



TRABALHO DE FINAL DE CURSO

GOVERNANÇA DE TI




“CASE STUDY”: Empresa de Serviços

Nome: Claudia Matos

Nº 20063503

Campo Grande, 22 de Outubro de 2010

ÍNDICE

	RESUMO	3
	ABSTRACT	4
	ABREVIATURAS	5
1.	INTRODUÇÃO	6
2.	GOVERNANÇA DE IT	6
2.1.	DEFINIÇÃO	6
2.2.	FRAMEWORK DE CALDER-MOIR	8
2.3.	COBIT	11
2.4.	BALANCED SCORECARD E IT-SCORECARD	13
2.5.	GESTÃO DE PORTEFÓLIO.....	15
2.6.	ITIL	15
3.	CASE STUDY “SOITSA”	16
3.1.	DESCRIÇÃO E OBJECTO DE ACTIVIDADE EMPRESARIAL	16
3.2.	MISSÃO	17
3.3.	ÁREAS DE NEGÓCIO	17
3.4.	PROCESSOS DE NEGÓCIO	19
3.5.	ORGANIGRAMA.....	20
3.6.	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE SOITSA	21
4.	PERSPECTIVAS FUTURAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE SOITSA	25
5.	BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

RESUMO

Nos últimos anos, com o forte desenvolvimento da informática, as Tecnologias de Informação evoluíram de uma orientação meramente de suporte administrativo para um papel estratégico dentro de uma organização. A visão de TI como estratégia competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

A GTI surge, neste sentido, e trata-se do alinhamento das estratégias de negócio com os sistemas de TI, de forma a otimizar estes mesmos sistemas e suportar as melhores decisões para o negócio.

O presente trabalho pretende realizar um levantamento de processos de negócio de uma empresa de serviços na área de Informática e analisar as metodologias de GTI utilizadas.

ABSTRACT

In recent years, with the strong development in computer technology, information technology evolved from merely a guideline for administrative support to a strategic roleplay within an organization. The vision of IT as a competitive strategy has been discussed and emphasized as not only support for existing business operations, but also for enabling new business strategies.

The GTI comes to this effect, and it's the alignment of business strategies with IT systems in order to optimize these same systems and support the best decisions for the business.

This paper aims to survey the business processes of an IT Service's company and analyze the used GTI's methodologies.

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Score Card
CMDB	Configuration Management Database
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
GTI	Governança de TI
ITIL	IT Infrastructure Library
ITSM.....	IT Service Management
SI	Sistemas de Informação
SOC	Service Operations Center
TI	Tecnologias de Informação

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem vindo a observar-se que as empresas dos mais diversos sectores têm vindo a investir de uma forma crescente nas TI's. Segundo um estudo realizado pelo Gartner Group, nos Estados Unidos e Europa, as empresas investem, em média, 4% da sua receita em TI e tudo indica que esses investimentos vão continuar a crescer.

Desta forma, torna-se pertinente que as organizações procurem aperfeiçoar e otimizar os seus processos, controlar custos e aumentar a sua eficiência em geral.

Já há algum tempo que o termo “Governança” tem sido amplamente utilizado nas organizações, mas numa perspectiva mais corporativa. Nos últimos anos passou a ser adoptada em TI, para se referir aos critérios de definição, gestão e acompanhamento de resultados dos investimentos em TI (Weill, 2004).

2. GOVERNANÇA DE IT

2.1. DEFINIÇÃO

Van Grembergen (2003) define a Governança de TI como sendo a representação da capacidade organizacional exercida pela alta administração e pelos gestores de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e, neste sentido, assegurar a integração de TI ao negócio. A Governança de TI é parte integrante da governança corporativa, de responsabilidade da direcção e gestores de TI e consiste na liderança nas estruturas organizacionais e nos processos que asseguram que a TI sustente as estratégias e objectivos da organização (ITGI, 2001)

Ainda Weill e Ross (2004) definem a GTI como uma estrutura de decisão e de responsabilidade para incentivar o comportamento desejável no uso das TI's.

As TI's tem gerado mudanças significativas nas organizações. Na visão de Hendereson e Venkatraman (1999), o impacto de TI está a transcender o seu tradicional papel de ferramenta administrativa e está a evoluir para um papel estratégico. As TI's têm vindo a contribuir e a gerar oportunidade para o negócio.

A governança de TI visa responder às seguintes questões (Weil e Ross, 2004):

1. As capacidades da TI melhoram a competitividade da sua empresa?
2. Todos os gestores da empresa reconhecem as suas responsabilidades para a gestão e uso efectivo das TI's – ou este é apenas um problema para as áreas de TI's?
3. Os investimentos em TI da sua empresa visam atender os objectivos estratégicos – ou a sua empresa desperdiça recursos e investimentos apenas para atender iniciativas táticas e necessidades operacionais?

De um modo geral, as empresas gerem bem os seus recursos, mas no que diz respeito à informação verifica-se, na sua maioria, uma ausência de gestão e controlo. As necessidades de negócio mudam constantemente, enquanto os sistemas, por outro lado, permanecem inflexíveis e imutáveis. As implementações de soluções e projectos de TI envolvem investimentos altos e contínuos, com resultados incertos e que ninguém pode precisar.

A GTI tem como objectivos conhecer os valores e a importância estratégica da TI na organização, assegurar que pode suportar as suas operações e garantir que pode implementar as estratégias necessárias para atender o crescimento e a expansão da empresa no futuro. As melhores práticas da GTI visam garantir que as expectativas da TI serão atendidas e os riscos inerentes a TI serão minimizados, e que as operações de TI estão alinhadas com as operações de negócio e através de melhoria contínua.

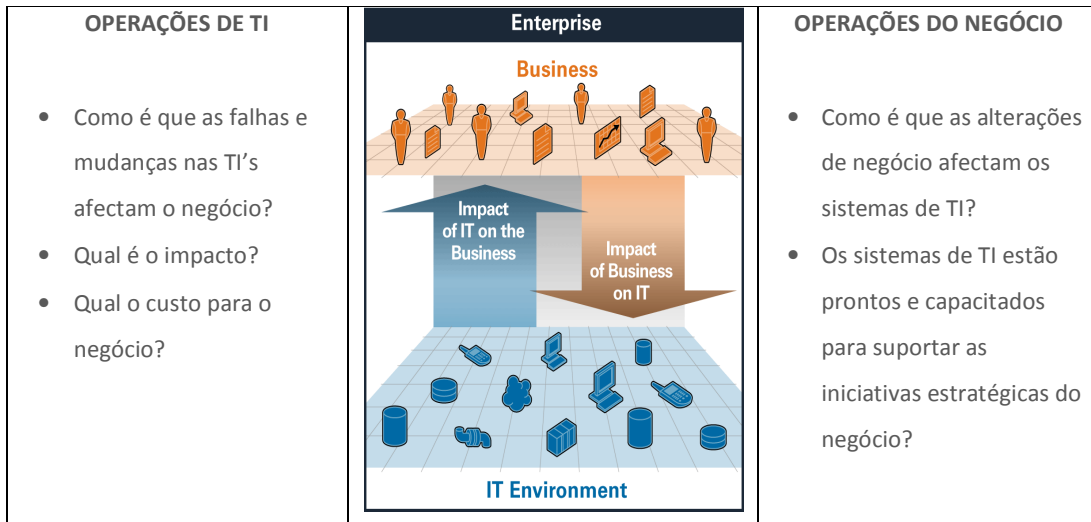


Fig. 1 – Alinhamento de TI com o negócio

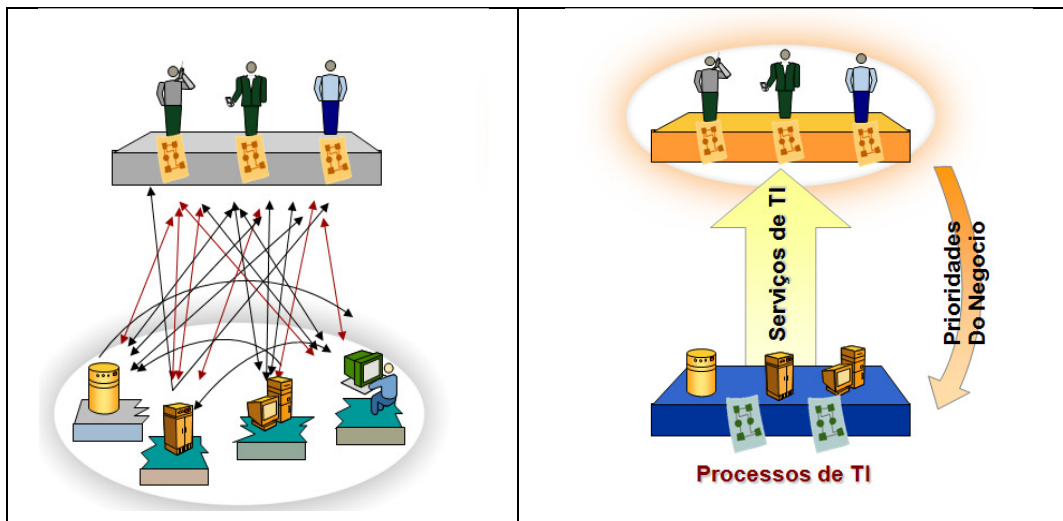


Fig. 2 - Modelo de Boas práticas no contexto de governança

A Governança de TI é um conjunto de estruturas e processos que visa garantir que a TI dê suporte e maximize adequadamente os objectivos e estratégias do negócio da organização, adicionando valores aos serviços entregues, balanceando os riscos e obtendo o retorno sobre os investimentos em TI.

Segundo Almeida, M. (2001), estratégia corresponde ao conjunto de actividades desempenhadas por uma organização que busca a máxima eficácia no alcance de seus objectivos. Essas actividades devem fazer parte de um processo contínuo e interactivo de forma a integrar o ambiente e promover a transformação, onde a estratégia irá dar orientação todas acções e reacções.

A Governança de TI engloba cinco domínios:

- 1) Alinhamento estratégico: que visa manter o alinhamento entra as soluções de TI e o negócio da empresa;
- 2) Valor de TI: visa a optimização dos custos dos investimentos de TI e o retorno dos mesmos;
- 3) Gestão do Risco: que visa assegura a protecção dos activos de TI, inclui planos de *disaster and recovery*, mantendo a operacionalidade dos sistemas;
- 4) Gestão dos Recursos: que visa aperfeiçoar o conhecimento e a infraestrutura de TI;
- 5) Medidas de desempenho: que permite o acompanhamento da entrega dos projectos de TI e monitorizar os serviços.

Estes domínios são alvo de avaliação e medição, recorrendo-se à utilização de frameworks e/ou metodologias. Um Framework é um conjunto de boas-práticas que auxiliam na resolução de um problema específico, e neste caso particular, auxiliam na resolução de problemas relacionados com a Governança de TI.

A figura abaixo mostra as várias metodologias e frameworks que podem apoiar a governança de TI, umas de forma mais abrangente e outras de forma mais específica.

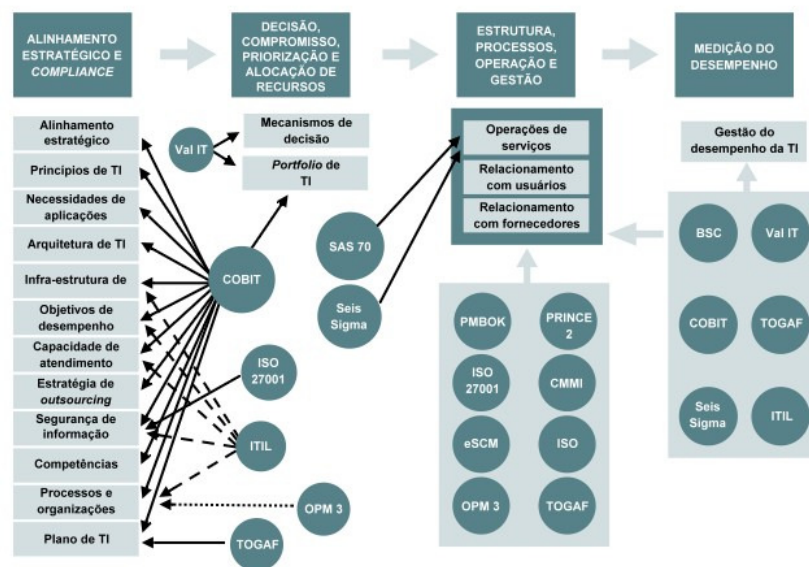


Fig. 3 - Modelo de Boas práticas no contexto de governança

2.2. FRAMEWORK DE CALDER-MOIR

O IT Governance Institute propõe a Super Framework de Calder-Moir (Fig. 5) que inclui praticamente todos os temas importantes na área do IT Governance.

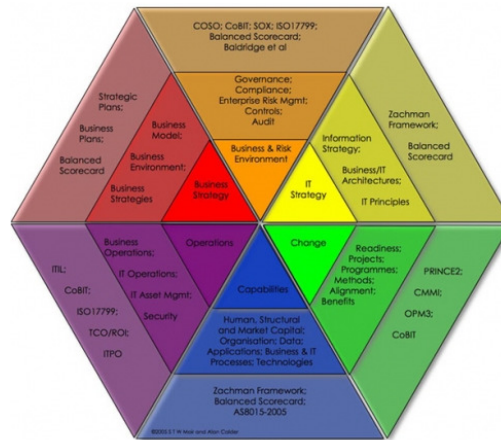


Fig. 4 – Super Framework de Calder-Moir

A imagem da Super Framework de Calder-Moir deverá analisada tendo em conta os seguintes níveis representados na figura seguinte.



Fig. 5 - Níveis da Super Framework de Calder-Moir

A Gestão estratégica diz respeito à administração da organização, que tem como responsabilidade a definição de estratégias e alinhamento das TI's com o negócio, determinando a gestão estratégica da informática.

O nível de Gestão Operacional representa o nível de gestão que gere as actividades de informática.

O nível de Operação Tecnológica inclui os técnicos de informática que utilizam metodologias e ferramentas para planear, desenhar, avaliar e entregar os projectos de informática.

A parte superior da Super Framework de Calder-Moir (fig. 7) representa os processos que estabelecem a direcção, especificam restrições, tomam decisões e definem o planeamento

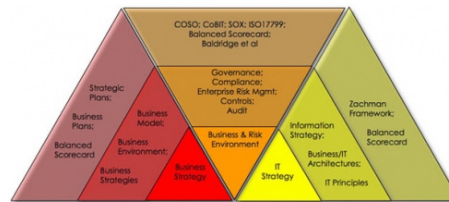


Fig. 6 – Representação parcial da Super Framework de Calder-Moir I

A parte inferior (fig 8) representa os processos que desenvolvem e gerem novas capacidades, assim como os processos que utilizam a informática para desenvolver novos produtos e serviços.

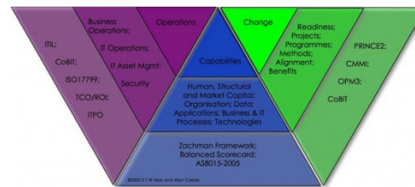


Fig. 7 – Representação parcial da Super Framework de Calder-Moir II

O processo de Governança de IT terá início no canto superior esquerdo do hexágono, seguindo para a direita no sentido dos ponteiros do relógio. A administração providencia a estratégia de negócio, e os gestores fazem uma análise do risco e quais as medidas mais adequadas.

Estando definida a estratégia de negócio e o contexto organizacional, a informática desenvolve propostas, planos e arquiteturas para suportar esses requisitos, que definem o que se pretende, as mudanças necessárias e as implicações em termos de recursos.

A administração terá de aprovar essas propostas, devem ser implementadas através de uma série de projectos sujeitos a uma monitorização regular.

Esta Framework inclui três tarefas de Governança de TI: avaliar, dirigir e monitorizar, que relacionam os segmentos entre si. A administração avalia as condições de negócio, restrições e propostas, dirige o risco apropriado e o investimento e monitoriza os principais processos, incluindo a estratégia de negócio e risco, estratégia informática, a mudança, as capacidades e as operações. Da mesma forma, no nível intermédio, os gestores executivos também dirigem, avaliam e monitorizam os processos.

Este Framework baseia-se ainda na metodologia Plan, Do, Check, Act (Fig. 9).

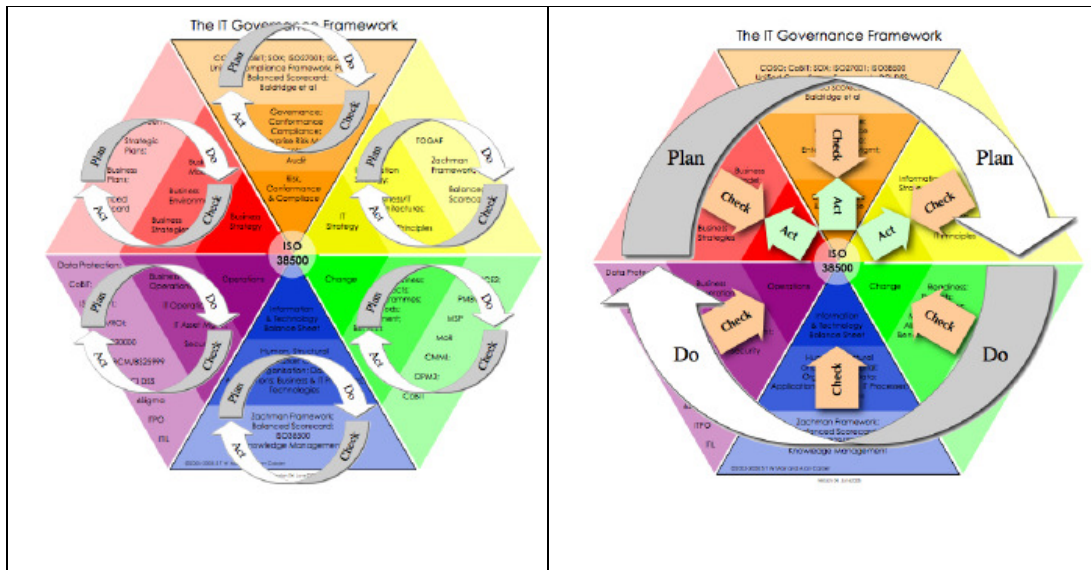


Fig. 8 – Framework de Calder-Moir com metodologia “Plan, Do, Check, Act”

A nível estratégico, a fase “Plan” ocorre na primeira metade superior do hexágono, iniciando-se à esquerda e seguindo o sentido dos ponteiros do relógio. Na metade inferior do hexágono ocorre a fase do “Do”, sendo que a fase “check” é realizada de fora para dentro e a fase “Act” ocorre de dentro para fora. A nível operacional, o ciclo é realizado em cada segmento do hexágono.

Um dos requisitos da governança de TI é o alinhamento de estratégico, que indica o apoio da Tas TI’s às estratégias adoptadas pela empresa, com vista a alcançar os objectivos estratégicos da empresa.

De seguida serão abordadas algumas metodologias ou frameworks utilizadas para a Governança de TI.

2.3. COBIT

É um guia de boas práticas direccionado para a gestão de TI. As principais funções do CobiT são pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto actualizado, autorizado e com foco internacional de objectivos de controlo, geralmente aceites e aplicáveis à TI para ser usado por gestores, utilizadores e auditores de TI.

O CobiT é composto por 4 domínios, 34 objectivos e 215 objectivos de controlo detalhados. No nível mais elevado estão os quatro domínios, que são agrupados de acordo com a sua natureza.

- 1) Planeamento e Organização
- 2) Aquisição e Implementação
- 3) Entrega e Suporte
- 4) Monitorização

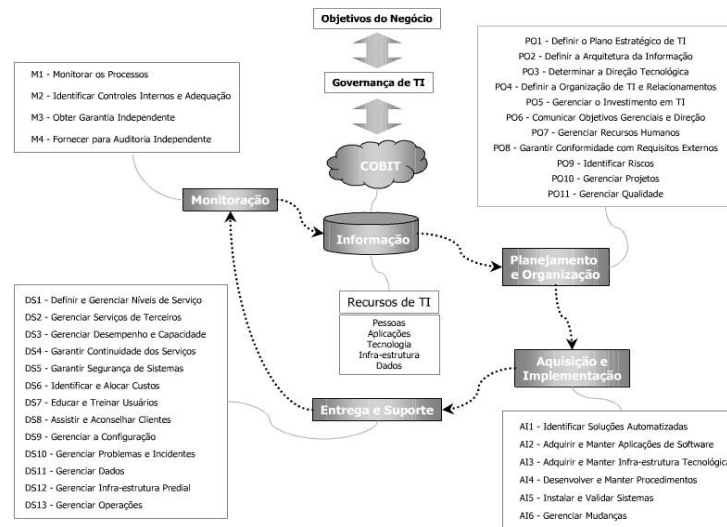


Fig. 9 – Relação dos domínios com os objectivos de controlo do CobiT

O CobiT, como é uma metodologia focada nas métricas, utiliza dois tipos de indicadores: um KPI (Key Performance Indicator) que é um indicador-chave de desempenho e um KGI (Key Goal Indicator) que é um objectivo a atingir através da monitorização de um ou mais KPI's.

O CobiT utiliza os recursos informáticos para definir os processos de gestão da informática a partir dos objectivos de negócio. A cada um destes processos são depois atribuídos KPI's, assim como KGI's aos objectivos. Estes objectivos da informática devem estar integrados com os objectivos de negócio para garantir o alinhamento entre a informática e o negócio.

Esta metodologia é ainda focada no controlo, ou seja, por cada um dos 34 processos agrupados nestes quatro domínios, o CobiT define objectivos de controlo que são políticas, procedimentos, práticas ou estruturas organizacionais desenhadas para fornecer garantias razoáveis que os objectivos serão atingidos e que serão prevenidos eventos indesejáveis.

Para Aragon e Vladimir existem várias oportunidades de aplicação do CobiT numa organização:

- Avaliação dos processos de TI: dada a sua grande abrangência, o CobiT e o seu alto grau de padronização permitem a sua utilização como um checklist para avaliar os pontos fortes e fracos dos processos, potenciando o aparecimento de propostas de melhoria.
- Auditoria dos riscos operacionais de TI: as avaliações dos processos, em conjunto ou de forma isolada, podem demonstrar os riscos implícitos ao negócio e assim tentar minimizá-los.
- Implementação modular da GTI: a governança pode ser implementada na empresa para atender as necessidades mais básicas, focando assim as áreas mais críticas.
- Realização de Benchmarking: a existência de modelos de maturidade para cada processo de TI permite que uma organização possa montar uma estratégia baseada na sua situação actual, utilizando como parâmetros a comparação de dados de outras empresas.

- Qualificação de fornecedores de TI: esta metodologia pode ser também utilizado para promover a contratação de serviços de TI, ou mesmo no estabelecimento de níveis de serviço dentro de uma organização.

A GTI baseada no CobiT pode ser aplicada tanto em pequenas como grandes empresas. O único requisito para a sua utilização é que seja consistente com os objectivos de negócio e com as suas estratégias relacionadas às TI's.

2.4. BALANCED SCORECARD e IT-SCORECARD

O BSC é uma metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e consiste numa ferramenta de medição e gestão de desempenho. Inicialmente foi apresentado como um modelo de avaliação de performance empresarial, mas foi desenvolvido para uma metodologia de gestão estratégica.

O principal objectivo do BSC é o alinhamento do planeamento estratégico com as acções operacionais da empresa através de:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas;
- 3) Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

As perspectivas para a análise do desempenho são:

- 1) Financeira
- 2) Cliente
- 3) Processos Internos
- 4) Aprendizagem e Crescimento

A seguinte figura mostra a integração das propostas com os objectivos da empresa.



Fig. 10 – Integração das perspectivas do BSC

Existe uma relação muito forte entre o BSC como instrumento de gestão e os Sistemas de Informação como ferramentas de suporte à gestão que precisam elas próprias ser geridas. Os SI podem não só apoiar directamente a implementação do BSC, aumentando a probabilidade de sucesso, como o BSC pode também contribuir para um melhor alinhamento entre a gestão da organização e a gestão dos sistemas de informação.

A avaliação de desempenho dos SI's deve ser olhada de uma forma balanceada, entre objectivos financeiros e não financeiros, em que muitos dos benefícios podem ser indirectos e a longo prazo. Os SI's, normalmente, não produzem valor por eles mesmos, mas sim indirectamente através das outras actividades que suportam, podendo ser difícil quantificar os benefícios.

Assim, o BSC pode ser bastante útil para avaliar o desempenho dos SI, de modo a que as organizações tenham uma melhor noção de quais são os investimentos que produzem maiores benefícios.

A utilização de sistemas de avaliação de desempenho, incluindo o BSC, oferece diversas vantagens na gestão dos investimentos em informática:

- A informática tem um efeito holístico numa organização, tornando-se necessário medir o desempenho dos processos e melhorá-los;
- As despesas com a informática são normalmente consideráveis e crescentes, tornando-se bastante importante comparar os custos e benefícios;
- Se uma organização conseguir identificar os investimentos em informática que produzem mais benefícios no presente, pode decidir melhor sobre outros investimentos no futuro;
- Os gestores têm acesso a mais e melhor informação e, assim, podem tomar medidas, criar iniciativas ou aprovar projectos para melhorar o desempenho dos processos de negócio suportados pela informática.

O BSC direccionado para a informática, neste caso será designado por IT-Scorecard, pretende avaliar o desempenho directo da informática e avaliar os benefícios indirectos produzidos pela informática no suporte aos processos de negócio.

Grembergen e Saull apresentaram uma framework para implementar um IT-Scorecard representada pela figura seguinte:

Table 5—Generic SLM BSC	
User Orientation How do the users view the service level management process?	Corporate Contribution How does management view the SLM process?
Mission To meet business requirements of users and to improve user satisfaction Objectives <ul style="list-style-type: none"> • Service level performance • User satisfaction Measures <ul style="list-style-type: none"> • Percentage of applications and operation services meeting SLAs • Score on user satisfaction survey 	Mission To obtain a reasonable business contribution from SLM process Objectives <ul style="list-style-type: none"> • Control of expenses for SLM • Maximum effect on the business Measures <ul style="list-style-type: none"> • Actual vs. budgeted expenses • Percentage of processes relying on IT covered by SLAs
Operational Excellence How effective is the service level management process?	Future Orientation Is IT positioned to meet future service level management challenges?
Mission Effective service level management process Objectives <ul style="list-style-type: none"> • Improvement of SLM process • Efficient account management • Efficient reporting of outages • Efficient performance reports • Efficient implementation process Measures <ul style="list-style-type: none"> • SLM maturity level • Number of failures to attend scheduled account meetings • Number of failures to provide outages reports in "x" hours • Number of failures to provide performance reports as agreed • Number of late implementations 	Mission Develop opportunities to answer future challenges Objectives <ul style="list-style-type: none"> • Permanent SLM training and education of IT personnel and end users • Research into SLM Measures <ul style="list-style-type: none"> • SLM educational budget as percentage of total IT budget • Percentage of IT staff and end users with completed SLM training • Percentage of IT budget spent on SLM research

Fig. 11 – Framework de Grembergen e Saul

2.5. GESTÃO DE PORTEFÓLIO

A gestão de portefólio é responsável pelos pedidos feitos pelo negócio à informática (Silva, M. & Martins, J. (2008)). O portefólio pode ser representado através de aplicações, infraestrutura, serviços e gestão. O objectivo principal da gestão de portefólio é seleccionar, controlar e validar os projectos, de modo a que seja feito o alinhamento entre os objectivos de negócio.

A gestão de portefólio inclui quatro processos que têm como objectivo evitar que os projectos não estejam alinhados com as metas da organização:

- Alinhamento: garante que reflectam os objectivos da organização;
- Selecção: classifica os projectos em termos de prioridade;
- Controlo: tempo, custos, outros indicadores;
- Validação: verifica se os objectivos foram alcançados.

2.6. ITIL

2.6.1. Definição

O ITIL é um conjunto de boas práticas que permite administrar de forma eficiente a infraestrutura de IT, com vista a garantir os níveis de serviço acordados entre a organização de TI e os seus clientes (internos ou externos). Trata-se de um conjunto de 40 livros, cada um dos quais descreve um processo de ITSM.

Os livros de ITIL mais utilizados e os processos associados são:

- Service Support – gestão de incidentes, problemas, configurações, alterações, releases e service desk.
 - Configuration Management

- Service Desk
 - Incident Management
 - Problem Management
 - Change Management
 - Release Management
- Service Delivery – gestão de níveis de serviço, financeira, capacidade, continuidade, disponibilidade e segurança.
 - Availability Management
 - Capacity Management
 - IT Service Continuity Management
 - Financial Management for IT Services
 - Service Level Management
- Security
 - Security Management
- Network
 - Network Services Management

2.6.2. Vantagens

As principais vantagens da utilização da metodologia ITIL para as organizações são:

- Melhoria da qualidade de serviço e suporte ao negócio mais fiável;
- Melhoria no ciclo de vida de mudanças e maiores taxas de êxito;
- Melhorias na segurança, velocidade e disponibilidade, de acordo com o nível de serviço requerido
- Maior flexibilidade e adaptabilidade dos serviços de IT à organização;
- Melhoria da satisfação dos clientes;
- Pessoal mais motivados, maior satisfação dos empregados por terem ideia daquilo que é esperado deles
- Maior flexibilidade do negócio através de uma melhoria na relação com o suporte de IT;
- Visão mais clara das capacidades de IT;
- Maior confiança nos processos.

3. CASE STUDY “SOITSA”

3.1. DESCRIÇÃO E OBJECTO DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL

A Selective Outsourcing of Information Technologies S.A. (SOITSA), fundada no ano de 1999, pertence ao grupo SOITSA, com origem em Espanha e presença em Portugal, Espanha, México e Eslováquia. A missão de SOITSA é prestar serviços profissionais e oferecer soluções especializadas e avançadas, de alta qualidade e disponibilidade, nas áreas das Tecnologias de Informação.

SOITSA estrutura-se em três diferentes unidades de negócio, sendo desenvolvidos pelas diferentes áreas organizativas na dependência da Direcção Geral:

- a) Assistência Técnica: Projectos de Exploração e Desenvolvimento
- c) SOC e IT Solutions
- d) Consultoria e Desenvolvimento de Aplicações

As áreas de negócio são desenvolvidas pelas diversas áreas organizacionais da empresa:

- a) Departamento de Recursos Humanos
- b) Departamento Comercial
- c) Departamento Técnico
- d) Departamento de Contabilidade, Finanças e Serviços Gerais
- e) Departamento de Qualidade

Numa organização que presta serviços, a tecnologia serve como apoio para o trabalho das pessoas, trabalho este que deve estar organizado segundo processos de gestão definidos.

3.2. MISSÃO

Prestar serviços e oferecer soluções especializadas, de alta qualidade e disponibilidade nas áreas de Tecnologias de Informação e Comunicações, Consultoria e Desenvolvimento de aplicações.

A base fundamental de SOITSA é:

- Fornecer serviços de qualidade e demonstrar a sua capacidade para os oferecer, de forma contínua, esses serviços, de acordo com as necessidades dos seus clientes e de acordo com os requisitos legais que sejam aplicados.
- Providenciar um ambiente de trabalho que proporcione este objectivo.
- Um sistema que se torne cada vez mais robusto através da experiência e do feedback, visando uma melhoria contínua do mesmo.

3.3. ÁREAS DE NEGÓCIO



Fig. 12 – Estrutura Organizativa de SOITSA

3.3.1. Assistência Técnica

Tem como objectivo a captação e manutenção do negócio relacionado com serviços externos relacionado de informática avançada, em projectos cuja última responsabilidade da gestão técnica sobre o cliente de exploração de sistemas, redes, bases de dados, aplicações, segurança e desenvolvimento de aplicações.

Estes serviços são geralmente prestados nas instalações dos clientes, sob os seus procedimentos (no que se refere à gestão técnica da actividade diária) e metodologia. Estão incluídas as actividades de monitorização, operação, administração, suporte e desenvolvimento de aplicações, serviços que integram o âmago do negócio de SOITSA.

A unidade estrutura-se com um director de negócio, e um ou vários gestores, sendo o director o responsável pela conta de resultados de negócio.

Os seus processos básicos são: Captação e Abertura de Contas, Recepção de Novos Projectos, Recrutamento e Contratação, Incidências de Manutenção ou Fecho, recebendo apoio comercial, técnico e administrativo das unidades transversais. Além disso, conta com o apoio de Assessores externos para a cobertura das suas necessidades em relação à gestão de pessoal: vencimentos, contratações e relações com a Segurança Social.

3.3.2. SOC e IT Solutions

Tem como objectivo a captação e manutenção do negócio relacionado com projectos e soluções de Monitorização e Gestão (e serviços relacionados com o SOC) e Segurança Lógica, entre os quais, se encontra a área de MG.

O SOC oferece um leque de serviços geridos e soluções relacionadas tanto com o apoio aos utilizadores e gestão de informática, como pela área de MG: monitorização, operação e administração de servidores, redes, bases de dados, aplicações, segurança e monitorização da qualidade de serviços informáticos Web e Corporativos.

Esta unidade de negócio é também responsável pela política de qualidade relativa aos processos operacionais de MG. Trabalha estritamente no reforço do portfólio de serviços com o departamento técnico. Recebe apoio comercial, técnico, administrativo das unidades transversais. É responsável da conta de resultados de negócio, da gestão de partners de IT Solutions e pela manutenção e actualização dos conteúdos da parte da página Web da respectiva unidade.

3.3.3. Desenvolvimento de Aplicações

Tem como principal objectivo a realização de projectos de consultoria, design e desenvolvimento de aplicações, dando uma cobertura completa ao seu ciclo de vida: desde a recolha de informação e definição de funcionalidades, até à infraestrutura, validação e exploração do projecto.

Com uma série de processos comuns à área de MG, o modelo de trabalho no Desenvolvimento de Aplicações conta com ferramentas de seguimento de projectos e uma gestão personalizada que garanta o êxito dos mesmos e proporciona o suporte adequado.

Esta unidade de negócio é também responsável pela política de qualidade relativa aos processos operacionais do desenvolvimento de aplicações. Trabalha no reforço do portfólio de serviços com o departamento técnico. Recebe apoio comercial, técnico e administrativo das unidades transversais. É responsável da conta de resultados do negócio e da manutenção e actualização da parte da página Web dedicada a esta unidade.

3.4. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Processo de negócio pode ser definido como o conjunto de actividades pré-estabelecidas e desempenhadas numa organização com vista a produzir um resultado para o cliente. Constituem um conjunto de ações, relacionadas entre si de forma lógica e coerente a fim de promover um output favorável à organização. Uma estrutura de processos mal concebida pode pôr em risco a eficiência e eficácia de uma empresa através dos produtos e serviços que gere e disponibiliza (fonte: wikipedia).

3.4.1. Levantamento de Processos de Negócio



Fig. 13 – Cadeia de Valor de SOITSA

- **PROCESSOS PRIMÁRIOS**

- a) **Recepção das solicitações dos clientes**

O responsável pela gestão do cliente recebe a solicitação do cliente e regista-a na frame corporativa disponível, que emite um aviso para as áreas necessárias para a elaboração da proposta.

- b) **Apresentação de proposta**

O processo de apresentação de proposta integra colaboradores de várias áreas e inclui a identificação dos recursos (humanos e materiais) e métricas a incluir no serviço.

c) Prestação de Serviço

A adjudicação da proposta implica a prestação do serviço. No caso do serviço de Assistência Técnica, será atribuído um Consultor ao projecto que terá como responsabilidades toda a gestão material do projecto, já que a nível funcional o recurso dependerão do cliente. No caso de consultoria/Desenvolvimento, será nomeada um equipa, estabelecidos objectivos e irá responder ao Director de área e a Recursos Humanos. Se se tratar de um projecto de Managed Services, a Directora da área irá ser responsável pelo contacto com o cliente, e a gestão dos recursos é feita de forma interna de acordo com o tipo de serviço acordado.

Em todos os casos têm o apoio da área de qualidade que verifica e garante que o serviço está a ser prestado de acordo com as normas em vigor na organização.

d) Conclusão Serviço

- ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Termina o serviço adjudicado e são verificadas se os objectivos foram cumpridos e o grau de satisfação com o mesmo.

- CONSULTORIA / DESENVOLVIMENTO

O Serviço é entregue ao cliente e verifica-se se está de acordo com as necessidades e objectivos.

- MANAGED SERVICES
- Termina o serviço adjudicado, são verificadas as métricas e indicadores.

3.5. ORGANIGRAMA

O seguinte organigrama representa a estrutura organizativa de SOITSA:

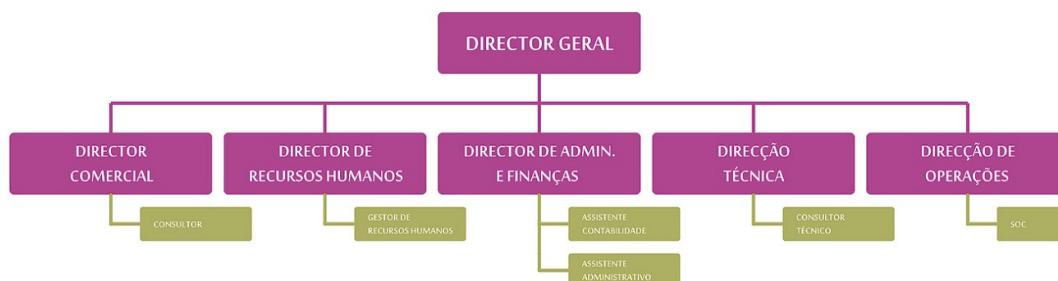


Fig. 14 – Organigrama de SOITSA

Funções:

Director Geral: José Garcia de La Rosa

Direcção Comercial: Paloma Martinez

Direcção de Recursos Humanos (Portugal): Claudia Matos

Direcção de Administração e Finanças: Ruth Diaz

Direcção Técnica: Jesus Pedraza

Direcção de Operações: Rosa Barreiro

3.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A estrutura da rede da SOITSA está representada na seguinte figura:

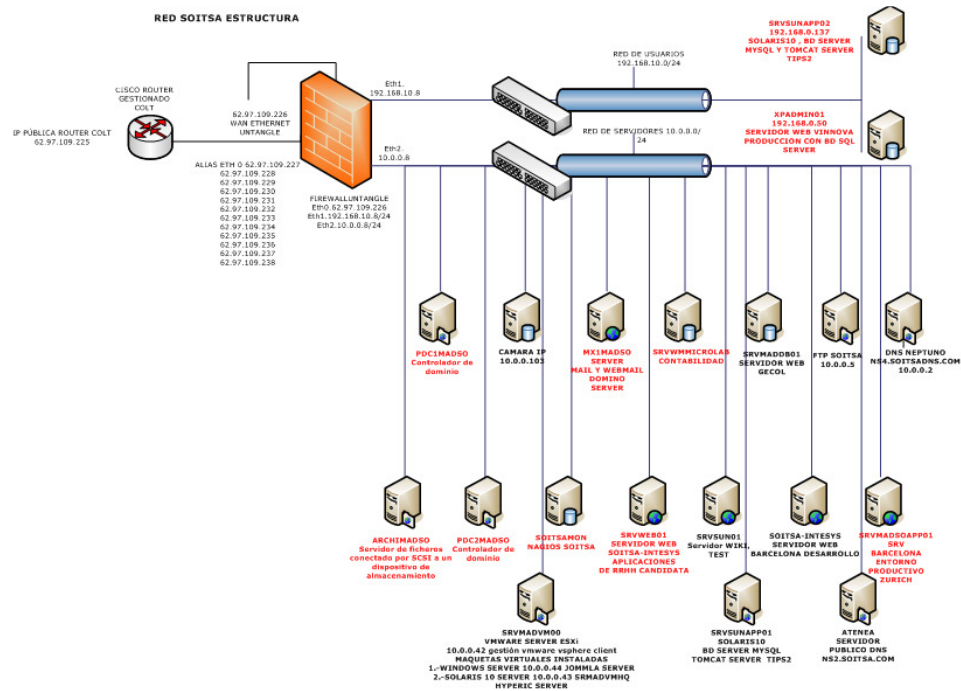


Fig. 15 – Rede Estrutura SOITSA

A SOITSA dispõe de SI's que têm vindo progressivamente a alinhar-se com a estratégia de negócio e neste momento já estão definidos objectivos de departamentos e métricas tanto internas como externas.

A empresa dispõe de um frame corporativo, baseado em Notes Domino, que dá suporte às distintas unidades de negócio e facilita a gestão e documentação para os vários departamentos de estrutura.

Além disso foi desenvolvida uma ferramenta própria de monitorização e gestão de incidências, o TIPS (Tracking & ITIL Process Support), alinhado com a metodologia ITIL. A arquitectura de TIPS está baseada em componentes Open Source, desenvolvido em Java e base de dados relacional MySQL.

Esta ferramenta está alinhada sobretudo com a área de negócio de SOC e permite oferecer aos clientes, serviços de gestão remota de acordo com a metodologia ITIL e permite a emissão de relatórios de acordo com KPI's definidos.

É também utilizada ao nível da estrutura da SOITSA mas mais como suporte à gestão operacional e não tanto à gestão estratégica.



Fig. 16 – TIPS

O TIPS permite a gestão de incidências, mudanças, problemas, versões, configurações, documentação e solicitações de serviço.

O principal objectivo do TIPS é dar cobertura aos processos de suporte ao serviço de TI, sob um modelo de supervisão contínua, proactiva e eficiente. TIPS baseia-se na gestão de transacções, ou seja, todas as actividades integradas em cada um dos processos de suporte ITIL.

Esta ferramenta permite realizar a gestão de eventos, considerando-se representado na figura seguinte o ciclo de vida de um evento:

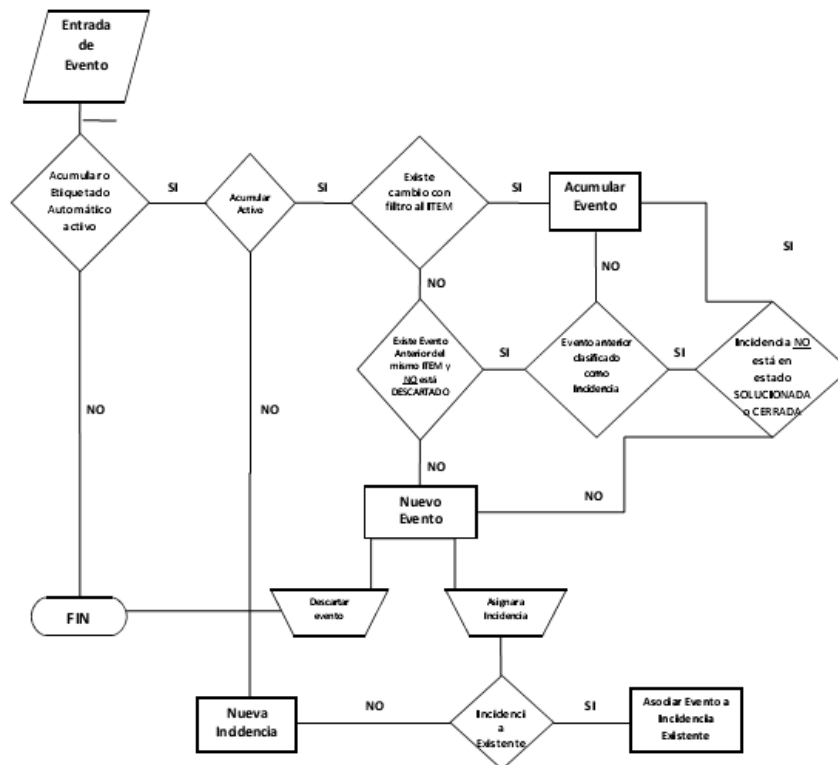


Fig. 17 – Ciclo de Vida de un evento

Considera-se evento toda a mudança que altere o estado de um elemento da CMDB. A captura de eventos efectua-se através da análise de email recebidos pela fonte eleita como arquitectura de monitorização do projecto.

O tracking ou seguimento de transacções também é uma função importante do TIPS e permite a imputação dos tempos dedicados às várias transacções pelos vários utilizadores.

Fig. 18 – Janela de Seguimento de Transacções

A Gestão de Incidências é outra função desta ferramenta e permite criar, assignar, apropriar, resolver e fechar a incidência. Permite funções como listagem, criação e modificação de incidências.

Fig. 19 – Janela de Gestão de Incidências

O ciclo de vida das mudanças é gerido da mesma forma que as incidências. Ao serem criados e assignados aguardam que alguns dos utilizadores, individuais ou de grupo, se apropriem da mudança. Desde este ponto, pode ser imputado ao utilizador os tempos de trabalho.

Fig. 20– Modelo de Gestão de Mudança

Na gestão de problemas, estes apresentarão apenas dois estados: abertos e fechados, podendo no entanto ser reabertos.

PROBLEMAS					Exportar
ID	Título	Fecha de Alta	Grupo Asignado	Estado	
Telvent					
492	Filling up of Oracle File Systems	12/08/09 10:25	EMEA HP-LUX Tier 3	Abierto	
379	Fix connectivity problems between linux2sts and	04/03/09 16:00	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrado	
319	Stack meeting about the changes in the telvent-marsans ...	27/01/09 11:00	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrado	

Fig. 21 – Listagem de problemas

O TIPS permite também fazer a gestão dos pedidos do serviço incorporando um formulário específico para o registo, seguimento, documentação e fecho dos pedidos.

PETICION DE SERVICIO					Exportar
ID	Título	Fecha de Entrada	Creador/Grupo/Propietario	Estado	
Telvent					
4373	Conferencia telefónica para preparación intervención fi...	14/08/09 10:43	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrada	
4012	Actualización del manual de Operaciones de Telvent	02/11/09 12:15	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrada	
4005	Reunión preparatoria en Marsans	27/10/09 16:00	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrada	
4004	Preparación Intervención Fin de Semana	23/10/09 09:04	EMEA HP-LUX Tier 3	Cerrada	

Fig. 22 – Listagem de pedidos

É possível também gerar relatórios, métricas, KPI e gráficos relativos à entrega e execução dos vários processos de Gestão de TI que o TIPS dá suporte. Estes dados são de muita importância para os gestores do serviço pois proporciona a informação necessária para estabelecer uma dinâmica de melhoria contínua na entrega do Suporte ao Serviço e facilita a elaboração de relatórios de seguimento para os clientes internos ou externos.

Por exemplo, o relatório de KPI mostra uma série de indicadores de rendimento chave na prestação do serviço das várias equipas incluídas num determinado projecto e que dão suporte aos gestores do serviço na tomada de decisão. A evolução de tais indicadores dizem respeito à informação necessária para o estabelecimento e manutenção de uma dinâmica de melhoria contínua na execução dos serviços de TI.

Proceso o Categoría	Métrica	Descripción
Gestión de Incidencias	No Tickets P1	Nº de IT de prioridad 1 abiertos durante el período de tiempo especificado en el Filtro de Informe KPI
	No. Tickets P2	Nº de IT de prioridad 2 abiertos durante el período de tiempo especificado en el Filtro de Informe KPI
	No. Tickets Resueltos	Nº de IT que han pasado al estado "Resuelto" durante el período de tiempo especificado en el Filtro.
	T. Medio Respuesta en P1	Es la media de la suma de los tiempos de respuesta de todas las incidencias que han sido asignadas a un grupo (recibida), con una prioridad N y perteneciente a uno o más grupos de trabajo para un determinado proyecto en un rango de fechas definido en el filtro.
	T. Medio Respuesta en P2	
	T. Medio Resolución P1	Es la media de la suma de los tiempos de resolución de todas las incidencias que han sido asignadas a un grupo (recibida), con una prioridad N y perteneciente a uno o más grupos de trabajo para un determinado proyecto en un rango de fechas definido en el filtro.
	T. Medio Resolución P2	
Gestión de Cambios	No. Tickets Planeados	Nº de CM tickets cuya valor del campo Criticidad en el formulario de creación del cambio es "Planeado"
	No. Tickets Urgentes	Nº de CM tickets cuya valor del campo Criticidad en el formulario de creación del cambio es "Urgente"
	No. Tickets Emergencia	Nº de CM tickets cuya valor del campo Criticidad en el formulario de creación del cambio es "Emergencia"
	No. Tickets Descartados	Nº de CM tickets que por algún motivo han sido descartados para su implementación.
Gestión de	No. Abiertos	Nº de PM tickets que han sido abiertos durante el período de tiempo

Fig. 23 – Excerto de relatório KPI

4. PERSPECTIVAS FUTURAS DOS SI'S DE SOITSA

A SOITSA é uma empresa direccionada para a prestação de serviços nas áreas de TI's e como tal está consciente da importância de uma adequada gestão e optimização dos recursos para o sucesso de uma organização.

Neste sentido, e de uma forma progressiva o objectivo será alinhar ainda mais os SI's existentes com o negócio, de forma a obter informações que potenciem a tomada de decisão com maior sucesso, construindo ao longo do tempo um modelo de governança cada vez mais consistente.

A médio-prazo, está previsto o desenvolvimento de mais um módulo de TIPS, de Gestão do Conhecimento, que visa salvaguardar a informação da organização, mas com a disseminação da

informação necessária a cada colaborador. Está também previsto o desenvolvimento de um módulo que permita a automatização das autorizações de serviços suplementares, a nível dos recursos humanos, de forma a diminuir a burocracia inerente.

A longo-prazo pretende-se que haja um alinhamento entre os objectivos de cada departamento e um módulo do TIPS para possibilitar a mensuração de desempenho.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

Aragon, A., Abreu, V. (2008). Implantando a Governança de TI – Da estratégia à gestão de processos e serviços. 2ª edição. Editora Brasport

J. C. Henderson , N. Venkatraman, Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, IBM Systems Journal, v.38 n.2-3, p.472-484, 1999

Mira, M., Martins, J. (2008). IT Governance, A Gestão da Informática. Lisboa, FCA

Weill, P. & Ross, J. W., 2004, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*", Harvard Business School Press, Boston

<http://wikipedia.org>

www.soitsa.com