.

Em um ambiente comercial, pode haver premissas que irão refletir no lucro e ações de marketing da organização, mas para qualquer serviço de TI os objetivos deverão incluir:

- a) Contabilização completa dos gastos com serviços de TI e atribuição destes custos aos serviços entregues aos clientes.
- b) Assistência às decisões da gerência sobre os investimentos de TI, fornecendo planos de negócios para mudanças nos serviços de TI.

O foco principal deste processo é o entendimento dos custos envolvidos na entrega de serviços de TI, “atribuindo os custos para cada serviço e cliente específico”. Esta consciência dos custos melhora a qualidade de todas as decisões tomadas em relação aos gastos de TI. A cobrança dos custos do cliente é opcional.

2.4 A GOVERNANÇA DE TI

“TI é uma das áreas que mais proporcionam valor ao negócio. Assim, um ambiente estável com as funcionalidades certas, características técnicas adequadas e serviços que suportem os processos de negócio é o que uma apropriada área de TI deve prover à empresa” (SOARES, 2011). Desta forma, utilizar as melhores práticas de mercado para gerir o serviço de TI é indispensável para garantir qualidade. O comportamento desejável do uso da Tecnologia da Informação está relacionado à sua governança (SILVA, 2008). Neste sentido, a utilização da TI pode contribuir para a criação e novos modelos organizacionais (WEILL & VITALE, 2001).

Diante do descrito acima, foi criado o IT Governance Institute, O IT Governance Institute (ITGI) foi criado em 1998 em reconhecimento a criticidade crescente de tecnologia da informação para o sucesso empresarial. Em muitas organizações, o sucesso depende da capacidade de TI para permitir a realização dos objetivos de negócio (ITGI, 2012). Organização sem fins lucrativos que tem por missão desenvolver um entendimento avançado,

promover boas práticas e influenciar positivamente a governança de TI da alta administração até os analistas técnicos. (CORREA, 2006).

Por definição da organização, Governança de TI é responsabilidade do quadro de diretores e da gerência executiva, que é parte integral da governança corporativa e consistem da direção, estrutura organizacional e processos que asseguram que Tecnologia da Informação sustenta e amplia os objetivos e estratégias organizacionais (GULDENTOPS, 2003).

O IT *Governance Institute* na 2ª edição do *Board Briefing on IT Governance*, Livreto de referência com uma descrição abrangente de conceitos de governança de TI, contendo ferramentas que auxiliam a gestão. Destaca papéis e responsabilidades de governança de TI, para executivos, comitê de direção, conselho, tecnologia e arquitetura de TI e conselho de revisão. (ITGI, 2011, tradução própria). Conceitua ainda que para uma efetiva Governança de TI ser implementada, a empresa deve avaliar como esta seu desempenho atual e identificar onde e quais melhorias podem ser feitas. Isto se aplica aos próprios processos de governança e outros que precisam ser gerenciados dentro organização de TI.

O uso dos modelos de maturidade simplifica essa tarefa e fornece uma abordagem pragmática e estruturada para medir quão bem os processos estão desenvolvidos numa escala de fácil entendimento (ITGI, 2012, tradução própria).

2.2 PRINCIPAIS OBJETIVOS DA GOVERNANÇA DE TI

Neste contexto, Santos (2010) apresenta alguns dos principais objetivos que uma governança deve proporcionar a uma organização, sendo elas:

- a) Facilitar e dar suporte a tomada de decisão de TI;
- b) Manter a TI funcionando (otimizando as operações);
- c) Melhorar o nível de qualidade dos serviços;
- d) Estabelecer e manter relacionamentos com clientes e fornecedores;
- e) Maximizar o uso de recursos;
- f) Realizar a gestão de riscos (identificar, analisar e mitigar);
- g) Estabelecer e manter a conformidade com as leis e regulamentos;
- h) Promover a integração entre negócio e a TI;
- i) Gerar valor para a empresa.

A figura um abaixo demonstra o elo entre a governança de TI e os demais processos corporativos:

Figura 2 - Modelo de Governança



Fonte: Cobit (2007)

Santos (2010) também destaca três questões que devem ser respondidas para que uma Governança de TI seja considerada eficaz:

- a) Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficaz de TI?
- b) Quem deve tomar as decisões?
- c) Como estas decisões serão tomadas e monitoradas?

Pois não compete a Governança tomar decisões técnicas, este escopo pertence à gestão de tecnologia. O esforço dos envolvidos na Governança deve ser dado ao alinhamento do uso e das expectativas relativas a TI dentro da organização (BRIEDGE, 2010). Os principais benefícios adquiridos pela implantação podem ser observados no subcapítulo a seguir.

2.3 OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI

A implantação objetiva dos conceitos acima citados ocasionam muitos benefícios. Desta forma, Basto (2010) elenca os seguintes:

- a) Garante segurança, disponibilidade e confiabilidade, fazendo com que a empresa tenha credibilidade perante funcionários, clientes e sociedade;
- b) Automatiza tarefas específicas que passam a ser realizadas em menos tempo, resultando na diminuição do custo, monotonia de executar tarefas repetitivas e melhora do processo produtivo - aumento da competitividade;

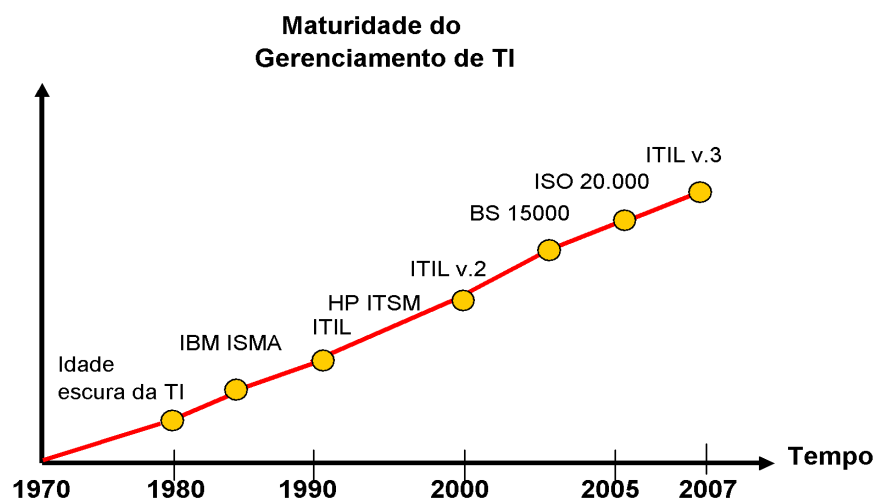
- c) Auxilia os colaboradores a testar algumas decisões antes de colocá-las em prática, propiciando decisões de qualidade, podendo antecipar os problemas e formular soluções;
- d) Possui atendimento satisfatório ao cliente em decorrência de uma tecnologia bem aplicada, que pode torná-lo fiel. Pode-se utilizar de modo eficiente, uma tecnologia simples e acessível às micro e pequenas organizações como uma linha telefônica e um identificador de chamadas, que possibilita identificar o cliente e oferecer-lhe um atendimento personalizado;
- e) Integra o uso de tecnologias a fim de expandir mercados e proporcionar vendas maiores para clientes potenciais;
- f) Reduz custos e agrega valor ao negócio, pois com processos e atividades adequados, a organização terá economia de tempo e dinheiro.

Para atingir estes benefícios são utilizadas boas práticas de mercado, conforme será descrito a seguir.

2.4 MATURIDADE DA GOVERNANÇA DE TI

Em virtude do cenário onde TI aparece com grande importância para o Negócio, otimizando seus processos de redução de custos e riscos e maximizando os resultados da organização, vários *frameworks* (estruturas) de processos e boas praticas foram criados ao longo do tempo, conforme pode ser observado na figura 2 abaixo.

Figura 3 – Maturidade do Gerenciamento de TI



Fonte: TI EXAMES

2.4 CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE TI

O ciclo de vida é um modelo que fornece uma visão do estágio dos serviços desde o início do processo até o estágio de retirada dos serviços, passando pelo desenvolvimento, transição e manutenção ou operação dos serviços, este ciclo demonstra claramente os processos necessários para suportar adequadamente os serviços de TI, bem como, o processo de melhoria seguindo um modelo de PDCA, conforme pode ser observado na figura três abaixo.

Figura 4 – Ciclo de vida da Gestão de TI



Fonte: TI EXAMES

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Abaixo são descritos os pontos de apoio para este projeto tanto no que diz respeito ao estudo de caso quanto a pesquisa realizada com os usuários internos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO

Neste trabalho será utilizada a estratégia de estudo de caso. Conforme Robert K. Yin (2001), os estudos de caso são mais eficazes quando:

Colocam-se questões do tipo “como?” e “por que?”

O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos;

O foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para o estudo de caso, serão adotadas informações internas da empresa GetNet, mediante autorização prévia para uso e divulgação.

Todas as informações serão obtidas através da área de Governança de TI, mediante solicitação formal e aprovação da empresa para o devido processo de divulgação como parte desse trabalho de conclusão.

Como complemento desse trabalho, será realizada uma pesquisa quantitativa. Segundo Rodrigues (2007), as pesquisas quantitativas Traduzem em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas. A estratégia da pesquisa será de corte-transversal ou *cross-sectional*, onde a coleta de dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou diversas variáveis em um dado momento segundo Sampieri (1991).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

A empresa na qual será realizado este estudo é a GetNet Tecnologia, mais especificamente a área de Tecnologia da Informação (TI). Tendo como principal motivo da escolha deste setor é a visão de atual dos processos implantados, assim como, a contribuição que a área de TI (Gestão de TI) pode dar para a evolução de outros processos dentro da empresa. Serão pesquisados cerca de 80 profissionais da área de TI, dos cargos de Direção,

Gerência, Coordenação e analistas, para embasar o estudo e delimitar os resultados da pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa será realizada através do método quantitativo, que usa como base um método estruturado de coleta de dados, utilizando formulários de coleta das informações.

A coleta de dados levará em consideração alguns aspectos importantes:

Serão utilizadas as fontes de dados das entrevistas;

Será criado um banco de dados para estudo das respostas;

Será enviado um formulário eletrônico aos pesquisados, solicitando o preenchimento e devolução dos dados para carregar o banco de dados da pesquisa;

Caso necessário, será utilizado o método de entrevista focal: o respondente é entrevistado por um curto período de tempo. Elas continuam sendo espontâneas e tem caráter de uma conversa informal, porém existe um conjunto de perguntas que é seguido. O processo será conduzido seguindo a orientação prática de seis perguntas direcionadas aos entrevistados, conforme descritas abaixo:

- a) Como você classifica o nível de maturidade da governança de TI da GetNet?
- b) Você acredita que o modelo de governança da GetNet, agrega valor ao Negócio?
- c) Você acredita que um bom modelo de governança pode melhorar o dia a dia da área de TI?
- d) Levando em consideração os processos da GetNet, qual processo você classifica com maior valor agregado ao negócio?
- e) Qual processo de Governança você entende que pode ser melhorado/aprimorado?
- F) Na sua visão, que outro processo a área de governança pode implantar para melhorar a gestão dos serviços de TI nos próximos anos?

Para cada pergunta acima, serão captadas respostas pré-definidas, conforme apresenta a tabela um abaixo. O pesquisado pode escolher apenas uma das opções de resposta para cada pergunta realizada.

Tabela 1 - Perguntas e respostas da pesquisa

ID	Perguntas	Respostas
a	Como você classifica o nível de Maturidade da Governança de TI da GetNet?	Alto; Médio; Baixo
b	Você acredita que o modelo de governança da GetNet, agrega valor ao Negócio?	SIM; NÃO
c	Você acredita que um bom modelo de Governança pode melhorar o dia a dia da área de TI?	SIM; NÃO
d	Levando em consideração os processos da GetNet, qual processo você classifica com maior valor agregado ao negócio?	Gestão de Mudanças; Gestão de Problemas; Gestão de Configuração; Gestão de Incidentes; Gestão de SLA; Gestão de Capacidade; Gestão de Liberações; outros;
e	Qual processo de Governança você entende que pode ser Melhorado/aprimorado?	Gestão de Mudanças; Gestão de Problemas; Gestão de Configuração; Gestão de Incidentes; Gestão de SLA; Gestão de Capacidade; Gestão de Liberações; outros;
f	Na sua visão, que outro processo a área de governança pode implantar para melhorar a Gestão dos serviços de TI nos próximos anos?	Outros;Gerenciamento de Acessos; Gerenciamento de Fornecedores;Gestão de Disponibilidade; Gestão de Continuidade; Gestão de Custos;

Fonte: o autor

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As análises serão realizadas com base nas respostas recebidas dos pesquisados, traçando uma linha de pensamento comparando as opiniões e alimentando um banco de respostas, buscando alcançar os principais objetivos dessa pesquisa, que são:

- a) Resultados práticos que o modelo de governança traz a organização na visão da área de TI;
- b) Quais processos podem ser aprimorados;
- c) Quais os novos processos que precisamos investir no futuro, visando maximizar nossos resultados;

Com base na pesquisa espera-se mapear as três informações importantes acima para evolução do trabalho, que deverá derivar a melhoria e implantação de novos processos de governança dentro da empresa, assim como, melhoria contínua dos processos atuais.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este trabalho não analisará problemas pontuais que o modelo pode trazer a organização.

Este trabalho utilizará um método de análise qualitativa, com perguntas e respostas pré-definidas, visando coletar em números os fatores relevantes de governança de TI.

Este método não leva em consideração fatores culturais da empresa, ou mesmo individuais que possam comprometer o método de estudo aplicado.

A pesquisa esta limitada ao modelo de governança da GetNet, sendo que a base de pesquisados será limitada aos funcionários de TI da empresa, aproximadamente 10% dos funcionários, e que tenham ligação com a área de Tecnologia e familiaridade com os processos.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Dentre os 80 pesquisados recebemos 51 respostas, representando aproximadamente 64% do publico pesquisado, 51 participantes representam cerca de 10% do total de funcionários da área de TI da GetNet, as respostas da pesquisa realizada estão detalhadas conforme mostra a tabela dois abaixo.

Tabela 2 – Base de respostas da pesquisa

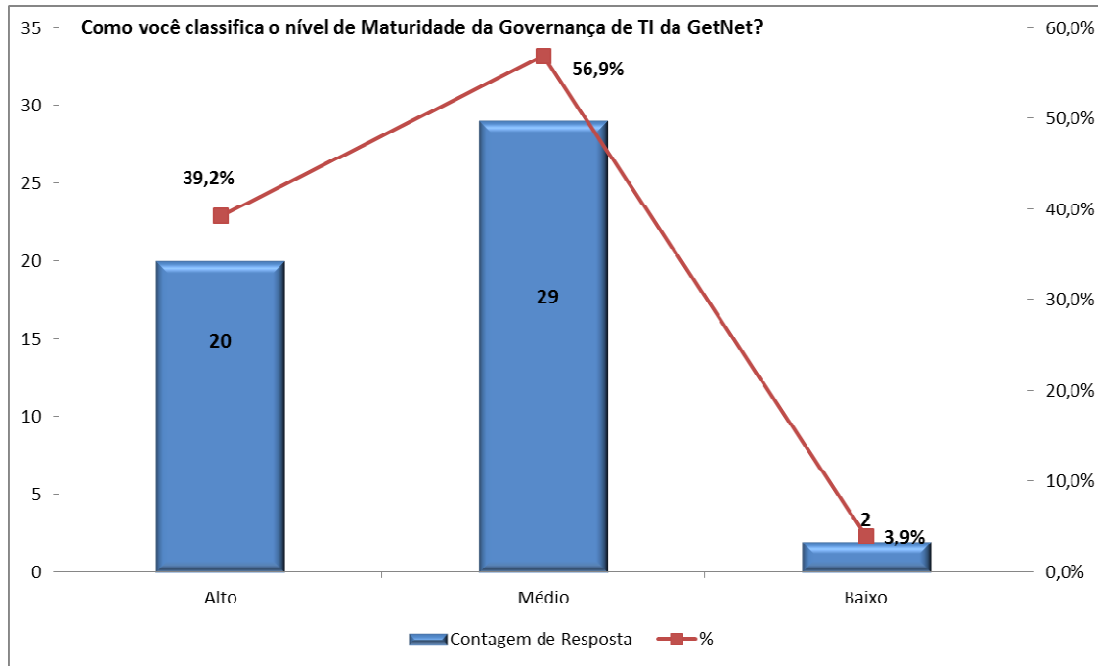
Resposta	Como você classifica o nível de Maturidade da Governança de TI da GetNet?	Você acredita que o modelo de governança da GetNet, agrega valor ao Negócio?	Você acredita que um bom modelo de Governança pode melhorar o dia a dia da área de TI?	Levando em consideração os processos da GetNet, qual processo você classifica com maior valor agregado ao negócio?	Qual processo de Governança você entende que pode ser Melhorado/aprimorado?	Na sua visão, que outro processo a área de governança pode implantar para melhorar a Gestão dos serviços de TI nos próximos anos?
1	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Continuidade
2	Médio	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gerenciamento de Acessos
3	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Liberações	Gestão de Continuidade
4	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Continuidade
5	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Custos
6	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Incidentes	Gerenciamento de Acessos
7	Médio	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Mudanças	Gestão de Custos
8	Médio	SIM	SIM	Gestão de Incidentes	Gestão de Configuração	Gestão de Custos
9	Alto	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
10	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de SLA	Gerenciamento de Acessos
11	Alto	SIM	SIM	Gestão de Incidentes	Gestão de Liberações	Gestão de Continuidade
12	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Configuração	Gestão de Disponibilidade
13	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Continuidade
14	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gerenciamento de Fornecedores
15	Médio	SIM	SIM	Gestão de Configuração	Gestão de Mudanças	Gerenciamento de Fornecedores
16	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
17	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Continuidade
18	Alto	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
19	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Configuração	Gestão de Continuidade
20	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de SLA	Gestão de Disponibilidade
21	Médio	SIM	SIM	Gestão de Configuração	Gestão de Capacidade	Gerenciamento de Acessos
22	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Continuidade
23	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Continuidade
24	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Incidentes	Gestão de Disponibilidade
25	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Liberações	Gestão de Custos
26	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Continuidade
27	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Custos
28	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Incidentes	Gestão de Continuidade
29	Médio	SIM	SIM	Gestão de Capacidade	Gestão de Problemas	Gerenciamento de Acessos
30	Médio	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Incidentes	Gestão de Continuidade
31	Alto	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Capacidade	Gestão de Custos
32	Alto	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
33	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Configuração	Gestão de Continuidade
34	Médio	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Mudanças	Gerenciamento de Acessos
35	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
36	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Configuração	Gerenciamento de Acessos
37	Baixo	NÃO	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gestão de Disponibilidade
38	Médio	SIM	SIM	Gestão de Capacidade	Gestão de SLA	Gestão de Disponibilidade
39	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Liberações	Gestão de Custos
40	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Liberações	Gestão de Continuidade
41	Alto	SIM	SIM	Gestão de SLA	Gestão de Problemas	Gerenciamento de Fornecedores
42	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Mudanças	Gestão de Continuidade
43	Médio	SIM	SIM	Gestão de Liberações	Gestão de Mudanças	Gestão de Continuidade
44	Baixo	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gerenciamento de Acessos
45	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Liberações	Gerenciamento de Fornecedores
46	Médio	SIM	SIM	Gestão de Liberações	Gestão de Configuração	Gestão de Custos
47	Médio	SIM	SIM	Gestão de Incidentes	Gestão de Mudanças	Gestão de Continuidade
48	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Configuração	Gestão de Custos
49	Médio	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Mudanças	Gerenciamento de Acessos
50	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Problemas	Gestão de Continuidade
51	Alto	SIM	SIM	Gestão de Mudanças	Gestão de Capacidade	Gestão de Disponibilidade

Fonte: o autor

3.6.1 ANÁLISE PERGUNTA “A”

Das 51 respostas recebidas, para a pergunta “Você acredita que o modelo de governança da GetNet, agrega valor ao Negócio?” tivemos 20 (39,2%) respostas classificadas como “Alto”, 29 (56,9%) classificadas como “Médio” e duas (3,9%) classificada como “Baixa”. Conforme demonstrado na figura quatro abaixo.

Figura 5 - Gráfico resposta A



GetNet, agrega valor ao Negócio?” das 51 respostas, tivemos 50 (98%) classificadas como SIM e uma (2%) classificada como “NÃO”. Isso indica que praticamente 100% dos pesquisados reconhecem o verdadeiro valor da Governança de TI dentro da empresa, conforme mostra a tabela três abaixo.

Tabela 3 - Respostas pergunta B

Você acredita que o modelo de governança da GetNet, agrega valor ao Negócio?	
Respostas	Quantidade
SIM	50
NÃO	1
Total Geral	51

Fonte: o autor

3.6.3 ANÁLISE PERGUNTA “C”

Das 51 respostas recebidas, para a pergunta “C - Você acredita que um bom modelo de Governança pode melhorar o dia a dia da área de TI?” tivemos 51 (100%) respostas classificadas como SIM e zero classificada como “NÃO”. Isso indica que 100% dos

pesquisados reconhecem que governança pode melhorar o dia a dia da área de TI e agregar valor, conforme mostra a tabela quatro abaixo.

Tabela 4 - Resposta pergunta C

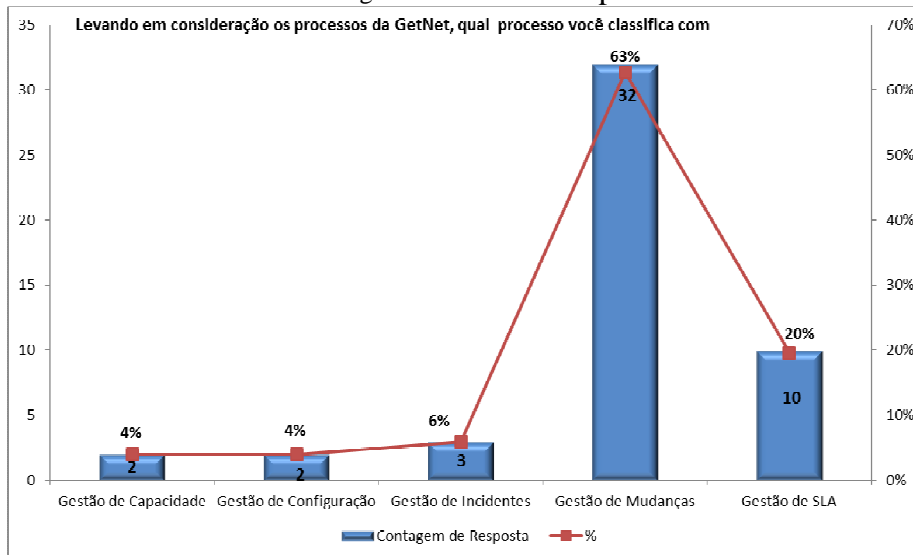
Você acredita que um bom modelo de Governança pode melhorar o dia a dia da área de TI?	
Respostas	Quantidade
SIM	51
Total Geral	51

Fonte: o autor

3.6.4 ANÁLISE PERGUNTA “D”

Das 51 respostas recebidas, para a pergunta “D - Levando em consideração os processos da GetNet, qual processo você classifica com maior valor agregado ao negócio?” tivemos 32 (63%) respostas classificando o processo de “Gestão de Mudanças” como o processo que mais agrega valor ao Negócio. Em segundo lugar, temos o processo de “Gestão de SLA” com 10 (20%) respostas classificando como maior valor agregado, conforme mostra a figura cinco abaixo:

Figura 6 - Gráfico resposta D

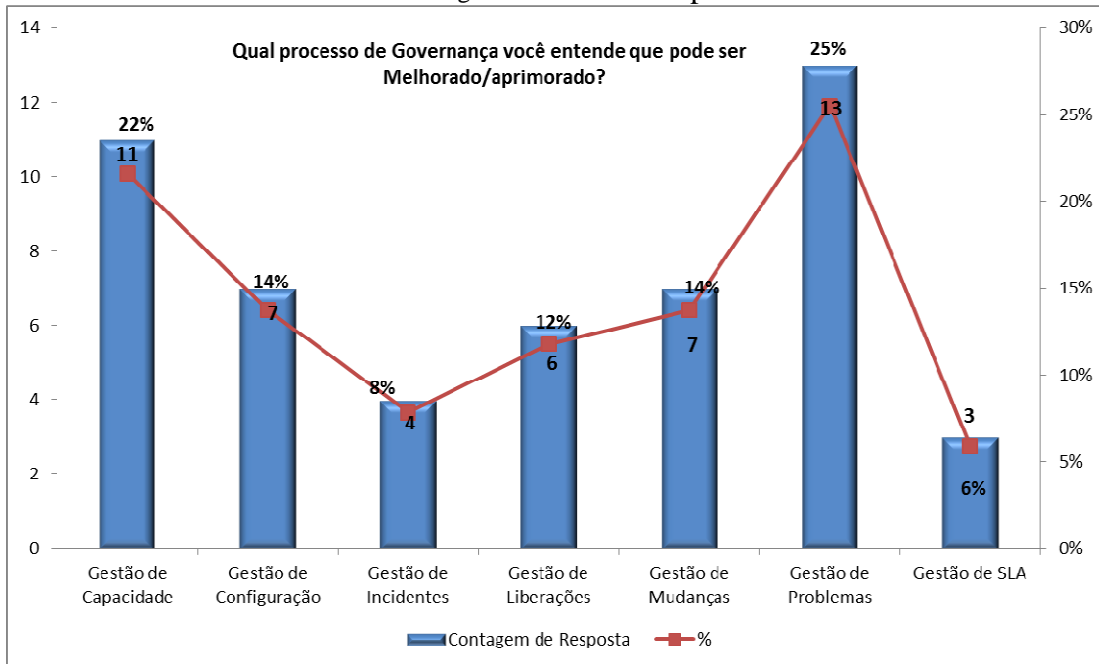


3.6.5 ANÁLISE PERGUNTA “E”

Das 51 respostas recebidas, para a pergunta “E - Qual processo de Governança você entende que pode ser Melhorado/aprimorado?” tivemos 13 (25%) respostas para os processos de “Gestão de Problemas” e 11 (22%) para “Gestão de Capacidade”. A pesquisa indica uma

necessidade de aprimorar ambos os processos através do CICLO de PDCA. Os números da pesquisa são representados na figura seis abaixo:

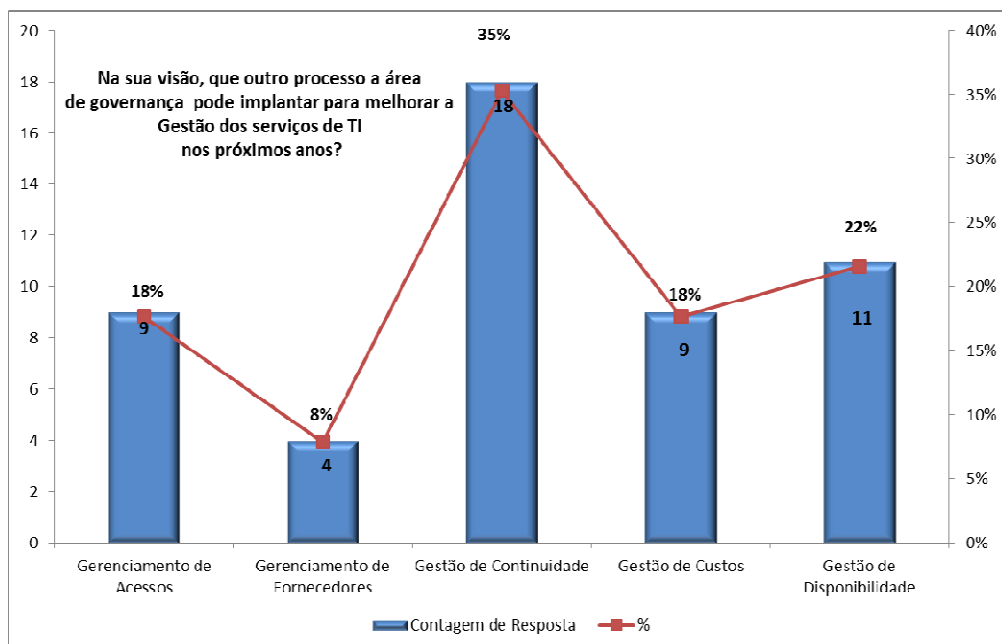
Figura 7 - Gráfico resposta E



3.6.6 ANÁLISE PERGUNTA “F”

Das 51 respostas recebidas, para a pergunta “F - Na sua visão, que outro processo a área de governança pode implantar para melhorar a Gestão dos serviços de TI nos próximos anos?” tivemos 18 (35%) respostas para o processo de “Gestão de Continuidade”, 11 (22%) para o processo de “Gestão de Disponibilidade” e nove (18%) para Gerenciamento de Acesso. A pesquisa indica uma necessidade de investir em dois processos de sustentabilidade do Negócio ao longo dos próximos anos. Os números da pesquisa são representados na figura sete abaixo:

Figura 8 - Gráfico resposta F



Importante destacar que a pesquisa representa claramente que a área de Tecnologia entende que a governança de TI agrega valor. Identificamos ainda que alguns processos como Gestão de Problemas e Capacidade necessitam de melhoria, mesmo estando com bons níveis de automação e documentação, no caso de Gestão de Problemas.

Ainda na pesquisa, identificamos 2 oportunidades de processos que podem ser implantados ao longo dos próximos meses, os processos são: Gestão de Disponibilidade (22%), Continuidade do Negócio (35%). Ao longo desse trabalho, daremos foco nos dois que obtiveram maior relevância na pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO – GOVERNANÇA DE TI GETNET

Nesse trabalho, o estudo de caso será focado no modelo de Governança de TI implantado na GetNet, faremos será realizado uma análise do passado a partir de 2009 até

2013, no desenvolvimento do trabalho, também serão analisados novos processos para implantação futura.

4.1 A ORIGEM DA GOVERNANÇA DE TI NA GETNET

Unir o negócio e a tecnologia faz parte do escopo da Governança Corporativa de TI, departamento que atua como órgão responsável por manter a especificação de direitos decisórios e de “*frameworks*” de responsabilidades para estimular os comportamentos desejáveis na utilização da TI (WEILL, 2006). Framework é o Conjunto de itens interligados que apoiam uma abordagem particular para um objetivo específico (Businessdictionary).

No ano de 2009, motivado pelo crescimento acelerado da GetNet e somado a falta de padrões e processos, a infraestrutura formou uma equipe denominada: *ITSM (Information technology service management)*. Originalmente como parte integrante da Gerência de Produção, a equipe foi responsável por criar modelos e procedimentos que permitissem maior assertividade e controle sobre o ciclo de vida do ambiente produtivo, garantindo que o crescimento do ambiente fosse com o mínimo de impacto possível.

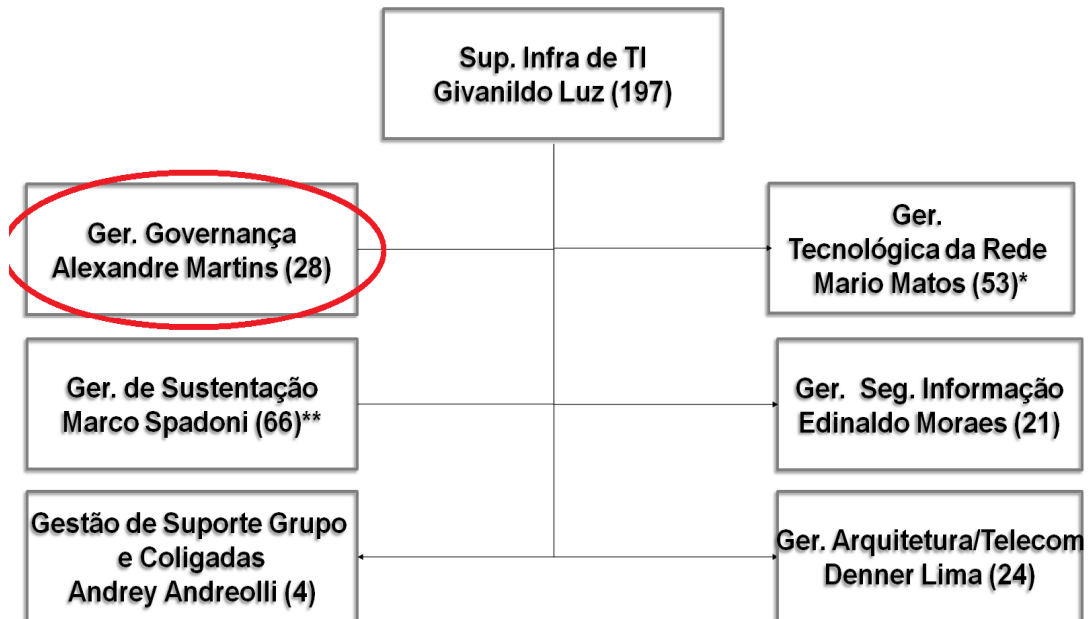
O cenário da época era bastante delicado, dentre alguns pontos é possível elencar os principais desafios que a área de TI da GetNet enfrentava:

- a) Baixo nível de controle e indicadores insuficientes para tomadas de decisões
- b) Documentações e processos básicos ou inexistentes
- c) Falta de controle em alterações no ambiente produtivo
- d) Incidentes sem investigação e registros adequados
- e) Problemas com indisponibilidades constantes no ambiente
- f) TI encarada como um Centro de Custos (gastos sem gerar valor)

Para que os processos fossem desenvolvidos e atendessem a velocidade da empresa, realizou-se uma pesquisa com diversos modelos de boas práticas de mercado a nível internacional, assim, inicialmente optou-se por utilizar os padrões recomendados pela: *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*.

Em maio de 2010, a área foi separada da Gerencia de Produção e se consolidou como uma gerência, denominada então de: **Gestão de Infraestrutura e Governança**, mais tarde sendo intitulada somente: **Governança de TI**. Como pode ser verificado na figura nove, abaixo.

Figura 9 - Organograma de Infraestrutura de TI



Fonte: o autor

Neste mesmo ano, a área iniciou os trabalhos de governança com o banco Santander, um dos principais clientes da empresa, tendo como base a captura de transações VISA e Mastercard, negócio esse que exigiu um amadurecimento muito acelerado da área de TI, chegando a passar por cinco auditorias anuais sobre os seus processos.

O próximo subcapítulo irá tratar exclusivamente dos principais processos gerenciados pela governança e sua evolução ao longo dos últimos três anos na GetNet.

4.2 A GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

A primeira atuação da área foi de desenhar o modelo de gestão de mudanças, processo da ITIL responsável por conduzir mudanças em infraestruturas de TI, com o objetivo de aperfeiçoar os recursos envolvidos, gerar o menor impacto nos serviços providos e assegurar que, ao fim das mudanças, a infraestrutura esteja em um estado estável (ITIL, 2007).

Considerado como necessidade mais crítica da época, de forma muito simples, foi escrito um formulário eletrônico que desempenhou o papel de Requisição de Mudanças (RDM). Este documento era enviado ao gestor de mudanças e submetido ao Comitê Consultivo de Mudanças (CCM) para sua deliberação.

No primeiro trimestre de 2009 foram registradas 231 (duzentos e trinta e uma) mudanças, sendo que 28,51% destas requisições foram categorizadas como mudanças programadas ou normais (ITIL, 2007), 58,87% como emergenciais e 12,55% como imediatas. A tabela cinco apresenta os valores totais de cada mês:

Tabela 5 - evolução inicial de mudanças

Quantidade de Mudanças por Tipo			
Tipo de Mudança	jan/09	fev/09	mar/09
Imediata	12	7	10
Programada	12	28	26
Emergencial	54	30	52
Total geral	78	65	88

Fonte: o autor (2013)

Quanto ao encerramento das mudanças - neste mesmo período – foram atribuídas duas classificações, sendo: (1) com sucesso; e (2) sem sucesso. O próprio executor da mudança era o qualificador da mudança, atribuindo sua classificação conforme apresentado na tabela seis.

Tabela 6 - encerramento das mudanças

Encerramento das Mudanças			
	jan/09	fev/09	mar/09
Sem Erro	60	59	71
Com Erro	18	6	17
Total geral	78	65	88

Fonte: o autor (2013)

Também é possível observar um volume elevado de mudanças cuja origem são outras mudanças, reflexo da baixa maturidade para planejamento e por incidentes gerados pelas alterações. A ITIL (2007) recomenda que todas as mudanças aguardem um ciclo de vida do negócio para serem qualificadas, pois alguns casos dependem de dias ou semanas para serem validados com eficácia. A tabela sete demonstra claramente esta situação, ocorrida no mês de fevereiro:

Tabela 7 - mudanças originadas de outras mudanças

Quantidade de Mudanças originadas de outras Mudanças			
	jan/09	fev/09	mar/09
Não	73	11	83
Sim	5	54	5
Total geral	78	65	88

Fonte: o autor (2013)

Ainda sobre o primeiro trimestre de 2009, foram executadas 91% das mudanças solicitadas, sendo que, em 5,3% foi necessário aplicar *rollback*, ou plano de restauração do ambiente em seu estado original (ITIL, 2007) e 1,97% foi necessário reagendar a execução devido a conflitos com a data de execução. A aderência nos comitês de mudanças das equipes envolvidas totalizava 32% do público esperado.

Embora o cenário fosse evoluindo naturalmente e os indicadores amadureciam, foi no ano de 2012 que o processo sofreu sua maior revisão. Atualmente o processo de mudanças contempla: definição de origem na tabela oito, priorização de mudanças na tabela nove e qualificação pós-execução na tabela 10.

Tabela 8 - definição de origem

Demanda	Compreende mudanças originadas do crescimento vegetativo do ambiente, novas funcionalidades de sistemas ou melhorias.
Projeto	Novas implantações ou adequações necessárias para atender requisitos de projetos.
Incidente	Mudança corretiva cujo objetivo é eliminar ou isolar uma configuração de erro.
Problema	Atende a solicitações descritas no RCA de problemas.

Fonte: o autor (2013)

Tabela 9 - priorização de mudanças

Impacto ao Negócio

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	
Complexidade	Muito Complexo	1	2	3	4	5
	Complexo	2	3	4	5	6
	Normal	3	4	5	6	7
	Simples	4	5	6	7	8
					Prioridade	

Fonte: o autor (2013)

Tabela 10 - qualificação pós-execução

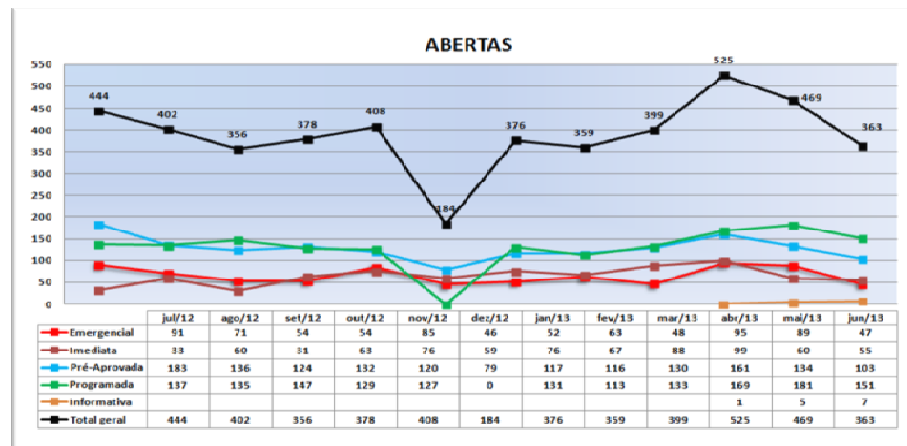
APURAÇÃO DOS RESULTADOS DA MUDANÇA				
INDICADOR	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Insucesso com Rollback	Falha
O objetivo final foi alcançado	Sim	Sim	Não	Não
O plano de execução foi seguido devidamente	Sim	Algum NÃO	N/A	Gerou um novo Incidente
O impacto ao negócio foi de acordo com o previsto	Sim			
A janela técnica foi respeitada?	Sim			
O numero de analistas envolvidos foi de acordo com o previsto?	Sim			

Fonte: o autor (2013)

Até a elaboração deste trabalho, foram abertas 2.491 mudanças em 2013, uma média de 415 mudanças por mês e 13 mudanças no ambiente por dia. Atualmente estamos com

índices superiores a 90% das mudanças executadas com sucesso total, sendo que mais de 75% das mudanças programadas, conforme figura 10.

Figura 10 - Solicitações de mudanças



Fonte: o autor (2013)

4.3 GERENCIAMENTO DE NÍVEL DE SERVIÇO

No ano de 2009. Foram acordados os primeiros *SLAs*, onde foram estabelecidos indicadores de atendimento para chamados. No primeiro semestre foram registrados 7.665 chamados para as equipes de infraestrutura e encerrados 6.989. Das solicitações encerradas, 60,94% foram atendidas dentro do SLA acordado, conforme tabela 11 abaixo:

Tabela 11 - indicadores de desempenho

REGISTRO DA QUALIDADE				
Indicador de Desempenho				
Resumo de Solicitações via GetCall				
ÁREA	Total de Solicitações Abertas	Total de Solicitações Fechadas	% Fechadas Dentro do Prazo	% Fechadas Fora do Prazo
NOC	22	21	65,15%	34,85%
HOMOLOGAÇÃO	1	1	0,00%	100,00%
INFRA-ESTRUTURA DATACENTER	1366	1073	75,98%	24,02%
HELPDESK	3095	2888	76,66%	23,34%
PRODUÇÃO	1213	1164	81,56%	18,44%
BANCO DE DADOS	1019	948	70,98%	29,02%
REDES E TELEFONIA	172	129	30,08%	69,92%
SEGURANÇA	777	764	87,07%	12,93%

Fonte: o autor (2013)

O processo de Gestão de *SLAs* foi fundamental para dar maturidade e reportar os Níveis de Serviço acordados com os principais clientes, dentre eles, o Santander, saindo de um processo onde não havia medição dos *SLAs* (*Service Level Agreements*,) para um patamar

onde temos pleno controle dos indicadores. A Gestão de Níveis de Serviços é responsável por montar todos os catálogos de Serviços, acordar/rediscutir os SLAs com os clientes internos e externos. Os resultados das medições iniciais e finais trouxeram resultados excelentes no que diz respeito à maturidade da GetNet quanto a provedora de serviços de Tecnologia em Captura e processamento.

Abaixo, apresentamos na tabela 12 a situação atual dos principais SLAs medidos pela equipe de Governança de TI – SLM (Service Level Management) e divulgados semanalmente aos clientes e principais executivos da empresa. Por serem dados confidenciais do cliente e não ter autorização para divulgação, alguns dados foram ocultados.

Tabela 12 - Indicadores de SLA Principal cliente.

STATUS EM - 07 DE JULHO DE 2013											
Item	Serviço	Descrição	Meta	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	MEDIA 2013
1			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
2			99,9999%	100,0000%	99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	99,9912%
3			99,9999%	100,0000%	99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	99,9912%
4			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
5			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
6			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
7			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
8			100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
9			100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
10			100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
11			100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
12			100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
13			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%
14			99,9999%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%

Legenda:

- Percentual atingido, abaixo da Meta acordada.
- Percentual atingido, dentro da Meta acordada (igual ou maior).

Fonte: o autor (2013)

Como pode ser observado na tabela 13 abaixo, a área de TI da GetNet acompanha os principais indicadores de desempenho através de um BSC, com rotinas de acompanhamento

diário, semanal e mensal. No início de cada mês são gerados todos os principais números da operação (SLAs, Transações, Segurança, Disponibilidade e etc..) para entregar o *Book* mensal a Diretoria da empresa.

Tabela 13 - Indicadores de desempenho equipe interna (BSC)

Painel de Controle (INFRAESTRUTURA)															
Indicador	Meta	Média 2013	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
		Financeiro													
Despesas abaixo do orçamento *Base Jul-Dez/12	↕ 100,00 %	89,76	91,95	105,81	94,05	96,84	95,90	93,20	76,06	90,84	87,95	98,04	82,32	89,65	
Tickets															
No Prazo	↕ 90,00 %	97,32	84,26	85,94	88,68	94,01	95,76	96,92	98,21	97,88	98,14	97,48	97,25	96,53	96,65
Reabertos	↕ 2,00 %	0,23	0,47	0,47	0,60	0,47	0,34	0,23	0,54	0,00	0,00	0,44	0,00	0,29	0,33
Tickets encerrados - Total	S/M		14962	14402	13523	12835	15751	14029	12225	12379	12668	16243	17489	16476	15673
Tickets encerrados - Incidente	S/M			10394	9397	9120	11516	9667	8602	7779	8651	11627	11563	8535	10693
P1-Cordialidade	↕ 95,00 %	99,78	98,55	97,13	98,74	97,68	99,27	99,73	100,00	100,00	99,34	99,04	99,55	99,04	100,00
P2-Solução	↕ 95,00 %	98,97	95,54	96,00	96,05	97,03	98,31	98,65	98,13	98,98	98,24	98,92	98,02	99,51	99,38
P3-Tempo	↕ 95,00 %	98,27	94,71	95,16	95,57	95,03	97,35	98,91	99,37	98,77	98,80	98,37	97,77	98,05	97,75
Redução Ticket: Volume de incidentes por IC's (<=4)	↕ 100,00 %	156,96	287,00	211,00	188,00	181,00	217,50	178,75	133,22	126,94	139,12	186,33	185,30	137,66	168,40
Tickets GTR (POS)															
SLA das OS's em tratamento pelo Suporte (24h)	↕ 95,00 %	93,34	94,62	95,49	91,02	94,32	98,24	96,71	95,17	92,00	91,57	92,48	92,36	96,55	95,10
Até 24h	↕ 90,00 %	90,40	88,63	92,05	84,11	89,90	95,04	91,59	85,12	85,20	84,10	88,34	95,03	95,19	94,56
Até 48h	↕ 6,00 %	5,29	7,42	5,37	11,05	7,48	3,44	6,07	6,63	6,13	6,63	5,89	3,53	3,19	4,38
Acima de 48h	↕ 4,00 %	4,31	3,95	2,58	4,84	2,62	1,52	2,34	6,25	3,67	7,27	5,77	1,45	1,62	1,07
% de Atendidas	↕ 95,00 %	91,55	97,30	97,72	94,74	94,76	94,67	95,19	92,27	88,05	80,53	92,12	94,46	97,13	96,99
Nível de Serviço (20 seg.)	↕ 90,00 %	63,09	92,96	92,06	86,81	87,74	86,03	81,27	63,13	57,27	56,11	55,40	57,71	73,55	78,53
Tempo Médio de Espera (seg.)	↕ 60 s	98	52	47	56	59	43	28	69	145	160	127	73	40	40
Base Ativa (POSs)															
Abertura de OS	↕ 5,40 %	5,51	5,60	5,44	5,37	4,96	5,39	5,12	5,27	5,48	5,29	5,30	6,25	5,21	
Abertura de OS - Manutenção	↕ 4,00 %	4,46	4,25	4,08	3,95	3,50	4,04	3,90	4,11	4,41	4,37	4,29	5,07	4,18	
Abertura de OS - Indisponibilidade	↕ 1,30 %	1,04	1,35	1,36	1,41	1,47	1,36	1,22	1,16	1,07	0,91	1,00	1,17	1,04	
Abertura de OS	↕ 3,20 %	3,72	3,48	3,38	3,35	3,08	3,34	3,19	3,35	3,58	3,30	3,66	4,16	3,92	
Abertura de OS - Manutenção	↕ 2,10 %	3,02	2,64	2,53	2,47	2,17	2,50	2,43	2,61	2,88	2,73	2,97	3,38	3,14	
Abertura de OS - Indisponibilidade	↕ 0,80 %	0,71	0,84	0,85	0,88	0,91	0,84	0,76	0,74	0,70	0,57	0,69	0,78	0,78	
Tickets GTR-TEF															
Instalação ADQ (até 96h)	↕ 90,00 %	86,65								89,34	79,73	77,98	82,03	96,36	94,48
Manutenção ADQ (Até 24h)	↕ 90,00 %	90,20								88,67	83,25	87,89	89,34	97,76	94,28
Instalação Verticais (até 96h)	↕ 90,00 %	97,33								97,59	97,17	98,89	96,01	97,91	96,39
Manutenção Verticais (Até 24h)	↕ 90,00 %	92,69								86,22	89,22	91,84	95,80	94,88	98,07
% de Atendidas	↕ 95,00 %	97,03	95,39	94,18	95,48	97,43	92,63	98,72	98,94	98,20	93,54	95,69	97,59	98,68	98,48
Nível de Serviço (20 seg.)	↕ 90,00 %	92,80	94,44	92,11	92,09	95,69	89,53	95,16	96,94	95,64	89,18	87,18	94,71	95,10	94,96
Tempo Médio de Espera (seg.)	↕ 60 s	10	16	29	41	24	31	6	6	8	13	16	7	8	8
ITSM															
Programadas *Abertas infra	↕ 80,00 %	64,74		59,60	61,34	72,97	53,33	57,63		57,38	63,33	76,60	50,86	66,91	73,33
Total de mudanças - (Pré-aprov e infor)	S/M			99	119	74	90	59	0	61	60	47	116	136	105
RCA no Prazo	↕ 80,00 %	44,74					20,00	0,00	12,50	38,46	36,36	16,67	63,64	33,33	80,00
Quantidade de RCAs fechadas	S/M						5	10	8	13	11	6	11	3	5
Problemas não registrados	-														
Configuration: CIs atualizados no CMDB	↕ 99,00 %	98,02		95,82	100,00	100,00	100,00	99,37		98,47	97,88	98,01	98,18	97,29	98,26

Fonte: o autor (2013)

4.4 GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Conforme a ITIL (2007), o Gerenciamento de Problemas tem por objetivo encontrar a causa de um ou mais incidentes de forma a erradicá-los da infraestrutura, evitando a recorrência dos incidentes e melhorando o atendimento aos Níveis de Serviço. Menos incidente, maior disponibilidade.

Iniciando o piloto em julho de 2010, o processo foi desenhado com o auxílio de uma consultoria externa e recebeu 51 registros nos três primeiros meses. Em seguida é apresentada a tabela 14 com um exemplo da tela de problemas da ferramenta.

Tabela 14 - Tela de problemas

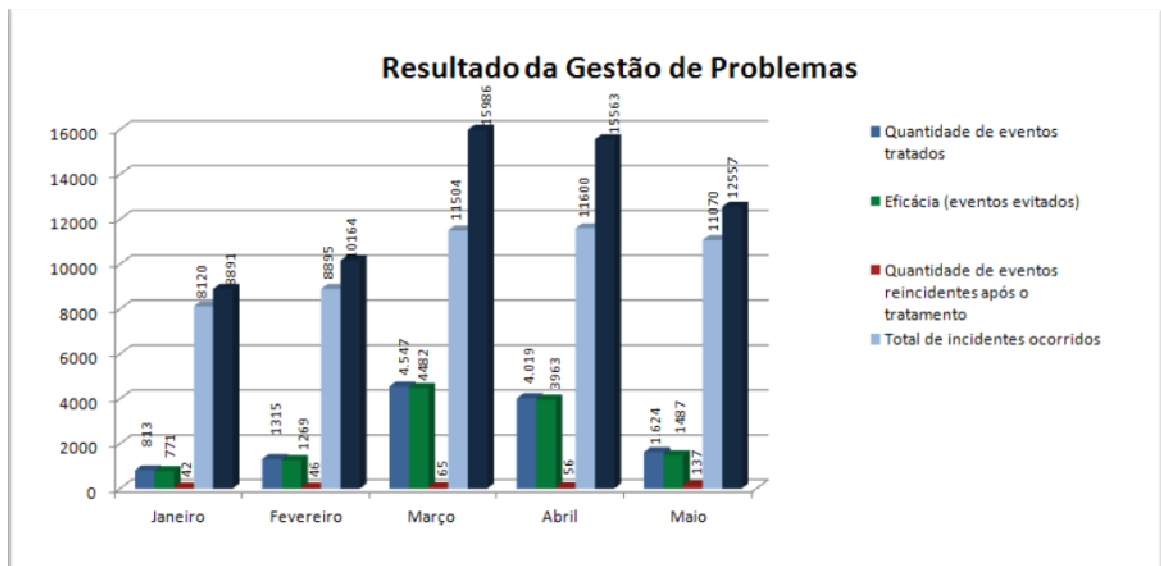
Problema ▾	Data de abertura ▾	Título ▾
1	02/07/2010	URA 03 parada de cooler

Fonte: O autor (2013)

A partir de Maio de 2011, a gestão de problemas iniciou uma atuação em conjunto com o banco Santander, onde sua atuação teve como foco a identificação do posicionamento de investigação para os chamados abertos e priorizados.

O amadurecimento do processo e a cultura da empresa possibilitaram que, em 2012, os resultados na tratativa de eventos fossem intensificados. Inserindo dentro do resultado esperado pelas melhores práticas: 85% de eficiência na recorrência de eventos, conforme demonstram as figura 10 – Resultado da Gestão de Problemas e figura 11 – Eventos evitados pela gestão de problemas.

Figura 11 - Resultado da Gestão de Problemas



Fonte: o autor (2013)

Figura 12 - Eventos evitados pela gestão de problemas



Fonte: o autor (2013)

4.5 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

A Gestão de Incidentes na GetNet iniciou os seus trabalhos de mapeamento de processos e ferramentas em 2010, onde a empresa passava por uma forte transformação no seu modelo de relacionamento com os clientes, onde a disponibilidade dos serviços passaram a fazer parte do Negócio da empresa, em 2010, tínhamos muitos incidentes que geravam *down-time* no ambiente de TI, estes eventos geravam perdas financeiras e ainda, uma perda incalculável de imagem, gerando desgaste com os clientes e em alguns casos gerando “*churn*” da base. Com este cenário, criou-se um novo processo de tratamento de incidentes, suportado por ferramentas de monitoria de infraestrutura de TI e negócio, assim como, uma ferramenta de workflow para tratamento de incidentes e alimentar as bases de Gestão de problemas, configuração, mudanças e capacidade.

Tomamos a decisão de reforçar nosso NOC (*Network Operation Center*), colocando uma equipe com dois profissionais dedicados em cada turno de trabalho em regime 24x7x365.

Iniciou-se um processo de implantação da ferramenta GETTI, responsável pelos processos ITIL e o GetMonitor, responsável pela monitoria de 100% da infraestrutura de TI, aplicações e ainda que conseguisse monitorar o ambiente de TI sobre a perspectiva de negócio.

4.5.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados alcançados com a Gestão de Incidentes foram:

- a) 100% de disponibilidade da rede de captura em três anos;
- b) Redução de 57% dos incidentes no ambiente de TI com impacto no negócio;
- c) Sistemas de apoio passaram de uma disponibilidade de aproximadamente 98% para 99,8% ao ano.
- d) Comunicação de 100% dos incidentes aos principais executivos da empresa para tomada de decisão e comunicação aos principais clientes;
- e) Controle de 100% do parque de TI através de *dashboards* no NOC;

4.6 GERENCIAMENTO DE CAPACIDADE

As mudanças de infraestrutura devem ser acompanhadas por outro processo, o Gerenciamento da Capacidade. Pois sua função é assegurar que a disposição da infraestrutura atenda à demanda pelos serviços de TI, para processamento e armazenamento de dados, permitindo expansão, de modo apropriado em termos de custo e prazo (SILVA, 2008).

A Gestão de Capacidade é crítica, pois a demanda mal gerida é fonte de custos e riscos para a TI. Assim, seu papel conforme a ITIL (2007) está na avaliação de alterações propostas e não apenas alterações individuais.

Entre as responsabilidades deste processo, Silva (2008) cita:

- a) Assegurar níveis de monitoração adequados;
- b) Criar planos de capacidade alinhados com os planos de negócio da organização;
- c) Documentar as necessidades de aumento ou redução de recursos da infraestrutura;
- d) Informar o uso atual dos recursos, as tendências e previsões futuras;
- e) Realizar testes de desempenho para os novos sistemas e recomendar ajustes para adequação do desempenho dos ICs.

As melhores práticas de mercado incluem este processo desde a estratégia do serviço, é no desenho que se faz presente com mais intensidade. Seu escopo (ITIL, 2007) compreende:

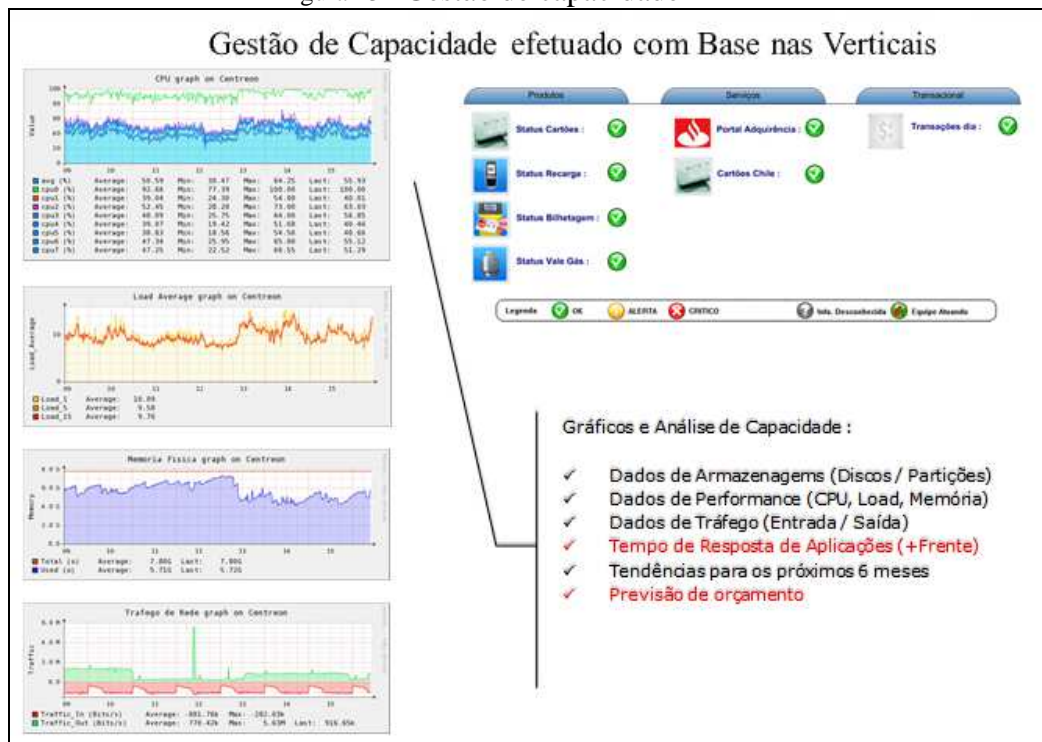
- a) Ser o ponto focal de toda performance e problemas de TI;
- b) Fornecer informações sobre processo e desempenho;
- c) Deve abranger todas as áreas de TI;

- d) Deve considerar aspectos de recursos humanos para capacidade de operação (para que não prejudique OLAs);

Suas medições de desempenho devem ser críticas e periódicas, incluindo necessidades futuras com base em requisitos de carga de trabalho, armazenamento e contingência (COBIT, 2007).

Iniciado em abril de 2011, o processo propõe-se a gerar um monitoramento constante da capacidade dos ativos de infraestrutura, através de um módulo desenvolvido na ferramenta de monitoria. Possibilitando a análise de tendências a partir de um comparativo de dados gerados pela ferramenta, conforme apresentado na figura 12:

Figura 13 - Gestão de capacidade



Fonte: o autor (2013)

O processo monitora o comportamento dos seguintes itens:

- Processamento;
- Load AVG;
- Memória física;
- Memória swap;
- Partições;
- Tempo de resposta das aplicações;
- Table Space para banco de dados.

O relatório de capacidade é apresentado mensalmente para representantes das equipes de infraestrutura. A figura 18 apresenta o *template* utilizado para a apresentação de capacidade e o detalhamento de cada incidente conforme tabela 15. Por questões de segurança, o nome dos ICs foi ocultado.

Tabela 15 - Apresentação de relatório capacidade

RELATÓRIO DE CAPACIDADE GOVERNANÇA DE TI - GETNET													
GETMONITOR													
Capacidade OK (😊) Capacidade comprometida (☹️)													
Serviço de TI	IC	CPU	LOAD AVG	MEM FISICA	MEM SWAP	PARTIÇÕES	RESPOSTA	TABLE SPACE					
ARS		😊 0	😊 5	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 1	😊 6	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 0	😊 4	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0					😊 1	
		😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0					☹️ 16	
		😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
SAP		😊 1	☹️ 91	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0					😊 0	
		☹️ 17	☹️ 86	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0					😊 0	
		😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 0	☹️ 13	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						
		😊 2	😊 2	😊 0	😊 0	😊 0	😊 0						

Fonte: o autor (2013)

Figura 14 - Detalhamento do relatório de capacidade



Fonte: o autor (2013)

4.6.1 RELACIONAMENTOS

O principal gatilho de entrada para o processo de gestão de capacidade é a gestão de incidentes. Todos os serviços monitorados possuem *thresholds* que verificam o nível de qualidade. Cada desvio é registrado através de um alerta ou evento crítico. Sempre que o serviço atinge 10 eventos críticos a gestão de capacidade marca o servidor/serviço.

Cada registro realizado pela gestão de capacidade gera um problema pois entende-se que a repetição destes eventos em um período de 30 dias tem uma causa desconhecida e torna-se necessário uma investigação, assim, a gestão de problemas atua para identificar a RCA e documentar suas fases.

4.7 GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÃO

Para garantir que os acordos desenhados possam ser atendidos, a TI conta com o *Configuration management*, cujo propósito é identificar, controlar, medir, gravar, reportar, verificar e auditar os itens de configuração, além de garantir o funcionamento e comportamento adequado dos serviços em operação (ITIL, 2007).

Segundo Chelli (2007) o processo de gestão de configuração é o alicerce para todos os outros processos da ITIL, pois provê todas as informações relacionadas ao ambiente. Tal processo possui, de acordo com Ferrão (2008), as seguintes grandes funções:

- **Planejamento:** planeja e define a finalidade, objetivos, políticas e procedimentos e ainda, o contexto organizacional;
- **Identificação:** identifica os ICs da infraestrutura e registra as alterações constantes de forma rápida e correta;
- **Controle:** assegura que apenas os ICs autorizados serão aceitos e registrados. Certifica que nenhum item de configuração seja adicionado, modificado, substituído ou removido sem a adequada documentação;
- **Situação:** registra toda relação de ICs incluindo as alterações. Comunica todos os dados atuais e históricos. Deste modo, todas as alterações podem ser avaliadas em termos da sua evolução. Poder-se-á então saber em qualquer momento a sua situação. Por exemplo: “em desenvolvimento”, “em testes”, “em produção” ou mesmo “desativado”;

- **Verificação e auditoria:** é o conjunto de revisões e auditorias, que verificam a existência física dos CI's, e se estão corretamente registados no sistema de gestão de configurações. Isto é, analisar a qualidade dos dados da CMDB;
- **Relatórios:** fornece informações para os demais processos.

O Gerenciamento de Configuração não pode ser confundido com gestão de ativos. A tabela 16 apresenta um comparativo entre a gestão de ativos e a gestão de configuração, sendo a primeira com foco na gestão contábil e a segunda, na gestão da tecnologia da informação (SILVA, 2008):

Tabela 16 - Comparativo entre gestão de ativos e configuração

GESTÃO DE ATIVOS	GESTÃO DE CONFIGURAÇÃO
Processo Contábil	Todas as informações ref. a ativos
Mantém registro de valor de compra	Informações técnicas
Depreciação	Relacionamento entre ICs
Unidade de negócio	Padronização
Localização	Autorização

Fonte: Silva (2008)

Portanto, a ITIL (2007) lista alguns benefícios obtidos através da correta utilização do processo de gestão de configuração:

- Melhoria no controle dos equipamentos (pode incluir um ou mais ICs);
- Fornecer informações com precisão e mantém documentações de apoio;
- Melhora no controle de modificação e substituição de ICs, além de fornecer informações sobre tendências para o gerenciamento de problemas;
- Mantém o histórico de mudanças e atualizações;
- Registra atendimentos e contratos legais;
- Auxilia no planejamento de gastos, fornecendo maior precisão sobre custos (licenças, contratos de manutenção e suporte, etc);
- Melhora o suporte ao gerenciamento de capacidade, pois utiliza os detalhes do banco de dados da gestão de configuração para análise e planejamento dos serviços.

Este processo resulta em um repositório de dados, conforme será abordado no próximo subcapítulo.

4.7.1 GESTÃO DE CONFIGURAÇÃO (CMDB – CONFIGURATION MANAGEMENT DATA BASE)

O Banco de dados da gestão de configuração (BDGC) é a base que controla e registra todos os detalhes mais relevantes de cada item de configuração, como equipes e relacionamentos com negócio (SILVA, 2008).

Como definição, Pestana (2008) ainda enfatiza que a utilização do CMDB permite principalmente avaliar o real impacto de um evento nos serviços oferecidos.

Para criação dessa base de dados, é fundamental basear-se em processos, pessoas e tecnologia, mapeando como será “alimentado” este banco e como será realizada a auditoria das informações que foram disponibilizadas. Faz-se necessário também realizar treinamentos com os profissionais que irão utilizar o CMDB, para que o cadastro e a busca das informações sejam realizados da maneira correta e mais simples. Por fim, avaliar qual ferramenta será aplicada na organização, levando em conta que ela deve mapear os serviços que são primordiais ao negócio, relacionando-os a seus ativos e dependências. (SILVA, 2008)

A tabela 17 exemplifica quais informações podem ser atribuídas a um item de configuração (SILVA, 2008):

Tabela 17 - Atributos de um IC

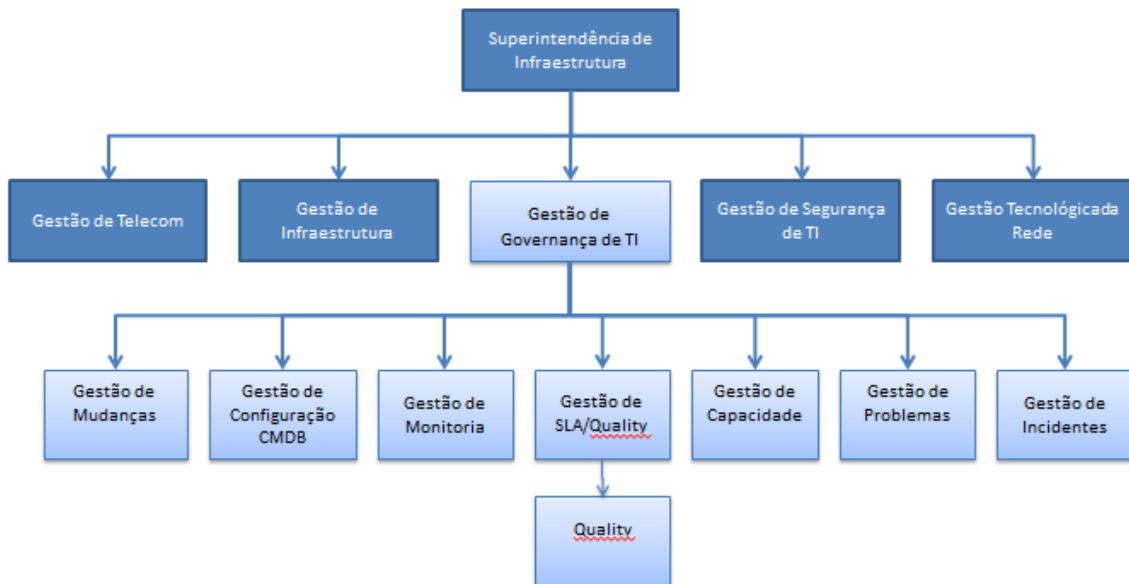
ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Código de identificação	Identificador único
Categoria	Hardware, software, impressora, etc.
Versão	Versão do IC
Localização	<i>Data center</i> , rack, posição, etc.
Responsável	Suporte, terceiro
Status	Produção, testes, desenvolvimento, etc.
Relacionamento	Servidores, ICs
Incidentes	Registro de erros conhecidos
RDMs	Mudanças solicitadas
Telecom	VLAN, porta switch, interface, etc.
Garantia	Início, fim e contrato
Contábil	Patrimônio, id, etc.

Fonte: Silva (2008)

4.8 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GETNET

No início de suas atividades em 2009, a Governança tinha dois analistas, estes profissionais atuavam nos processos de mudanças e nível de serviço. Ao longo da estruturação dos processos, o reconhecimento da empresa quanto à importância da área de governança e necessidade de maior controle e processos novos, implantamos o processo evolutivo na área, fazendo com que a área saísse de dois profissionais em 2009 para seis profissionais em 2011, sendo que foi criada uma gerência exclusiva para atender as necessidades de controles de Governança, conforme apresentado na figura 15 abaixo.

Figura 15 - organograma da Governança em 2011



Fonte: o autor (2013)

A estrutura atual da Governança, remodelada em 2012, foi separada por células de trabalho conta com 13 profissionais focados para atendimento das demandas internas e externas e mais 15 profissionais para atender as demandas do Service Desk. A tabela 18 a seguir apresenta a formação atual da área e a descrição de cada célula:

Tabela 18 - Estrutura atual da Governança

Célula	Qtde Analistas	Descrição
Accounts	03	Responsavel pelo relacionamento de Governança junto a clientes e parceiros / Análise de indicadores, monitoração de SLAs (Gestão de Níveis de Serviço) / Levantamento de SLAs e indicadores de equipe/processos (Coleta de KPIs dos processos de ITSM) / Apresentação dos resultados de infraestrutura junto a clientes e parceiros.
Processos	03	Realiza Pré-auditoria – Preparação da auditoria oficial ISO 27001 / Mapeamento, análise, documentação, automação de processos pelo sistema de atendimento de TI ou para desenvolvimento de novos sistemas / Consultoria ou atuação direta na gestão de serviços de TI baseando-se em ITIL, Cobit e outros frameworks de mercado / Desenvolvimento de Catálogo de Serviços Técnicos e de Negócio / Treinamento de processos / Gestão do conhecimento / Gestão de Mudanças / Gestão da Configuração / Gestão de Problemas / Gestão de Liberação / Auditoria de processos de TI.
Tools	03	Suporte a incidentes relacionados a ferramenta de monitoramento / Corrigindo falhas de acesso, indisponibilidade, intermitência e lentidão / Gerenciamento da ferramenta de monitoria / Desenvolvimento de Plugin, Inclusão, alteração, exclusão e remoção de Itens de configuração / Gestão do sistema de monitoramento de Itens de Configuração e serviços diversos Integração com outras ferramentas (getti).
Reports	04	Desenvolve padrões de documentação / Desenvolvimento de painéis e books de resultados / Elaboração de relatórios gerenciais / Relatórios importantes para tomada de decisões, tais como: capacidade de serviço, configuração de ambiente, desenho de topologia de ambiente, disponibilidade de serviço, controle de horas / Pauta para Alinhamentos Operacionais (Arquitetura, Sustentação, Clientes, Segurança e Governança / Pauta para Alinhamentos Gerenciais (Infraestrutura).

Fonte: o autor (2013)

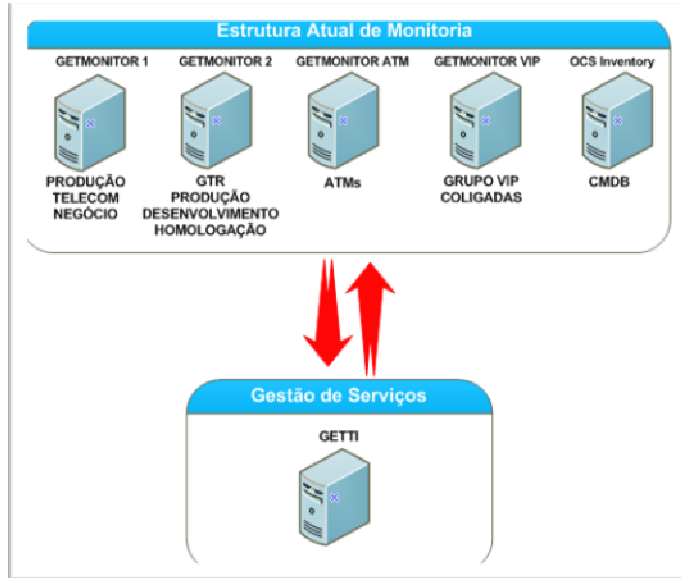
4.9. FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE GOVERNANÇA

Os processos da Governança são sustentados por alguns sistemas, como serão descritos a seguir:

- a) **Sistema de Gestão de Serviços (GetTI)**: implantado em Maio de 2010, substituiu a solução interna (GetCall) e teve como foco inicial controlar as RDM de forma automatizada. Após, foi iniciado o atendimento de *tickets* através da aplicação do catálogo de serviços técnicos, conforme figura 17;
- b) **Sistema de Monitoria (Getmonitor)**: no mesmo ano a empresa substituiu a solução de monitoria, sendo retirado o SMARTS para uma solução desenvolvida internamente e sustentada desde a criação pela Governança de TI (Tools). Atualmente é monitorado mais de 9.000 (nove mil) serviços de

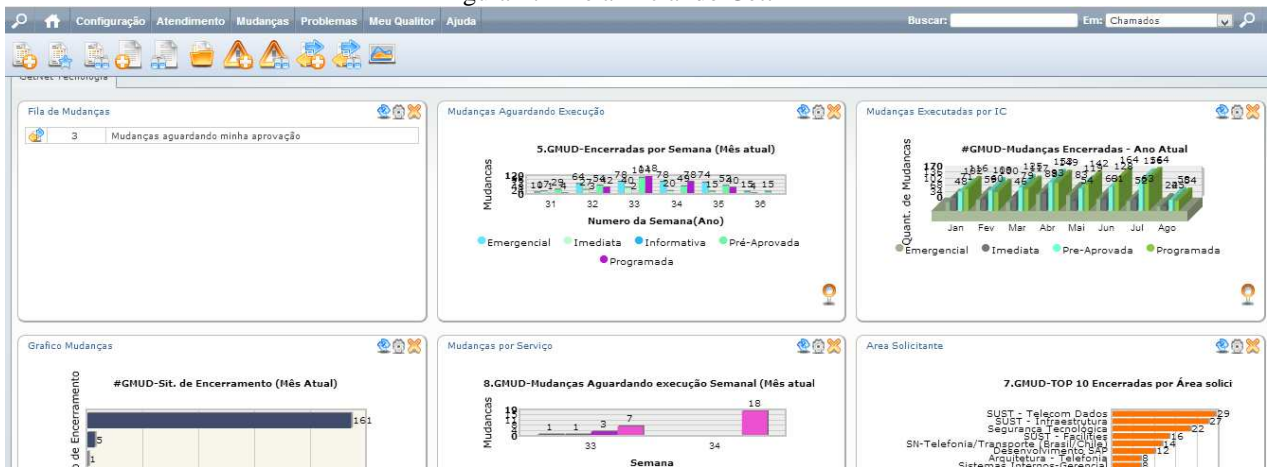
negócio e atributos de infraestrutura. A figura 16 apresenta a topologia utilizada pela solução:

Figura 16 - Topologia de monitoria



Fonte: o autor (2013)

Figura 17 - Tela inicial do Getti



Fonte: autor

4.10. INDICADORES E METRICAS DOS PROCESSOS

A área de governança de TI é sustentada pela elaboração dos processos, medição e controle dos mesmos, nos tópicos abaixo, descrevemos os principais indicadores da área de infraestrutura de TI, que tem como base a sustentabilidade do negócio da empresa.

4.10.1 APLICAÇÃO DE BSC BASEADO NAS MELHORES PRATICAS

Os indicadores medidos pela Governança compreendem três famílias: (1) financeiro; (2) tickets; e (3) ITSM:

- Financeiro:** evolução das despesas (mensais) e Horas extras;
- Tickets:** chamados atendidos no prazo, taxa de reabertura e pesquisa de satisfação;
- ITSM:** volume de mudanças planejadas (programadas) e entrega de RCAs de problemas;
- Capacity Palanning:** gestão do ambiente de TI e projeção da capacidade do ambiente;

A tabela 19 a seguir apresenta um modelo de painel divulgado pela Governança. Este painel é confeccionado por área, podendo contar com indicadores adicionais, característicos:

Tabela 19 - Painel de controle por área (BSC)

Painel de Controle (ARQUITETURA & TELECOM)														
Indicador	Meta	Média 2013	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
INDICADORES TECNOLOGIA														
Financeiro														
Despesas abaixo do orçado *Base Jul-Dez/12	↓ 100,00 %	83,91	100,88	93,90	96,61	89,09	90,12	83,38	84,75	75,48	87,93	75,62	95,76	
Tickets														
No Prazo	↑ 90,00 %	91,33	60,77	68,02	77,62	81,99	79,49	91,28	90,99	92,57	90,59	90,71	89,73	93,39
Reabertos	↓ 2,00 %	1,46	1,54	1,80	2,38	0,37	1,28	0,58	0,45	0,37	2,48	1,08	1,51	2,89
Total de tickets encerrados	S/M		130	222	210	272	156	172	222	269	404	463	331	242
Pesquisas														
P1-Cordialidade	↑ 95,00 %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
P2-Solução	↑ 95,00 %	93,06	100,00	100,00	100,00	80,00	100,00	100,00	100,00	83,33	100,00	75,00	100,00	100,00
P3-Tempo	↑ 95,00 %	89,58	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00	87,50	100,00
ITSM														
Mudanças Programadas *Abertas infra	↑ 80,00 %	65,97	76,67	70,73	75,86	37,04	56,00		62,50	61,11	66,67	59,38	65,22	80,95
Total de mudanças - (Pré-aprovadas)	S/M		30	41	29	27	25	-	16	36	33	32	46	21
Problemas RCA no Prazo	↑ 80,00 %	44,17				100,00	100,00	0,00	40,00	50,00	100,00	75,00	0,00	0,00
Quantidade de RCAs fechadas	S/M					0	0	5	5	4	0	4	1	1

Fonte: o autor (2013)

Todos os indicadores apresentados nos painéis são expostos de forma aberta, permitindo uma análise completa sobre o ciclo de vida de cada KPI, sendo que eles

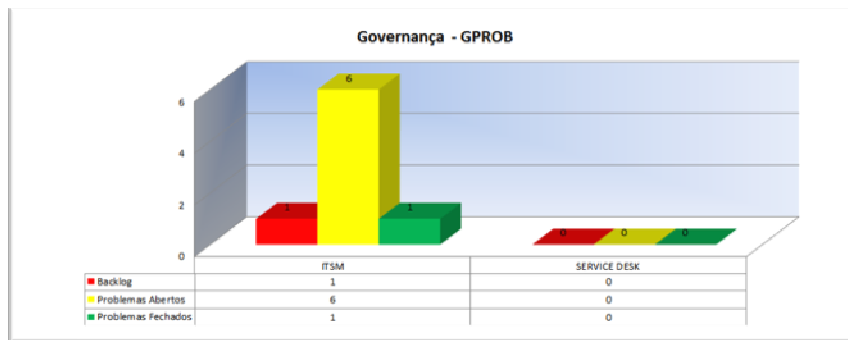
são apresentados a seguir na tabela 20 - Evolução de tickets, figura 18 – Problemas e figura 19 – capacidade:

Tabela 20 - Evolução de tickets

Tickets								Tickets Suspensos									
Equipe	Backlog anterior	Backlog atual 21/10						Clasif. Suspensão	Equipe	Backlog anterior	Backlog atual 21/10						
		De 0 a 2 dias	De 3 a 5 dias	De 6 a 10 dias	De 11 a 30 dias	Mais de 30 dias	De 0 a 2 dias				De 3 a 5 dias	De 6 a 10 dias	De 11 a 30 dias	Mais de 30 dias			
SUP - SD Atendimento Local CB	5	12	11	0	1	0	0	2	SUP - SD Atendimento Local CB	3	2	1	0	1	0	0	0
SUP - SD Atendimento Local POA	17	20	14	3	2	1	0	5	SUP - SD Atendimento Local POA	5	5	2	1	1	1	1	0
SUP - SD Atendimento Local SP	9	9	2	3	2	2	0	2	SUP - SD Atendimento Local SP	5	2	0	1	0	1	0	0
SUP - SD Atendimento Local Terceiros	2	1	0	0	0	0	1	1	SUP - SD Atendimento Local Terceiros	2	1	0	0	0	0	0	1
SUP - SD Atendimento Remoto N1	1	0	0	0	0	0	0	0	SUP - SD Atendimento Remoto N1	1	0	0	0	0	0	0	0
SUP - SD Atendimento Remoto N2	10	14	11	2	1	0	0	9	SUP - SD Atendimento Remoto N2	4	9	6	2	1	0	0	0
Total	44	56	38	8	6	3	1	19	Total	18	19	9	4	3	2	1	0
ITSM	44	31	10	5	9	4	3	5	ITSM	6	5	0	0	0	0	3	2
Total	44	31	10	5	9	4	3	5	Total	6	5	0	0	0	3	2	0
Total Geral	88	87	48	13	15	7	4	24	Total Geral	24	24	9	4	3	2	1	0

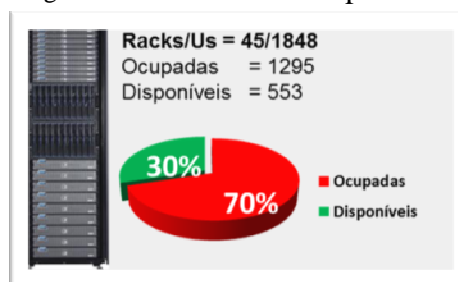
Fonte: o autor (2013)

Figura 18 - Acompanhamento de problemas



Fonte: o autor (2013)

Figura 19 – Relatório de capacidade



Fonte: o autor (2013)

4.10.2 O MODELO DE GESTÃO DE TI BASEADO EM BALANCED SCORECARD (BSC)

O modelo de gestão utilizado para divulgar a evolução de indicadores e permitir o alinhamento com o planejamento estratégico da empresa compreende 05 (cinco) fases, sendo:

- **Reunião Matinal:** alinhamento operacional realizado com as equipes. São discutidos principais eventos/incidentes ocorridos nas últimas 24 horas e atividades pontuais do dia. É realizado sempre no início de cada manhã;
- **Alinhamento operacional:** com foco tático, permite o desdobramento das atividades ocorridas durante a semana que passou e principais projetos/ metas para a próxima semana e ocorre entre os coordenadores e gerentes de cada área;
- **Alinhamento gerencial:** foco tático/estratégico, ocorre semanalmente com a visão macro de cada indicador e ocorre entre a superintendência e gerentes de cada área;
- **Alinhamento de diretoria:** com foco totalmente estratégico, ocorre o alinhamento e planejamento das atividades entre superintendências e diretoria executiva;
- **Apresentação trimestral:** realizado entre o superintendente e todos analistas de sua gestão permite a divulgação de resultados obtidos no último trimestre e direção da empresa para o período seguinte

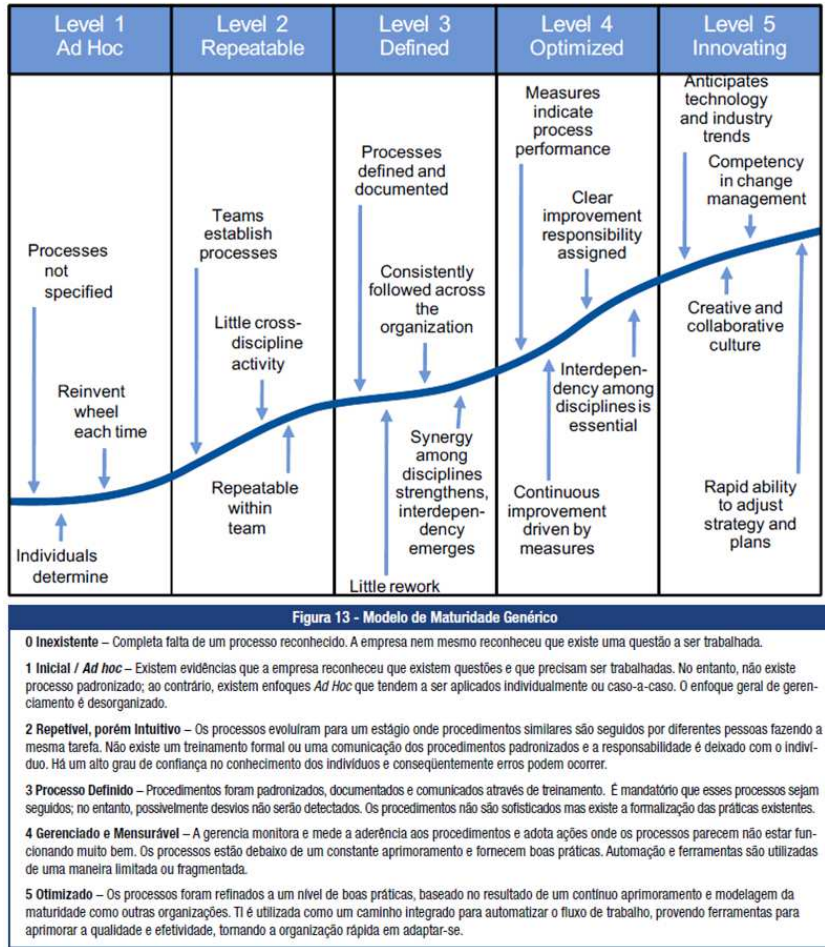
4.10.3 MODELO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O modelo de prestação de contas/gestão é realizado de forma periódica e com foco na identificação dos pontos de atenção da operação, desvios, diretrizes de melhoria e principalmente definição das prioridades dos times. Conforme modelo apresentado no “ALINHAMENTO GERENCIAL DE TI” semanalmente com todos os gestores de áreas.

4.11 NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS SEGUNDO O COBIT

Neste tópico apresentamos a análise de maturidade segundo a metodologia COBIT, que tem como objetivo direcionar os esforços da área de Governança para aprimorar os processos existentes e apontar oportunidades de melhoria. Abaixo temos o modelo de maturidade COBIT, conforme figura 20 que serve de referência para definição da maturidade dos nossos processos. Apresentaremos a seguir a medição do nível de maturidade de três processos importantes denominados: Gestão de Problemas, Gestão de Mudanças e Gestão de Capacidade.

Figura 20 - Níveis de maturidade COBIT



Fonte: COBIT 2007

A gestão de problemas encontra-se no nível quatro (4) de maturidade, conforme tabela 21: Gerenciável e Mensurado, pois é compreendido em diversos níveis da organização. Os procedimentos são documentados e sua efetividade é mensurada. Possui registro da maioria dos problemas identificados, relacionando-se com outros processos, como: gestão de incidentes, mudanças, etc (COBIT, 2007).

Tabela 21 - Nível de maturidade da gestão de problemas

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5

Fonte: o autor (2013)

Da mesma forma, o processo de gestão de mudanças encontra-se no nível quatro (4) de maturidade, conforme tabela 22, pois acompanha consistentemente todas as mudanças,

avalia o impacto para minimizar a probabilidade de problemas e estabelece um processo consciente de qualificação das mudanças (COBIT 2007).

Tabela 22 - Nível de maturidade da gestão de mudanças

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5

Fonte: o autor (2013)

Quanto ao gerenciamento da capacidade, o processo localiza-se no nível repetível (porém intuitivo), conforme tabela 23, pois, embora tenha-se consciência do impacto originado pelo não gerenciamento, as avaliações são baseadas em um único sistema e a uma demora para as correções (COBIT, 2007).

Tabela 23 - Nível de maturidade da gestão de capacidade

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5

Fonte: o autor (2013)

5.0 CONCLUSÕES

Os próximos tópicos abaixo apresentam de forma sumarizada os principais resultados obtidos com o modelo de governança, benefícios mensuráveis para o negócio, oportunidades de melhoria de processo e novos desafios de implantação.

5.1. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO MODELO IMPLANTADO

Após a implantação dos processos de Governança de TI, percebemos resultados significativos e uma mudança no comportamento da empresa, conseguimos através de processos, indicadores e métricas, atingir resultados práticos, que colocaram a área de Tecnologia da GetNet num outro patamar, se comparado com outras empresas com histórico recente (10 anos) e um crescimento vertiginoso. Os principais benefícios percebidos foram:

- a) Controle de 100% das alterações no ambiente de TI;
- b) Controle e ação sobre os eventos repetitivos no ambiente, reduzindo significativamente o número de incidentes recorrentes;

- c) Melhoria no nível de serviço de atendimento aos clientes;
- d) Redução do *downtime* das aplicações, melhoria na disponibilidade dos serviços;
- e) TI virou referência para os clientes, agregando valor ao negócio (maior alinhamento com o negócio);
- f) TI passou a prover informações importantes para tomada de decisão pelo “*Board*” da empresa;
- g) TI passou a receber maiores investimentos em tecnologia;
- h) Aumento da produtividade da equipe de TI;
- i) Controle de 100% dos ativos de TI com monitoria proativa da rede

5.2. RESULTADOS OBTIDOS COM O MODELO DE GOVERNANÇA

Diante dos processos implantados até o momento, os principais resultados mensuráveis obtidos até o momento foram:

- a. Todas as alterações de ambiente com registros e aprovações;
- b. Evolução de 34% para 81% de mudanças planejadas
- c. Evolução de 50% para 90,5% de sucesso na execução de mudanças
- d. Redução de 57% dos incidentes no ambiente em dois anos;
- e. Aumento de 31% para 92% de problemas tratados;
- f. Disponibilidade do sistema de captura de 100% nos últimos três anos
- g. Disponibilidade de sistemas de apoio “*backoffice*” acima de 99,9% ao ano

5.3. MELHORIA DE PROCESSOS

Embora o catálogo de serviços técnicos esteja desenhado e operando, torna-se necessário identificar e automatizar o processo de atendimento de cada chamado. Este mapeamento visa identificar a atuação e tempo de cada equipe em um único chamado, compreendendo o ciclo de vida do processo e identificando melhorias potenciais, este ciclo é coberto pelo processo de PDCA para melhoria contínua dos processos e é chamado de “*on-going*”.

Para a melhoria dos processos atuais, identificamos como demonstrado no item “3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA”, que precisamos investir nos processos de “Gestão

de Capacidade” e “Gestão de Problemas”, apontados como as maiores oportunidades de melhoria de processo.

5.4. PROPOSTAS DE NOVOS PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO

Para os novos processos, que a área de TI entende ser importante o investimento, baseado na pesquisa realizada apontada no item “3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA”, que precisamos investir nos novos processos de “Gestão de Continuidade” e “Gestão de Disponibilidade”, apontados como as maiores oportunidades para implantar em médio prazo.

Importante destacar que na pesquisa realizada, há uma necessidade de explorar processos novos do ITIL, visando à implantação do processo de Gestão de Disponibilidade (22%) e Gestão de Continuidade do Negócio (35%). Ambos os processos passarão por análise de esforço e custos para que possamos apresentar a empresa e seguir com os investimentos necessários para a condução dos mesmos. Por outro lado, dois processos apareceram na pesquisa com 18% de resultado, os processos são Gestão de Custos e Gestão de Acessos, que merecem uma análise após a viabilidade de implantação dos dois processos com maior relevância.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no levantamento realizado ao longo desse trabalho, a pesquisa de apoio realizada para complementar e fundamentar o trabalho, assim como a bibliografia utilizada, deu base para que os objetivos do projeto fossem atingidos, onde foi identificado através do estudo de caso, que a Governança de TI maximizou os resultados da organização GetNet, também foi possível mapearmos que os principais profissionais de TI encaram Governança como tema importante, conseguimos mapear as oportunidades de melhoria dos processos existentes e definimos a prioridade de implantação para novos processos de sustentação que serão propostos a empresa para seguirmos com o modelo evolutivo. Com base nos pontos acima, o trabalho atingiu seu objetivo e servirá de base para a empresa seguir evoluindo o modelo de Governança de TI.

REFERÊNCIAS

BASTO, Fabrício. **Sua empresa possui Governança de TI.** Disponível em <<http://analistati.com/sua-empresa-possui-governanca-de-ti/>>. Acesso em 18 jul. 2013.

BON, JAN VON. **Foundations of IT Service Management, based on ITIL.** Holanda, 2005.

Bridge Consulting, **Governança de TI: Porque a Governança de TI é vista como fator chave para criação de valor para o negócio?** Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbpmlab.com.br%2Fmoodle%2Fpluginfile.php%2F1507%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FGovernanca_de_TI_por_que_a_governanca_de_TI_e_vista_como_fator_chave_para_criacao_de_valor.pdf%3Fforcedownload%3D1&ei=nVSxUOW5Oc6J0QGCooHwAg&usq=AFQjCNErLrJbD6I2LC786oB8musqKlcySg>. Acesso em: 16 jun. 2013.

CORRÊA, Paulo Medina. **Um estudo sobre a implantação da governança de TI com base nos modelos de maturidade.** São Paulo, dissertação do curso de gestão de desenvolvimento e formação. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2006.

HUNTER, Richard, WESTERMAN, George. **O Verdadeiro Valor de TI,** M Books 2010.

ISACA. **Board Briefing on IT Governance.** Disponível em: <http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf>; Acesso em 18 jun. 2013.

ISACA. **COBIT 4.1: Frameworks for IT Governance and Control.** Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologias de pesquisa. 2007.** Disponível em: http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf Acesso em: 18/05/2013.

SILVA, Claudine. **Uma abordagem prática para implantação de ITIL com ênfase na gerência de configuração.** Joinville, SC: [S.n.] , 2008. 70 p.

SOARES, Eliane C. **Integração de segurança na gestão de TI: uma proposta de abordagem sistêmica.** Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/9823/1/2011_ElianeCarneiroSoares.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2013.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne. **Governança de TI – Tecnologia da Informação.** 1ª ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

WEILL, P.; VITALE, M. R. *Place to space: migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.