**APLICABILIDADE DE gestão DA TI EM PEQUENAS EMPRESAS BASEADO EM ITIL**

Eveline LuconiPopi

Soraya Rita Mont’Alegre

**Resumo**

Atualmente, empresas de pequeno porte estão fazendo uso de seus princípios e valores através do desenvolvimento de estratégias adaptativas, e se beneficiando de seus conceitos e técnicas que possuem a finalidade de melhorar os processos organizacionais orientados a serviços. O objetivo deste estudo é analisar a aplicabilidade de gerenciamento da TI em pequenas baseado na metodologia ITIL.A metodologia foi realizada através de uma pesquisa metodo experimental, uma vez que oferece ao pesquisador maior conhecimento a respeito do tema proposto no estudo. A pesquisa deste estudo indica que a implementação da metodologia ITIL em pequenas empresas é um processo único que envolve especificidades e características diferenciadas, onde cada organização deve desenvolver suas próprias estratégias adaptativas, seguindo seus anseios e necessidades.

**Palavras-chave: ITIL, gestão de TI, serviço de TI, melhores práticas.**

**Abstract**

Currently, small businesses are making use of their principles and values by developing adaptive strategies, and taking advantage of its concepts and techniques that have the purpose of improving organizational processes oriented services. The aim of this study is to analyze the applicability of IT management in small based on ITIL. The methodology was carried out through an exploratory research literature, since it gives the researcher greater knowledge about the topic proposed in the study. The research study shows that the implementation of ITIL in small businesses is a unique process that involves specific and differentiated features, where each organization should develop their own adaptive strategies, following your desires and needs.

**Keywords:** Management IT; ITIL; IT Services.

**Introdução**

Atualmente, inúmeros estudos têm demonstrado que a Tecnologia e Informação (TI) são consideradas importantes ferramentas que proporcionam vantagens competitivas significativas, pois contribuem na orientação de serviços, sendo possível alinhar os objetivos da TI aos do negócio.

O processo de gerenciamento de TI envolve a adoção de inúmeras práticas que utilizam modelos e metodologias que auxiliam as empresas a manter uma postura proativa para suprir as necessidades organizacionais. A *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) obteve destaque no final dos anos 90, devido seu potencial em gerenciar os serviços de TI na empresa, visando o planejamento, organização e execução de um projeto organizacional capaz de cumprir com importantes funções voltadas para serviços.

Embora a ITIL seja uma metodologia direcionada para grandes organizações, nos dias de hoje, empresas de pequeno porte estão fazendo uso de seus princípios e valores através do desenvolvimento de estratégias adaptativas, e se beneficiando de seus conceitos e técnicas que possuem a finalidade de melhorar os processos organizacionais orientados a serviços.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar a aplicabilidade de gerenciamento da TI em pequenas baseado na metodologia ITIL.

A pesquisa auxilia no processo de busca pelas respostas dos problemas propostos no trabalho de modo simples e objetivo, permitindo maior compreensão do tema. Com isso, contribui para a explicação de certos fatos que envolvem o campo de observação do objetivo geral do estudo.

Visando a busca por referenciais teóricos consistentes, a fim de garantir o alcance dos objetivos, a metodologia foi realizada através de uma pesquisa exploratória bibliográfica, uma vez que oferece ao pesquisador maior conhecimento a respeito do tema proposto no estudo.

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados livros, artigos, periódicos e sites na internet que abrangem os assuntos abordados no trabalho, a fim de auxiliar no desenvolvimento dos tópicos desejados.

**Objetivo**

Desde o inicio da minha carreira profissional na área de Tecnologia atuo na área de prestação de serviços de TI em pequenas empresas. Durante esse período percei a dificuldade de pequenas empresas em estabelecer métodos e processos para melhorar e dar continuidade aos serviços. Observando isso passei a me interessar por melhores praticas utilizada por grandes empresas e imaginar como seria a utilização delas em pequenas empresas.

**Metodologia**

Para o desenvolvimento desse trabalho usei o metodo experimental com o objetivo de criar condições para interferir na alterção do cenário atual, e explicar como chegamos aos eventos relacionados.

**A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS ATUAIS**

O mercado e seu atual cenário competitivo estão totalmente caracterizados pela globalização e pelos elementos que constituem o fator inovação, principalmente a inovação tecnológica. A tecnologia então se encontra em um momento notório mantendo alta relevância para a comodidade e satisfação dos consumidores em geral, exigindo que as empresas se mantenham atualizadas para ofertar serviços cada vez mais inovadores, considerando que os avanços tecnológicos permitem que estes serviços disponibilizem maiores vantagens e benefícios para quem os adquire.

A tecnologia é considerada por Kenski (2008) tão antiga quanto o ser humano, uma vez que pode ser definida pelas constantes engenhosidades humanas desenvolvidas pelo homem ao longo de sua história, sendo que atualmente o nível tecnológico é fundamental para a existência do mesmo na sociedade. Dessa maneira, é possível afirmar que os elementos tecnológicos mais atuais são bastante diferenciados que os da pré-história.

Kenski (2003, p. 18) em outro estudo, afirma que a tecnologia pode ser denominada como “o estudo dos processos técnicos de um determinado ramo de produção industrial ou de mais ramos”. No entanto, cabe ressaltar que, além disso, a tecnologia está associada a inúmeros métodos que são usados no desenvolvimento de instrumentos tecnológicos.

Segundo Moran (2007, p. 164) as tecnologias “permitem mostrar várias formas de captar e mostrar o mesmo objeto, representando-o sob ângulos e meios diferentes: pelos movimentos, cenários, sons, integrando o racional e o afetivo, o dedutivo e o indutivo, o espaço e o tempo, o concreto e o abstrato”.

Dessa maneira, entende-se que a tecnologia é tratada como o conjunto de saberes fundamentais para a concepção, produção e distribuição tanto de bens quanto de serviços de maneira competitiva.

[...] para todas as atividades que realizamos, precisamos de produtos e equipamentos resultantes de estudos, planejamentos e construções específicas, na busca de melhores formas de viver. Ao conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, à construção e à utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade nós chamamos de "tecnologia" (KENSKI, 2008, p. 18).

Então, o termo informação é “usado para significar mensagens, notícias, novidades, dados, conhecimento, literatura, símbolos, signos e, até mesmo, “dicas” e sugestões” (ARAÚJO, 1995, p. 03). Neste contexto, cabe ressaltar que:

Com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas instituições sofrem com o excesso de informações, sendo imprescindível a aplicação da gestão da informação para administrar esse caos informacional do mundo digital. Muitas vezes as informações estão armazenadas em equipamentos de informática de forma não integrada, espalhadas em seus bancos de dados, dificultando seu acesso e, consequentemente, o desempenho das atividades necessárias ao pleno funcionamento da instituição. Devido à proliferação de arquivos eletrônicos produzidos individualmente pelos funcionários, sem o intuito de compartilhamento de informações, e de várias aplicações de bancos de dados, desenvolvidas ao longo do tempo para atender a demandas específicas, falta, a essas instituições, uma visão global de seus próprios dados e informações (DIAS, 2001, np).

Portanto, os sistemas de informações são considerados elementos fundamentais para as organizações atualmente, pois integra todos os departamentos da empresa, assim como seus funcionários e colaboradores através da informatização dos dados, contribuindo no aumento da qualidade e agilidade dos serviços; redução de custos operacionais e consequentemente melhor posicionamento de mercado.

Compreende-se então que ao integrar todos os elementos de evolução com os diversos conhecimentos e estruturas focadas na prática de TI, é possível conceituar processos, enfatizando que a modelagem de processos se encontra em um alto nível de importância no ambiente organizacional.

Processo é um conjunto de ações ou atividades relacionadas que visam produzir um resultado esperado, que seja padronizado e repetido, com uma entrada, passando por um processamento e gerando uma saída. Existem várias definições clássicas sobre processo, mas com poucas variações todas elas obviamente tem o mesmo conceito. No caso do processo de atendimento, uma das entradas é facilmente identificável como sendo o contato do cliente, seja este contato uma reclamação, sugestão ou solicitação; é uma necessidade que o mesmo apresenta para a qual espera um retorno. A saída deste processo de atendimento é definida como a entrega ao cliente do resultado que o mesmo espera, seja um problema resolvido, uma solicitação atendida, uma dúvida sanada, etc (STATDLOBER, 2006, p. 05).

Como exemplo para o conceito tradicional de processos cita-se a solução de determinado problema de um cliente, onde o mesmo solicita uma ação e é prontamente atendido.

Nota-se que os recursos, independente se os mesmos forem materiais ou humanos, devem ser incluídos pelo fato de serem os responsáveis pela conclusão do processo, uma vez que o ponto chave durante o monitoramento e gerenciamento de processos é a alocação desses recursos, enfatizando que o acompanhamento é imprescindível.

Dessa maneira, a organização mantém a oportunidade de identificar recursos de sobra, evitando custos desnecessários e podendo previamente melhorar outra área da empresa.

Para todo processo deve existir um profissional responsável que exigirá que as normas e as políticas da empresa sejam cumpridas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Por isso, que as regulamentações são de extrema importância para a excelência do processo.

A medição, monitoramento e análise tratam da avaliação de desempenho do processo, essencial para a consideração do alcance dos objetivos.

Cabe ressaltar que a gestão do atendimento através dos sistemas de informação segundo Kenski (2003) busca:

- Definir o método de tratamento das solicitações dos clientes de maneira mais ágil e eficiente possível.

- Fortalecer a prevenção de possíveis problemas que possam ser geradores de insatisfação dos consumidores.

- Identificar a melhor ferramenta para análise do nível de satisfação dos clientes, evidenciando se os problemas encontrados podem ou não fazer com que os clientes se tornem infiéis.

Os processos de atendimento buscam disponibilizar aos clientes serviços baseados em uma metodologia focada em processos sistemáticos visando seu melhoramento contínuo, levando em consideração os elementos essenciais para atingir o padrão de qualidade: processo; objetivos da qualidade; indicadores da qualidade e método de acompanhamento.

Com o passar dos anos as organizações descobriram que era de extrema importância estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes através de métodos de contatos com os mesmos visando solucionar problemas existentes na disponibilização dos serviços.

**MELHORES PRÁTICAS DE TI**

Ferreira e Ralha (2005) afirmam que nos últimos vinte anos, a área de Tecnologia e Informação (TI) passou por mudanças significativas que permitiram a evolução notória do segmento. Este crescimento se deu devido a três fatores que contribuíram com o desenvolvimento da área de TI, dentre eles:

- Evolução das ferramentas de gestão focada em TI em âmbito internacional;

- Evolução dos elementos tecnológicos que possibilitam a integração das ferramentas de gestão nos ambientes empresariais;

- Utilização de indicadores e definições de governança durante as práticas de TI.

Conforme relatam Laurindo et al (2001, p. 161):

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

Os autores afirmam que o domínio da TI envolve a aquisição de competência no nível corporativa, de negócio e funcional. A organização não deve realizar investimentos em TI baseados apenas em modismos ou impulsos. O correto seria analisar os objetivos organizacionais, para assim identificar a melhor tecnologia que possa contribuir no alcance das metas.

Torna-se então imprescindível, o bom senso, que deverá estar direcionado a análise do custo-benefício, assim como as percepções das consequências de tais decisões durante o processo de crescimento da organização em um longo período.

O uso eficaz da TI e a integração entre suaestratégia e a estratégia do negócio vão além daidéia de ferramenta de produtividade, sendomuitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, ocaminho para este sucesso não está maisrelacionado somente com o hardware e osoftware utilizados, ou ainda com metodologiasde desenvolvimento, mas com o alinhamento daTI com a estratégia e as características daempresa e de sua estrutura organizacional. (LAURINDO et al, 2001, p. 161)

Dessa maneira, compreende-se que não é suficiente apenas entender os benefícios que determinada tecnologia pode acarretar para a empresa, mas sim, considerá-las juntamente com os objetivos organizacionais. Neste contexto, afirma-se que o ajuste entre “as estratégiasde negócio, de TI e as estruturas internas da empresa, considerando o seu posicionamento e sua atuação no mercado, não é um evento isolado ou simples de ser obtido, mas um processodinâmico e contínuo ao longo do tempo” (LAURINDO, et al, 2001, p. 161).

A Gestão de TI permite com que as empresas tenham um gerenciamento eficiente e transparente, voltada para o alcance dos objetivos e obtenção de resultados. Uma organização que realiza investimentos na área de tecnologia e informação otimizam suas atividades podem aumentar a rentabilidade e lucratividade da empresa (AKABANE, 2012)

No entanto, é preciso enfatizar que os investimentos em recursos tecnológicos devem estar associados com a necessidade e a infraestrutura que a empresa apresenta, levando em consideração princípios focados no bom-senso.

Segundo Akabane (2012) as melhores práticas em TI estão relacionadas com as estratégias de Governança praticadas pela organização no intuito de avaliar e orientar as ferramentas tecnológicas para que sirvam de suporte para o alcance dos resultados almejados e devidamente planejamentos.

Com isso, a Governança da TI é constituída pela “estrutura e processos para garantir que as organizações possam implantar adequadamente os investimentos em TI e que os programas, projetos e as operações possam ser realizados corretamente para que os resultados desejados sejam alcançados” (AKABANE, 2012, p. 53).

As práticas de governança englobam os direitos na tomada de decisão juntamente com as responsabilidades do departamento de TI e demais setores da empresa cujas funções estão relacionadas com os procedimentos e instrumentos utilizados para a execução e acompanhamento das estratégicas em TI.

Conforme relatam Fernandes e Abreu (2012, p. 09):

No mundo interligado da Internet, a gestão de TI também ficou mais complexa e a infraestrutura de TI sofre riscos diários de intrusão visando o roubo de dados e a disseminação de códigos maliciosos e vírus, o que pode afetar, sobremaneira, a operação da empresa. Conforme o nível de acesso dos vários pontos da empresa à grande rede, maior é a necessidade de envolver todos os níveis da organização na questão da gestão da TI, e em especial, na gestão da segurança da informação.

Atualmente, o segmento empresarial preza a integração e eficiência na troca de informações entre colaboradores e clientes, encontrando na Internet importante ferramentas para soluções mais modernas e interativas. As empresas têm buscado manter seus sistemas computacionais voltados para a otimização de seus processos de negócios, utilizando a Internet como meio de comunicação eficiente juntamente com a implementação de uma infraestrutura de TI (CAMARINHA-MATOS, 2003).

Com isso, as empresas passaram a manter seus recursos tecnológicos voltados a um novo paradigma de orientação a serviços, que oferece o suporte necessário para as empresas, permitindo o desenvolvimento de sistemas mais interativos.

A área de TI sempre manteve uma missão de extrema importância no segmento empresarial, principalmente devido ao fato de que as organizações vêm se deparando com a atual concorrência altamente acirrada, onde a maioria das mesmas está utilizando ferramentas e processos tecnológicos para reduzir custos, minimizar riscos, elevar seu potencial de produtividade e aumentar a qualidade de produtos e serviços.

Martins (2005) afirma que a nova dinâmica empresarial atual exige que as organizações se demonstrem dispostas a redesenhar processos e atividades. Além desta exigência ser bastante complexa, mantém alto custo financeiro e disposição de elevado tempo, visto que a partir da perspectiva computacional, deverão ser realizadas inúmeras atividades para testar sistemas e adaptar tecnologias.

O nível de integração dos sistemas dependerá da quantidade de aplicações que a empresa deseja efetivar, havendo a busca por repositórios de informações cuja finalidade é contribuir com a integração dos processos organizacionais. A integração dos sistemas de informação contribui com a adoção de uma política organizacional, onde as empresas estarão preparadas para atender às frequentes exigências do mercado de seu ambiente interno. Assim, cabe ressaltar que cada organização apresenta suas necessidades e especificidades, sendo isto fatores primordiais para a escolha da tecnologia a ser utilizada (MARTINS, 2005).

Entende-se, portanto que quanto mais operações diárias e estratégias corporativas as empresas praticarem, maior será o suporte estratégico da TI no alcance dos objetivos organizacionais.

**CONCEITO DE ITIL**

A *Information* *Technology Infrastructure Library* (ITIL) é considerada uma metodologia focada na gestão de TI, sendo criada a partir da necessidade de desenvolver processos mais organizados e de fácil entendimento na área. Na época, as organizações perceberam que precisavam aumentar sua independência nos elementos de TI através da organização dos fluxos de processos em todos os setores da empresa.

Para criar a ITIL, a OGC realizou pesquisas com consultores, especialistas e doutores, a fim de elaborar as melhores técnicas para as políticas de TI tanto para as empresas privadas quanto públicas.

A ITIL é definida como um conjunto de “melhores práticas” (*bestpractices*) para operações e gerenciamento de serviços de TI, tais como, gerenciamento de suporte ao usuário, incidentes, mudanças, capacidade operacional, nível de qualidade de serviço e segurança. Especialmente popular na Europa, a ITIL recomenda procedimentos para rastrear problemas em áreas de serviços de TI, como no suporte de problemas nas máquinas dos usuários, nas aplicações e na distribuição de licenças de *software*(CEITA, 2006, p. 48-49).

Baseado nessas informações, a biblioteca ITIL é constituída das técnicas mundiais mais modernas, capazes de alinhar os objetivos da empresa com as atividades da TI. As práticas da ITIL parte da necessidade de manter os usuários informados dos serviços, situações, atividades e oportunidades que podem mudar a cada momento nos atendimentos diários. É considerada uma interface extremamente necessária para beneficiar os negócios através da tecnologia da informação, interando os usuários de forma rápida e eficiente.

Possui caráter estratégico, visando significativamente atender as exigências dos consumidores com a ajuda da TI. Trata de um conceito moderno que visa seguir as tendências do mercado através do atendimento e suporte aos usuários pelas melhores práticas do mercado.

Um modelo de ITIL pode ser dividido em dois grupos:

- Suporte aos serviços de TI: estabelece os métodos pelos quais os serviços serão disponibilizados e administrados. Inclui sistemas como o *servicedesk* e gestões que monitoram os incidentes, problemas, as mudanças, configurações e implantações.

- Prestação de serviços de TI: incluem os serviços que serão disponibilizados envolvendo práticas como a gerência de disponibilidade, gestão de continuidade de serviços, gestão da capacidade, gestão financeira e gestão do nível de serviço.

A ITIL descreve os contornos de como organizar o Gerenciamento de Serviços. Os modelos mostram os objetivos, atividades gerais, entradas e saídas dos vários processos, que podem ser incorporados nas organizações de TI. A ITIL não determina, severamente, cada ação a ser executada no dia-a-dia porque existem algumas coisas que poderão ser diferentes de uma organização para outra. (ACADEMY, 2003, p. 32)

O destaque deste modelo está na capacidade de identificar os níveis de maturidade direcionada aos processos de atendimento, sendo possível melhorá-los de forma satisfatória e permitindo a comparação de sua performance nos atendimentos com outras organizações do mesmo setor de atuação.

Compreende-se que a metodologia ITIL oferece inúmeras vantagens para a organização que a utiliza, entre elas:

- Aumentar a efetividade dos negócios;

- Fonte geradora de valor para a empresa;

- Aumento da transparência para clientes e usuários;

- Otimização dos recursos tecnológicos e humanos;

- Aumento da velocidade de adaptação a mudanças;

- Redução do tempo para a resolução de problemas;

- Redução dos custos.

De acordo com o documento ITIL Essentials StudyGuide (2005) a metodologia ITIL abordar dois grupos de funções, as operacionais e as táticas. As tarefas operacionais possuem a missão de proporcionar suporte necessário aos serviços, mantendo as seguintes atribuições:

* Suporte ao usuário: visando manter o contato com todos os chamados, dúvidas, requisições, reclamações e solicitações dos usuários, sendo possível restabelecer o serviço adequadamente em curto tempo, a fim de identificar, relatar e solucionar as falhas do processo.
* Gerenciamento de incidente: a fim de manter o nível de serviço desejado a partir da minimização do impacto das falhas nas operações de negócios através da restauração do serviço o mais rápido possível, sendo fundamental o desenvolvimento de relatórios para possíveis ações futuras de auditoria e outros serviços.
* Gerenciamento de problemas: possui o foco de controlar os serviços de TI por meio da prevenção de falhas, visando o trabalho proativo na remoção das causas que provocam incidentes e prejudicam o bom funcionamento dos processos. Há também a necessidade de gerar relatórios.
* Gerenciamento de mudanças: voltada para a implementação de mudanças necessárias para a práticas dos projetos cujos objetivos envolvem a redução de riscos para a TI, englobando também o agendamento das mudanças e o desenvolvimento de relatórios para acompanhamento.
* Gerenciamento de configuração: proporciona a organização as informações de TI necessárias para a tomada de decisão na configuração de softwares e hardwares, manuais e especificação técnica.
* Gerenciamento de Licenças: responsável pela proteção dos softwares e hardwares utilizados pela organização.

Por sua vez, as funções táticas possuem abordagem de planejamento, sem efetivas apenas com a contribuição das ações citadas acima. As ações táticas englobam:

* Gerenciamento de disponibilidade: possui como função prever, planejar e acompanhar a disponibilização de serviços, garantindo que os recursos disponíveis sejam suficientes e ofereçam segurança para o atendimento dos serviços contratados. Além disso, mantém o objetivo de minimizar perdas e otimizar a entrega de sistemas de acordo com os acordos praticados com os usuários.
* Gerenciamento de continuidade dos serviços de TI: permite com que os sistemas permaneçam em atividade na organização através de um planejamento eficaz que considera possíveis falhas, necessidade de redução de custos e de recuperação.
* Gerenciamento de capacidade: determina o potencial dos recursos e instrumentos de TI direcionados para o atendimento da demanda mantendo o nível de serviços desejado, a custo acessível.
* Gerenciamento financeiro: mantém a função de prover informação, visando o controle de todos os custos da entrega dos serviços de TI a todos os usuários, reduzindo o *Total CostofOwnership* (TCO).
* Gerenciamento de nível de serviço: atua no equilíbrio da demanda dos serviços de TI, fornecendo diretrizes de acordo com as exigências do negócio e no potencial de funcionamento do departamento de TI da organização.

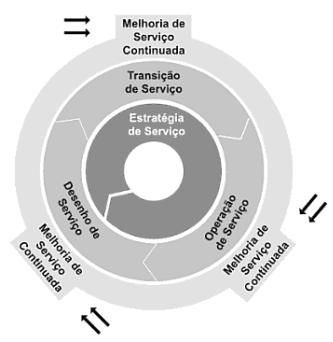
As funções acima são apresentadas na figura a seguir:

**Figura 1** – Funções da ITIL

**Fonte:** Ceita (2006, p. 54)

Conforme relatam Moreira e Silva (2013) a atual versão da ITIL V3 se encontra focada no ciclo de vida do serviço, oferecendo diretrizes responsáveis por acompanhar o serviço desde sua criação até sua aposentadoria. O ciclo de vida dos serviços é formado por cinco grupos, dentre eles:

* Estratégia de serviço: possui a finalidade de orientar a empresa a respeito das políticas e processos que envolvem o gerenciamento de serviço, podendo ser desenhadas, desenvolvidas e implementadas através de ações estratégicas durante as etapas restantes do ciclo de vida.
* Desenho de serviço: referente às diretrizes correspondentes ao desenho e desenvolvimento dos serviços e de seu gerenciamento, sendo possível detalhar as tarefas envolvidas como o monitoramento do catálogo de serviços, o nível de serviço, seu potencial, disponibilidade, seguranças, fornecedores, possíveis mudanças e consequentes melhorias, a fim de agregar valor aos clientes e melhorando a capacidade de atendimento da empresa.
* Transição de Serviço: responsável por orientar as atividades relacionadas com a transição dos novos serviços modificados do departamento de engenharia para o departamento operacional, considerando as ações de planejamento e suporte, monitoramento de mudanças, acompanhamento da configuração e dos ativos, além do gerenciamento da liberação, distribuição, teste, validação e avaliação do conhecimento.
* Operação de serviço: trata das atividades do gerenciamento de serviços praticadas no dia a dia da empresa, garantindo tanto que a entrega quanto o suporte sejam praticados de maneira eficaz, sendo possível relatar falhas, problemas, acessos, requisições, solicitações e melhorias de serviços.
* Melhoria Contínua de Serviço: envolve diretrizes, práticas e métodos que visam o gerenciamento da qualidade, permitindo que a empresa possa sistematizar suas ações de modo a alcançar melhorias em larga escala, sendo possível propor metas de eficiência operacional visando à continuidade dos serviços.

****

**Figura 2** – Modelo de ciclo de vida do ITIL versão 3

**Fonte:** Moreira e Silva (2013, p. 11)

De acordo com Bom (2012, p. 02) a ITIL é efetiva, pois:

[...] combina uma série de características que a torna um instrumento valioso e eficaz, visando a um objetivo que realmente importa: entrega de valor para o negócio. Ela é neutra em relação ao fornecedor, o que garante que é aplicável a qualquer organização de TI, independentemente dos produtos usados. É não prescritiva, o que garante que pode ser adotada e adaptada em organizações de qualquer ramo de negócio, público ou privado, interno ou externo, grande ou pequeno.

Segundo Bon (2012) a ultima versão, a ITIL V3 apresenta quatro níveis de qualificação: Nível Fundamental; Nível Intermediário; Nível Especialista; e Qualificação Master. O autor afirma que cada um destes níveis do ciclo de vida de serviços exigem que as empresas mantenham habilidades e experiências específicas, assim como dos profissionais envolvidos.

Habilidades básicas, atributos e competências incluem conhecimento do negócio, compreensão básica sobre como a TI pode contribuir para os negócios, habilidade de atendimento ao cliente e capacidade de trabalhar com as melhores práticas e políticas (BON, 2012, p. 03).

Assim, considera-se que a ITIL possui caráter estratégico, visando significativamente atender as exigências dos consumidores com a ajuda da TI. Trata de um conceito moderno que visa seguir as tendências do mercado através do atendimento e suporte aos usuários pelas melhores práticas do mercado.

**ASPECTOS DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL**

As diferenças entre pequenas empresas para organizações de maior porte envolvem alguns critérios operacionais, de faturamento, quantidade de funcionários e produção. Dessa maneira, a participação do mercado é o principal elemento que caracteriza a organização, consequentemente uma pequena empresa possui um percentual reduzido em relação a grandes corporações.

Schell (1995) afirma que as pequenas empresas apresentam as seguintes características:

- estrutura organizacional simples envolvendo níveis hierárquicos reduzidos e baixa autoridade organizacional;

- atuação em mercado bem definido;

- apresenta elevado potencial de flexibilidade locacional;

- demonstra importante participação na interiorização de seu segmento;

- normalmente confunde-se negócio familiar com empresarial;

- predominância de capital privado nacional.

Oliveira (2006) complementa as características acima afirmando que as pequenas empresas:

[...] desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, pois absorvem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras (porém necessárias) na economia assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. São justamente estas as funções que levam as pequenas empresas em direção à baixa lucratividade.

Entretanto, é a flexibilidade das mesmas associadas ao seu potencial para inovações que contribuem com o desenvolvimento de mudanças, proporcionando o surgimento de novos serviços e produtos.

Conforme relatam Guerra e Teixeira (2010, p. 125):

No caso brasileiro, as micro e pequenas empresas detinham, em 2002, 20% de participação no PIB e geravam 60% dos empregos formais no setor privado. Em conjunto, elas responderam, naquele mesmo ano por 99,2% do número total de empresas formais, 57,2% dos empregos totais e 26% da massa salarial. Essa participação é ampliada quando se incorpora a economia informal, composta basicamente pelo pequeno capital. Em 2003, existiam cerca de 10,3 milhões de empreendimentos informais que ocupavam 13,8 milhões de pessoas.

É preciso enfatizar que as pequenas empresas predominam no mercado em todos os setores que formam a economia brasileira. Apesar de apresentarem uma produção em menor escala, no Brasil, as pequenas empresas são responsáveis decisivamente por fazer com que a economia cresça de maneira significativa permitindo uma aquecida nos aspectos econômicos relevantes (VIEIRA, 2002).

Cabe ressaltar ainda que:

Apesar do peso econômico dessas empresas, seu ciclo de vida costuma ser curto. Em 2002, 49,4% delas encerravam suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos, sendo que 75% das que deixaram de existir ocupavam entre 2 e 9 pessoas. A chamada taxa de mortalidade, em 2005, foi de 22% (GUERRA; TEIXEIRA, 2010, p. 125).

Com isso, os autores afirmam que ao mesmo tempo em que as pequenas empresas são indispensáveis para o desenvolvimento econômico e social do país, as mesmas enfrentam a cada dia constantes desafios e obstáculos para sobreviver ao mercado altamente competitivo.

Steindl (1990) ao analisar as dificuldades econômicas enfrentadas pelas empresas de acordo com o seu porte demonstra que as pequenas empresas permanecem impossibilitadas de crescimento devido à tendência de monopolização. Isto ocorre, pois as mesmas costumam sobreviver ao mercado em decorrência ao seu mercado cativo, tendo que crescer inúmeras vezes para alcançar a proporção de grande empresa. Para o autor, “na verdade ocorre um crescimento, mas ele é lento; e, na maioria das vezes, a árvore nunca cresce, por essa razão, a decadência e morte das grandes empresas só podem ser lentas; caso contrário nada haveria que as substituísse” (STEINDL, 1990, p. 18). Há ainda que se citar que por enfrentar restrições de crédito, a pequena empresa apresenta endividamento limitado, permitindo uma sobrevivência precária.

No entanto, Guerra e Teixeira (2010, p. 133) afirmam que:

A hegemonia do pensamento neoclássico e a suposição de mercados perfeitamente concorrenciais, nos quais as firmas são homogêneas em termos de tamanho e comportamento competitivo, contribuíram para impedir um maior aprofundamento sobre as condições efetivas que estimulam ou desestimulam o surgimento e crescimento dos pequenos negócios.

Esta visão mudou a partir da década de 70, quando as empresas passaram a adotar comportamentos mais flexíveis, responsáveis por atender a demanda de mercados que se encontravam cada vez mais segmentados e exigentes. Com isso, a pequena empresa, devido as suas características intrínsecas, seria capaz de “atender aos novos requisitos competitivos, uma vez que, além da possibilidade de adotar padrões organizacionais e produtivos flexíveis, poderia se beneficiar da crescente redução dos preços dos equipamentos de base microeletrônica” (GUERRA; TEIXEIRA, 2010, p. 133).

Atualmente, um dos principais problemas que impactam o desenvolvimento de pequenas empresas atualmente é a dificuldade de atender mercados com poucos recursos, exigindo que as mesmas mantenham a criatividade e a persistência para alcançar seus objetivos e consequentemente cumprir suas metas.

No entanto, isto não significa que essas empresas não podem manter seus esforços para o atendimento das necessidades de seu público alvo e conseguir identificar também clientes em potenciais. É cada vez mais notável, pequenas empresas que conseguem se sobressair de seus concorrentes no mercado através de ações simples e altamente eficazes (VIEIRA, 2002).

Torna-se fundamental citar que:

O atraso do ingresso do Brasil na chamada nova economia trouxe sérias consequências às empresas nacionais, sobretudo às de pequeno porte, para competir no mercado externo. Devido a isto, as pequenas empresas brasileiras, em função do despreparo tecnológico e de gestão [...] deixam de aproveitar inúmeras oportunidades e ainda são constantemente ameaçadas por organizações externas (OLIVEIRA, 2006, p. 08).

Com isso, constata-se que até mesmo as pequenas empresas estão identificando a necessidade em desenvolver capacidades que visem o aproveitamento de seus recursos e habilidades já existentes, a fim de otimizar suas atividades organizações.

A prática de estratégias inovadoras e diferenciadas através das ferramentas tecnológicas também tem contribuído com a obtenção de maior eficiência organizacional, principalmente quando estas ações buscam a elaboração de táticas que visem descobrir novas oportunidades para se alcançar a aprendizagem organizacional, fundamental para a sobrevivência no mercado.

**A TI NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Conforme já visto, a pequena empresa apresenta potencial organizacional reduzido em relação a uma organização de grande porte. Na visão de Thong (2001, p.148), “enquanto a literatura de Sistemas de Informação tem identificado fatores potenciais para o sucesso da implementação de TI, nenhuma pesquisa tem investigado a importância relativa destes fatores no contexto das pequenas empresas”. O autor afirma que as pequenas empresas costumam gastar recursos limitados e energia em atividades e ações de pouca importância para sue negócio, justamente por não saber o que será mais produtivo para o mesmo, limitando com isso o sucesso da implementação de ferramentas tecnológicas.

No entanto, torna-se comum que a mesma apresente diferenças significativas em sua infraestrutura em TI. Em relação à participação da TI em pequenas empresas, Fernandes e Abreu (2012) afirmam que:

- sua infraestrutura não é complexa;

- as ações de suporte, rede, desenvolvimento e implantação de sistemas normalmente são terceirizadas;

- o desenvolvimento de risco é elevado;

- o foco normalmente se encontra nos custos;

- a estrutura do comando é simplificada, havendo poucos controles;

- as ferramentas tecnológicas normalmente são utilizadas no departamento administrativo e financeiro;

- há bastante utilização do e-mail e da internet.

A TI para pequenas empresas é de fundamental importância, pois permite que a mesma permaneça em constante crescimento, facilitando seu funcionamento, uma vez que o mercado atual exige que as organizações se tornem mais flexíveis e ágeis não apenas no atendimento aos clientes, mas também em respostas as constantes mudanças competitivas.

Além disso, torna-se preciso que as pequenas empresas, assim como as de médio e grande porte, se engajem em atividades de inovação e criação de novos produtos que devem seguir padrões rigorosos de qualidade que são garantidos através do uso de recursos tecnológicos utilizados na modernização operacional. Assim, “coloca-se ao pequeno empresário uma exigência descomunal de mudança de atitude, para que ele se adapte à solução, ao invés de atendê-lo em necessidades concretas e imediatas de automação” (GODOI, 2012, p. 07).

É preciso ressaltar que:

Utilizando as ferramentas erradas, as PME’s terão dificuldades em se manter no mercado. Aliados a este fator, ainda temos a falta de profissionais capacitados, ausência de treinamento, fatores motivacionais e resistência de funcionários, que [...] reagem à implantação de novas tecnologias e tem medo do novo, á ameaça de perda do poder, perda do cargo, perda das vantagens de posicionamento na hierarquia organizacional por onde passam informações privilegiadas (GODOI, 2012, p. 07).

Para o autor, as pequenas empresas apresentam inúmeras barreiras iniciais que podem prejudicar a implantação de uma política de governança em TI, proveniente muitas vezes da falta de compreensão da importância que a TI oferece ao negócio como um todo.

Neste sentido, torna-se indispensável que as empresas se aproximem mais de seu processo de administração, a fim de manterem vínculos mais fortes com suas atividades, e identificarem os principais riscos que podem afetar o negócio e impactar o crescimento e a continuidade do mesmo. Através desta parceria, “o plano de desenvolvimento da TI na empresa passará a ser desenvolvido de acordo com seu plano de crescimento no mercado” (GODOI, 2012, p. 14).

Segundo Fernandes e Abreu (2012, p. 581) o modelo de Governança de TI para pequenas empresas deve permanecer voltada para os principais riscos que acometem a continuidade do negocio e seu crescimento, “e ter como principais fatores críticos de sucesso a postura, as habilidades e as atitudes do responsável pela TI”.

Entretanto, é preciso considerar que aquelas que fazem uso da TI em sua política organizacional se demonstram impulsionadas pela competitividade, devendo respeitar principalmente os requisitos de custo, tempo e qualidade. Conforme relata Silva (1997) as pequenas empresas brasileiras são muito sensíveis a preço, pois possuem intensas dificuldades em investir grandes quantias em tecnologia, por isso destinam sua atenção para o preço de mercado e a receita esperada.

O tempo é considerado um obstáculo, já que pode impossibilitar que a pequena empresa incorpore tecnologias informatizadas. Em decorrência da crescente dinâmica organizacional deste ambiente, um sistema de informação para a pequena empresa não deve exigir muito tempo para ser elaborado e nem para ser implantado. Segundo Prates e Ospina (2004, p. 16) “não são apenas as grandes empresas que têm pressa de informatizar seus processos; as pequenas também”.

Os autores ainda afirmam que:

Como a pequena empresa não possui hierarquia formal, ela não distingue as necessidades de informação de maneira metódica. Muitas vezes o proprietário/gerente, além de supervisionar os processos, assume papéis operacionais no dia a dia da empresa. Dessa forma, o sistema de informação deve possuir características ao mesmo tempo estratégicas, táticas e operacionais (PRATES; OSPINA, 2004, p. 17).

As necessidades de informação da pequena empresa são caracterizadas pelas atividades gerenciais que impactam a urgência em que as decisões devem ser tomadas, devido à carência de hierarquia empresarial da pequena empresa. Dessa maneira, a falta de informação a respeito da matéria prima, produtos em desenvolvimento, níveis de estoque, podem minimizar a pressão no processo de tomada de decisão e melhorar as ações do proprietário. Este exemplo pode ser seguido em qualquer departamento da pequena empresa, sendo que em cada um, as informações devem ser disponibilizadas rapidamente, a fim de garantir um processo de decisão seguro e eficaz.

As principais vantagens que a implantação da TI oferece para as pequenas empresas de acordo com o SEBRAE (2000) são:

- redução de custos provocado pelo aumento da agilidade nas atividades operacionais, além do oferecimento de maior segurança e confiabilidade nos processos e controles de administração, reduzindo a burocracia nas ações, combatendo erros e eliminando os processos repetitivos;

- aumento da produtividade proveniente da otimização das tarefas permitindo que os funcionários produzam mais em menor tempo, uma vez que haverá a necessidade de menor utilização de recursos com maior controle da produção;

- aumento da qualidade no processo de desenvolvimento de produtos e oferecimento de serviços, uma vez que o uso da tecnologia contribui com a adoção de padrões de especificações de qualidade, assim como melhores condições de trabalho, reduzindo os esforços dos funcionários.

Prates e Ospina (2004) ao realizem um estudo com 25 pequenas empresas a respeito da implantação da TI em seu ambiente constaram que os principais motivos que envolvem este objetivo são:

- melhoria de controles organizacionais;

- aumento de participação no mercado;

- aumento da produtividade;

- redução de custos;

- aumento da competitividade e da qualidade de atendimento;

- necessidade de integração.

**ESTUDO DE CASO E APLICABILIDADE DO ITIL EM PEQUENAS EMPRESAS**

O processo de implementação da ITIL em pequenas empresas apresentam alguns questionamentos, uma vez que as mesmas não apresentam a mesma estrutura que as grandes organizações, deixando dúvidas em relação ao planejamento ideal e as melhores práticas que devem ser seguidas.

Conforme relata Andrade (2008) em uma pesquisa realizada em 2006 pelo Fórum Internacional de Gerenciamento de Serviços de TI constatou-se que 58% das empresas faziam uso das práticas de ITIL, porém, apenas 20% concluíram sua implementação de acordo com as orientações formais dos manuais das metodologias, ou seja, o restante das empresas precisaram desenvolver estratégias de adaptação para atender suas necessidades, pois não apresentavam a estrutura adequada para cumprir com todas as padronizações exigidas.

Segundo Costa (2012) um dos principais obstáculos no processo de implementação da ITIL em pequenas empresas envolve a grande variedade de conceitos técnicos que esta metodologia apresenta, assim como a falta de explicação de suas práticas de empregabilidade. É preciso considerar que sua utilização por pequenas empresas não parte dos meios convencionais praticados pelas grandes organizações, sendo necessário adaptá-la, pois as mesmas não possuem a estrutura completa. Outro obstáculo engloba a carência de detalhamento das diretrizes de como deve ser realizada a implementação, pois suas atualizações são mantidas apenas como um guia.

Andrade (2008, p. 20) afirma que:

Nesse período, riscos poderão surgir ou deixar de serem ameaças, prioridades sofrerão mudanças, distribuição de recursos para projetos será refeita e até mesmo haverá mudanças em objetivos de negócio. As próprias atividades e resultados parciais da implementação do gerenciamento de serviços provocarão mudanças no ambiente da organização.

Existem alguns erros que podem prejudicar ainda mais os projetos de implementação da ITIL. Normalmente, estes erros estão relacionados com a falta de análise da estrutura de gerenciamento de serviços de TI com as necessidades da empresa, envolvendo:

- divergências nos interesses dos diferentes departamentos empresariais, exigindo que a empresa faça uma análise das responsabilidades estratégicas e táticas;

- interferências das atividades cotidianas da empresa nas práticas da implementação da metodologia ITIL proveniente normalmente na falta de planejamento consistente dos recursos e profissionais envolvidos nas operações;

- utilização de outro tipo de tecnologia que não pode ser integrada de modo eficaz com a metodologia ITIL;

- falta de conhecimento da organização em relação aos seus próprios obstáculos na implantação de novas ferramentas tecnológicas, sobre o negócio da organização, clientes e estrutura adequada de TI;

- falta de conhecimento da organização em relação à importância da implementação da ITIL para a empresa e seus verdadeiros objetivos;

- direcionamento dos esforços organizacionais em processos isolados, sem manter o foco global durante o processo de implementação da ITIL;

- falta de consideração da implementação do ITIL como um ciclo de melhorias contínuas.

Com base nestas dificuldades, é preciso afirmar que a utilização da ITIL por pequenas empresas não é apenas um projeto técnico, é:

[...] um projeto de abordagem organizacional que provocará mudanças na forma de trabalho. É um projeto de abordagem organizacional que provocará mudanças na forma de trabalho, nas tecnologias utilizadas e na cultura da organização. Apontam a importância do planejamento e da visão global do projeto, com a consciência da introdução de novas tecnologias na organização (ANDRADE, 2008, p. 21).

Para tanto, torna-se fundamental que o processo seja permeado pela alta administração da empresa e pelos funcionários que estarão envolvidos no projeto. Apesar dessas dificuldades, Costa (2012) afirma que as mesmas não devem ser consideradas barreiras para a implementação da ITIL em pequenas empresas, pois a metodologia pode ser reestruturada, já que foi desenvolvida no intuito de proporcionar melhores práticas em serviços, podendo ser:

[...] adaptável a sua estrutura, pois se ele for engessado, sua implementação realmente será muito difícil e outra se você usar um módulo, ou função que esteja escrito nele, você automaticamente estará usando o mesmo. Outra coisa, o ITIL contém níveis de maturidade, então se você estiver em um nível que condiz com a sua realidade, você terá implementado o ITIL na sua empresa, não precisa estar no nível mais alto em tudo, pois sabemos que para chegar a esse nível, muitas coisas além do mundo da Ti precisam acontecer e também não precisa implementar todos os módulos, pois, como já disse, nem toda empresa tem estrutura para todos (COSTA, 2012, np).

Dessa maneira, o autor afirma que é preciso que as pequenas empresas identifiquem o nível de acordo com sua realidade. Estes níveis são:

- 1º Inexistente: quando nem o gerente e nem os funcionários de TI da empresa conseguem identificar qualquer tipo de problema de TI no ambiente organizacional.

- 2º Inicial: quando a empresa apresenta pequena noção da realidade enfrentada no ambiente organizacional, porém as atividades apresentam caráter informal e são demasiadamente desorganizadas, onde os funcionários de TI podem apresentar algum conhecimento dos problemas que acometem a empresa, mas não costumar documentá-los.

- 3º Repetitivo: quando há o conhecimento dos problemas de TI que acometem o ambiente organizacional, porém as informações se encontram centralizadas em uma única pessoa, havendo procedimentos padrões no cumprimento das atividades, ou seja, o problema é solucionado apenas quando é identificado.

Costa (2012, np) ressalta que “os níveis citados acima, não são níveis aceitáveis em qualquer tipo de empresa, pois se caso o funcionário, usado no exemplo acima, sair da empresa, todo o processo que ele criou, será perdido e a empresa terá que criá-lo novamente”. O autor afirma ainda que os níveis relatados a seguir podem ser aceitos no ambiente organizacional dependendo do nível da empresa.

- 4º Definido: quando a empresa passa a documentar os processos e todos os envolvidos são informados das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, e quando observam falhas ou problemas podem consultar a documentação armazenada para poder saná-los, podendo ainda contribuir com a identificação de novas respostas para a melhoria do processo.

- 5º Gerenciado: os processos organizacionais são gerenciados e medidos através de relatórios devidamente elaborados, permitindo a identificação dos erros, facilitando a administração do processo, no entanto, para que a empresa alcance este nível, é preciso que a empresa disponibilize uma estrutura mais complexa.

- 6º Otimizado: neste nível as melhores práticas são utilizadas a fim de manter o processo em constante evolução, onde a empresa pode investir em treinamento de funcionários, garantindo a produtividade dos mesmos.

Diante dos níveis apresentados acima, compreende-se que cada empresa precisa identificar seu estilo e escolher um nível que a atenda. Na visão de Costa (2012, np) o nível ideal para a pequena empresa seria o definido, pois “quem trabalha nesse segmento sabe que os recursos são escassos e geralmente não se tem uma equipe ideal para cuidar desse setor e um funcionário pode desempenhar várias funções, desde nível de usuário a servidor”.

Com os processos bem definidos e documentados, a pequena empresa poderá simplificar suas tarefas, facilitando o enfrentamento do nível gerenciado. Cabe enfatizar que o departamento de TI precisará receber os recursos necessários para chegar ao nível ideal, no entanto, mantendo o nível definido executado com eficiência é um grande benefício para pequenas empresas, pois combate o intenso desgaste que envolve as trocas de funcionários, pois novos treinamentos dispendem esforços importantes da pequena empresa.

Em relação aos diferentes módulos das fases dos processos juntamente com o nível de maturidade mantidos pela ITIL e sua consideração no processo de implementação em pequenas empresas, Costa (2012) afirma que cada fase possui sua importância, sendo compostas de processos a serem desenvolvidos para atender as principais necessidades da empresa.

De acordo com Costa (2007) o ciclo PDCA é uma maneira simples de organizar as melhorias organizacionais em ciclos sucessivos através de quatro fases:

- Planejar (Plan): envolve definir as estratégias, recursos e condições necessárias para alcançar os resultados esperados, a fim de obter melhorias nos processos.

- Executar (Do): referente à execução das ações do planejamento de acordo com os objetivos desejados;

- Controlar (Chek): garante com que a execução ocorra de acordo com o planejamento, sendo possível identificar seu desempenho;

- Atuar (Act): envolve o uso prático dos resultados obtidos, sendo possível implementa-los no ambiente organizacional.

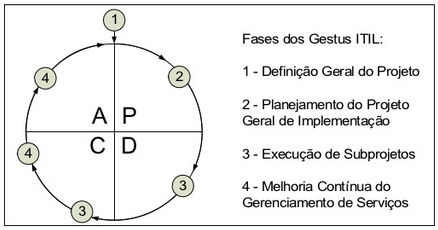


**Figura 3** – Ciclo PDCA

**Fonte:** Andrade (2008, p. 23)

Assim, Andrade (2008) propõe que o mesmo seja utilizado para implementar a metodologia ITIL em empresas, pois facilita a implementação das boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI proporcionando o suporte adequado de serviços e entrega. O autor afirma que é necessário que a implementação seja realizada de maneira gradual abordando um escopo reduzido de alterações, mantendo os esforços direcionados para as ações de planejamento e controle no projeto que fornecerão dados inicialmente de um projeto piloto, evitando falhas e identificando possíveis melhorias futuras.

Com isso, o projeto de implementação foi denominado de Gestus ITIL e se orientou no ciclo PDCA para executar suas atividades, permanecendo em quatro fases, apresentadas na figura abaixo:



**Figura 4** – Gestus ITIL

**Fonte:** Andrade (2008, p. 27)

Com base na figura acima, afirma-se que a primeira fase do projeto esteve voltada para a:

[...] divulgação do Projeto Geral de Implementação (PGI) na organização, abordando seus benefícios, desafios e objetivos, e mostrando como o ITIL pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços de TI da organização. Ainda na primeira fase o Gestus ITIL propõe uma análise da organização, para que o PGI atenda as expectativas e seja planejado de acordo com a realidade da organização. A primeira fase do gestus ITIL é concluída com a definição do catalogo de serviços de TI da organização (ANDRADE, 2008, p. 30).

Por sua vez, a segunda fase buscou dividir o PGI em subprojetos, a fim de facilitar o trabalho e reduzir significativamente as dificuldades de acordo com o portfólio de projetos definido na primeira fase. O primeiro subprojeto é o piloto que deverá ser avaliado, sendo possível realizar ajustes para alcançar resultados mais eficientes futuros com a ITIL, reduzindo os problemas da TI.

A terceira fase envolveu a execução dos subprojetos, onde é possível gerar mudanças significativas na organização. Cabe ressaltar que é nesta fase também que as principais dificuldades e resistências irão surgir. A empresa deverá definir um Processo Operacional (PO) para os serviços de TI no intuito de buscar o alinhando com os objetivos estratégicos da organização. Andrade (2008, p. 40) enfatiza que o PO “fornece uma visão detalhada do serviço, o que possibilita identificar pontos deficientes (gargalos) que geram atrasados e problemas na execução do serviço”. Com isso, nesta fase, torna-se necessário também implementar o suporte a serviços e entrega de serviços, considerando sempre as necessidades e interdependências existentes entre os processos de gestão e disponibilidade da empresa, sendo possível adaptar a metodologia ITIL.

Na terceira fase ainda, destaca-se a implementação do gerenciamento de incidentes e problemas, que visam identificar as falhas que podem comprometer todo o projeto de ITIL. De acordo com Andrade (2008) um incidente é considerado qualquer evento que não se insere no funcionamento adequado do serviço e que impacta na qualidade do mesmo, sendo um processo reativo, uma vez que o usuário do serviço de TI, já tem seu conhecimento quando identifica seu efeito. O gerenciamento de Incidente se encontra relacionado ao gerenciamento de problemas.

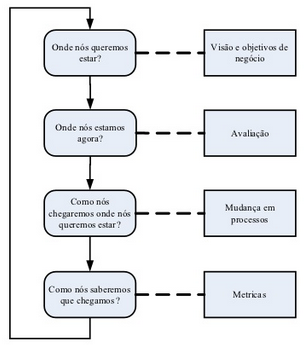
Por sua vez, o processo de gerenciamento de problemas merece maior atenção da organização, uma vez que apresenta tanto aspectos reativos quanto proativos. A reatividade volta-se para a resolução de problemas de um ou mais incidentes, enquanto a proatividade busca reconhecê-los antes de sua ocorrência.

É preciso considerar que um problema é mantido como a “causa não conhecida de um ou mais incidentes, e um erro conhecido é um problema que é diagnosticado com sucesso e para o qual uma solução de contorno já foi identificada” (ANDRADE, 2008, p. 49). O gerenciamento de problema possui a finalidade de identificar a causa da origem dos incidentes que são transmitidas à central de serviços, juntamente com as ações necessárias para o desenvolvimento das soluções capazes de mudar o quadro de anomalia de determinação serviço de TI. Este processo é composto das seguintes atividades: controle de problema; controle de erro; prevenção proativa de incidentes; identificação de tendências; identificação de dados gerenciais (ANDRADE, 2008).

A quarta e última fase busca implementar as atividades voltadas para a melhoria contínua do gerenciamento de serviços, caracterizando um processo evolutivo, a fim de assegurar sempre a qualidade dos serviços. Esta fase considera que o PO é a:

[...] base para as evoluções e melhorias nos serviços através de constantes análises e melhorias das atividades desse processo. No PO ficam formalizadas as etapas e atividades do ciclo de vida do serviço, para que os envolvidos entendam e cumpram as especificações do processo (ANDRADE, 2008, p. 59-60).

A figura a seguir demonstra que este processo é capaz de orientar as mudanças dos processos organizacionais, permitindo a avaliação contínua das ações.



**Figura 5** – Modelo de melhoria de processos

**Fonte:** Andrade (2008, p. 60)

Moreira e Silva (2013) realizaram um estudo de caso em uma empresa, cuja função era fornecer soluções de software para o mercado financeiro, a fim de identificar os principais problemas de TI enfrentados, a fim de propor soluções com base na metodologia ITIL. A empresa permanecia estruturada em três núcleos: desenvolvimento de software, onde os projetos dos sistemas eram desenvolvidos de acordo com as necessidades dos clientes; Operação e outsourcing: responsável pelo suporte das atividades diárias no ambiente de produção; Novos Negócios: responsável por criar novas oportunidades e buscar novos clientes. Os autores relataram que os principais problemas relatados na área de contratos provocam a insatisfação de clientes, pois a empresa sofre com a falta de uma metodologia de tratamento dos chamados, além de não possuir uma base de conhecimento permitindo o registro dos problemas, fazendo com que o incidente seja investigado várias vezes pelo funcionário, aumentando o tempo e o custo das atividades.

Cabe ressaltar que as entregas dos projetos são atrasadas na maioria das vezes, além disso, não há o planejamento adequado de custo do projeto, prejudicando a avaliação se os produtos estão proporcionando lucro ou prejuízo à organização. Como a empresa costuma atender todas as mudanças solicitadas pelos clientes, às alterações são realizadas sem uma pré-avaliação de prazo e custo.

Como não é feito um controle de custos, a empresa não tem capacidade para definir preços. Para um mesmo produto, são praticados preços diferentes para cada cliente, o que eventualmente gera insatisfação dos clientes, quando eles descobrem preços diferentes praticados para o mesmo produto. Como a política de incorporar todas as mudanças solicitadas pelo cliente é forte, na prática, existe uma versão do produto para cada cliente. O que acarreta a criação de várias variações de uma mesma versão (release) de um produto, aumentando cada vez mais o custo de suporte e manutenção, o que no médio prazo acaba dificultando e, em alguns casos, travando as evoluções do produto (MOREIRA; SILVA, 2013, p. 12).

Com base nestes problemas, Moreira e Silva (2013) propuseram estratégias baseadas na metodologia ITIL para cada área da empresa, a fim de facilitar as atividades operacionais. Na área de produtos, os autores recomendam a implementação da gestão do portfólio de serviços, visando à identificação dos serviços disponibilizados pela empresa, estratégias de venda e precificação; e da gestão financeira, responsável pelo levantamento real do custo que a empresa mantem para desenvolver seus produtos e conseguir alinhar os serviços de TI com as estratégias da empresa. Esta gestão foi indica ainda para elevar o nível de maturidade da empresa, servindo como suporte na organização financeira como um todo, já que a empresa não apresentava qualquer tipo de controle estratégico viável nesta área.

Na área de projetos, a gestão do nível de serviços foi indicada para resolver os problemas relacionados aos pedidos dos clientes, sendo possível:

[...] estabelecer um nível de serviço de acordo com o plano que o cliente aderir. Além de poder projetar as entregas, definir o escopo a ser atendido, o SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço) a ser cumprido e garantir aqualidade do serviço (MOREIRA; SILVA, 2013, p. 16).

A gestão de mudanças foi recomendada para fornecer maiores oportunidades no planejamento das transformações da empresa, reduzindo os incidentes e problemas de interrupções nos serviços oferecidos aos clientes. A gestão de Releases também pode ser utilizada no intuito de combater os inúmeros problemas que ocorrem com as entregas das *releases*, sendo possível incorporar ações de testes para cada release, projetando futuras versões.

Por sua vez, na área de suporte, a ITIL poderá beneficiar na gestão de incidentes, permitindo a restauração do serviço aos clientes, criando um registro para cada chamado, reduzindo a quantidade de reclamações dos mesmos. Além disso, é indicado que seja implantada a gestão de problemas com o objetivo de identificar incidentes voltados para os serviços de TI neste departamento, e gestão de requisições de serviços, a fim de proporcionar um canal para que os clientes possam realizar as solicitações, facilitando a quantificação e administração da central de serviços service desk, já que as requisições da empresa são realizadas pela área de suporte.

Moreira e Silva (2013, p. 17) afirmam que:

Com o objetivo de melhorar o que está sendo mais impactado na empresa atualmente, devido a falta de processos, a recomendação é que sejam implantados primeiramente os processos na área de suporte. Isso é devido aos constantes incidentes que ocorrem diariamente impactando o negócio dos clientes. Em seguida, a recomendação é que sejam implantados os processos da área de projetos. Essa recomendação visa melhorar a área de projetos para que a mesma consiga entregar projetos no escopo, prazo, custo e qualidade combinados com os clientes. E por fim, deve ser implantado os processos da área de Produtos, para uniformizar o tratamento dos clientes novos da empresa.

Diante dos referenciais aqui analisados, identifica-se que as pequenas empresas tendem a identificar suas principais necessidades para implementar a ITIL internamente e assim poder planejar suas ações de acordo com a estrutura disponibilizada, sendo possível realizar adaptações viáveis e acessíveis que atendam ser porte.

Cabe enfatizar que o processo de implementação em pequenas empresas deve ser realizado de acordo com as características e especificidades de cada organização, seguindo as principais dificuldades e obstáculos identificados no dia a dia.

**RESULTADOS**

Através deste estudo pode-se concluir que o processo de implementação da metodologia ITIL em pequenas empresas deve envolver inicialmente a análise dos principais riscos que podem impactar na continuidade do negocio e seu crescimento, conforme determinado pelo modelo de Governança de TI voltada para pequenas empresas.

Após esta análise, a implementação deve partir para a avaliação das necessidades da empresa e da estrutura disponibilizada, sendo possível assim definir e documentar os processos estabelecidos pela ITIL, a fim de manter o melhor nível de maturidade. Identificou-se que o nível mais aceitável para a pequena empresa é o nível definido, uma vez que a pequena empresa apresenta recursos escassos, no entanto pode se dedicar a treinar seu pessoal para cuidar plenamente dos serviços.

Constatou-se ainda que as pequenas empresas podem fazer uso do ciclo PDCA que visa simplificar as ações organizacionais durante a implementação da metodologia ITIL através de quatro fases, onde a primeira fase envolve a definição geral do projeto; a segunda fase envolve o planejamento de implementação; a terceira fase envolve a execução de subprojetos; e a quarta fase busca a melhoria contínua do gerenciamento de serviços.

Conclui-se que apesar disso, que a implementação da metodologia ITIL em pequenas empresas é um processo único que envolve especificidades e características diferenciadas, onde cada organização deve desenvolver suas próprias estratégias adaptativas, seguindo seus anseios e necessidades.

**Discussão**

Os sistemas de informações são considerados ferramentas indispensáveis atualmente para as empresas que desejam obter vantagens competitivas significativas, uma vez que permitem integrar todos os departamentos e processos organizacionais, informatizando as informações, e influenciando no aumento da eficiência e agilidade dos serviços, impactando da redução dos custos e melhor posicionamento de mercado.

Com isso, afirma-se que as melhores práticas de TI envolvem as ações de Governança da TI desenvolvidas pelas empresas cujo objetivo engloba a avaliação e orientação das ferramentas tecnológicas direcionadas ao apoio dos serviços, proporcionando o alcance dos resultados esperados. As estratégias de Governanças da TI são compostas pelos processos que asseguram a implantação de projetos eficazes que possam ser praticados a fim de oferecer benefícios relevantes para a organização.

A metodologia ITIL é considerada uma prática em TI cuja finalidade é permitir que os usuários dos serviços tenham acesso às informações, situações, tarefas e oportunidades que envolvem os serviços da empresa, melhorando o atendimento da mesmo, utilizada intensamente para alinhar os objetivos estratégicos organizacionais aos objetivos da TI de maneira rápida e eficiente.

**.**

**Tabela 1** – Domínio da Governança de TI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Categoria de Responsabilidades** | **Departamento de TI** | **Usuários** | **Gerência Geral** |
| Negócios e organização | -Desenvolvimento de plano estratégico conforme mudança do negócio e/ou projeto da organização em redes | Participação ativa nos planos de evolução da TI | -Monitorar a estratégia de TI consoante com os negócios  -Assegurar a realização da padronização da TI |
| Tecnologia da informação | -Introdução de novas tecnologias e aplicações  -Manutenção da infraestrutura da TI | Apoio na definição dos objetivos da TI conforme o nível de maturidade da TI | -Assegurar a transferência de tecnológica para a organização  -Estimular experiências |
| Relacionamentos | Colaboração com usuários | Manutenção da interface entre a TI e os usuários | Manter o equilíbrio entre TI e usuários |
| Liderança e gestão | -Aquisição, controle centralizado, implementação, alto desempenho  -Gestão de inventários e fornecedores  -Reavaliação do perfil da equipe de TI | -Plano de investimentos no apoio às iniciativas do usuário  -Assegurar participação do usuário no processo de decisão  -Assegurar a realização e a condução da auditoria | -Assegurar a gestão do inventário da TI  -Assegurar a implantação do processo de planejamento e controle |

**Fonte:**Akabane (2012, p. 57)

**Referências Bibliografica**

artigos

[1] ACADEMY, Quint W. Redwood. **Conceitos Básicos ITIL para Gerenciamento de Serviços em TI**. São Paulo: Quint, 2003.

[2] AKABANE, Getulio K; **Gestão estratégica da tecnologia da informação:** conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo. Editora Atlas, 2012.

[3] ARAÚJO, Vânia. **Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual.** (1995) Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000141/01/Ci%5B1%5D.Inf-2004-577.pdf> Acesso em: 19/10/2013

[4] CAMARINHA-MATOS, L. M. **Infrastructures for virtual organizations - where we are**. In: Emerging Technologies and Factory Automation, Proceedings. ETFA '03. IEEE Conference, Portugal, 2003.

[5] CEITA, K. **Avaliação dos impactos das práticas recomendadas pela metodologia itil nos projetos de tecnologia da informação:** um estudo nas empresas de salvador e regiao metropolitana. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tde\_busca/arquivo.php?codArquivo=20> Acesso em: 19/10/2013

[6] CYSNEIROS, Paulo G. **Interação, tecnologias e Educação** (2010) Disponível em: < http://www.nre.seed.pr.gov.br/ibaiti/arquivos/File/Cysneiros.pdf> Acesso em: 19/10/2013

[7] DIAS, Cláudia. **Portal corporativo: conceitos e características**. (2001) Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652001000100007&script=sci\_arttext&tlng=es> Acesso em: 19/10/2013

[8] FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz De. **Implantando a governança de TI:** da estratégia à gestão dos processos e serviços. 3º Edição, Rio de Janeiro, Editora Brasport, 2012.

[9] FERREIRA, R. G; RALHA, C. G. **Modelagem de processos aplicada na gestão de um ambiente real de ti**. In Anais do II SBSI, Florianópolis, SC. SBC, 2005.

[10] KENSKI, Vani M. **Educação e Tecnologias - O Novo Ritmo Da Informação**. SãoPaulo: Papirus, 2003.

[11] KENSKI, Vani M. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância**. Campinas, SP: Papirus, 2008.

[12] LAURINDO, Fernando; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly; RABECHINI JR, Roque. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**.v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001.[13] MARTINS, V. M. M. **Integração de Sistemas de Informação: Perspectivas, normas eabordagens.** Guimarães, 2005. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação da Universidade do Minho, Portugal.

[14] MORAN, José Manuel. **Desafios na Comunicação Pessoal.** 3ª Ed. São Paulo: Paulinas, 2007.

[15] STATDLOBER, Juliano. **Help-Desk e SAC com Qualidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.