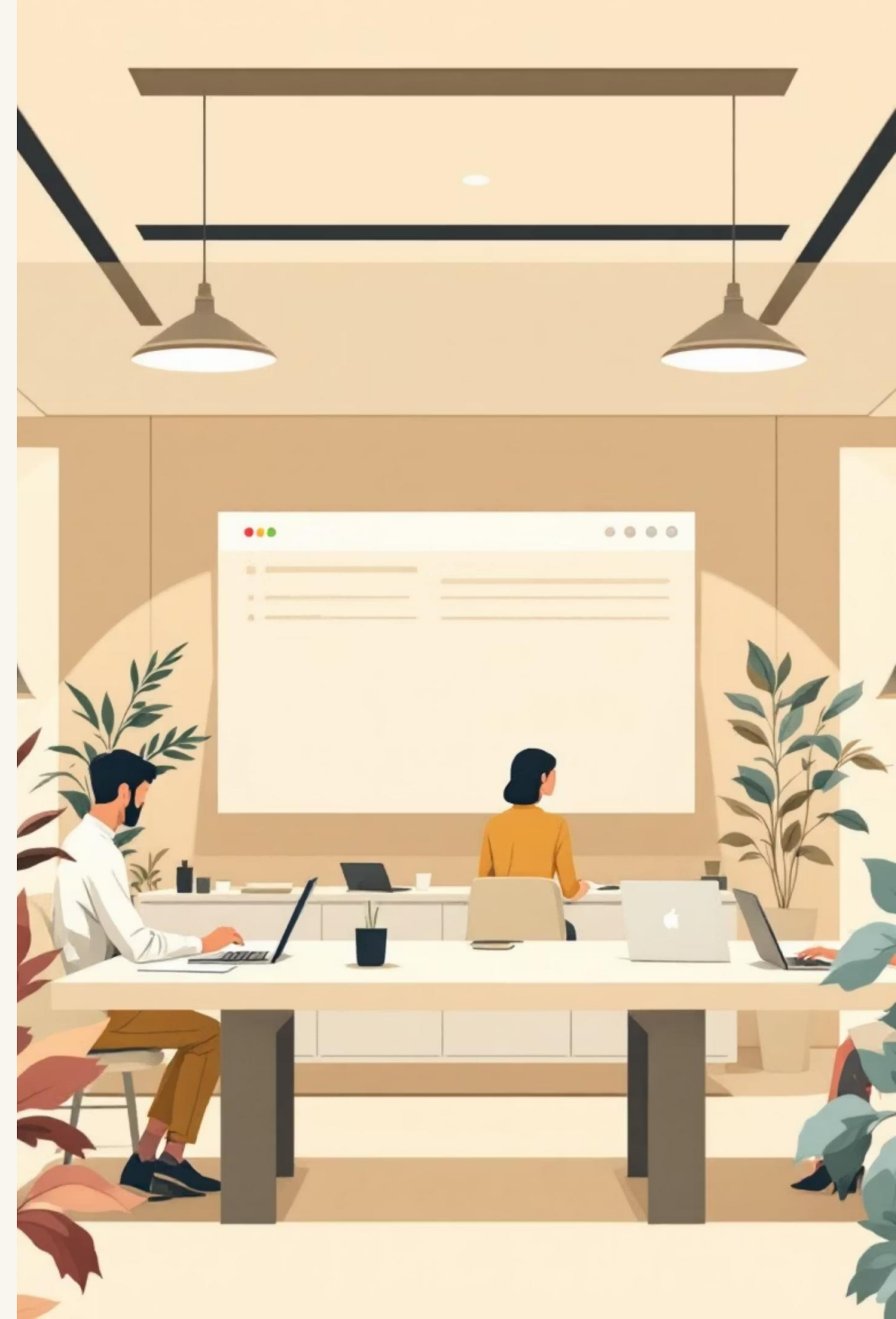


Práticas de Gestão Gerais do ITIL 4

Governança de TI

Professora Elisabete Ferreira dos Santos –
elisabetegomes@umc.br

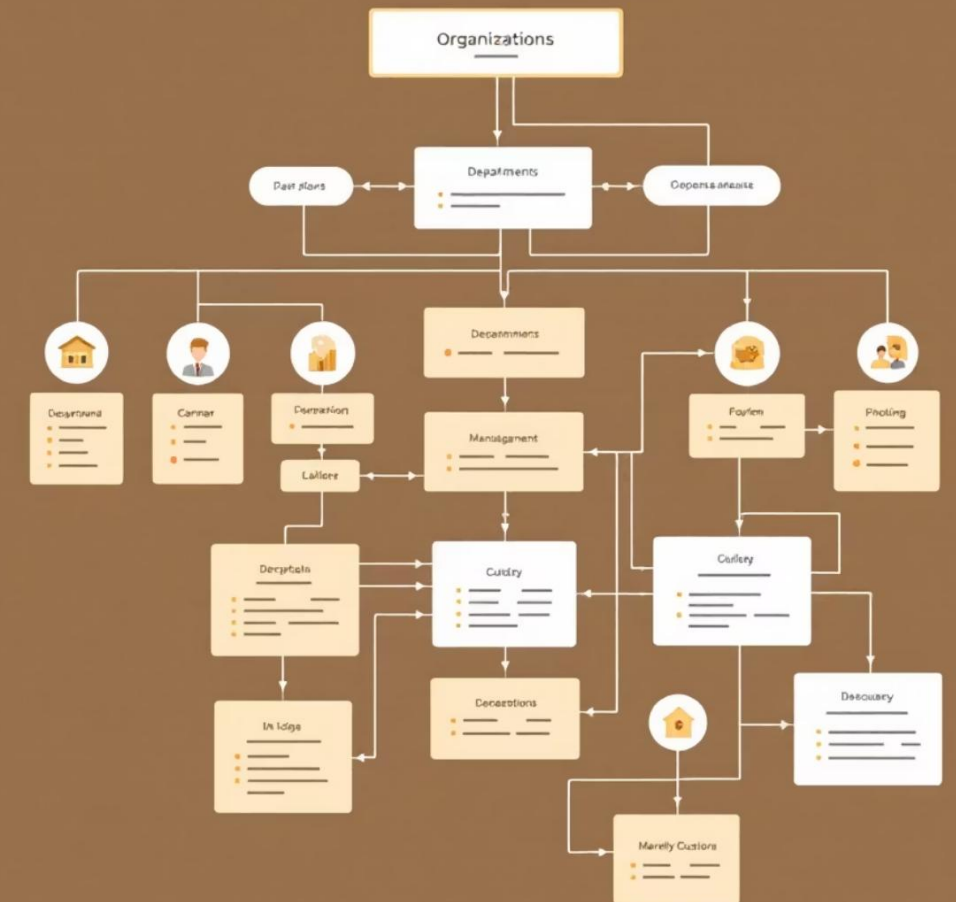


Introdução às Práticas Gerais

As práticas gerais de gestão do ITIL v4 são atividades organizacionais fundamentais que apoiam tanto a governança quanto a operação de serviços de TI. O diferencial dessas práticas é sua versatilidade - elas podem ser aplicadas em contextos que vão muito além da área de tecnologia.

Essas práticas fornecem a estrutura e o suporte necessários para que os serviços sejam entregues com qualidade superior, sempre alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Elas representam a base sólida sobre a qual toda a operação de TI se sustenta.

i 14 práticas gerais que se aplicam em diversas áreas organizacionais, não apenas em TI



Gestão de Arquitetura

Propósito

Apoiar a criação e manutenção de estruturas organizacionais que permitam alcançar os objetivos estratégicos de forma eficiente e sustentável.

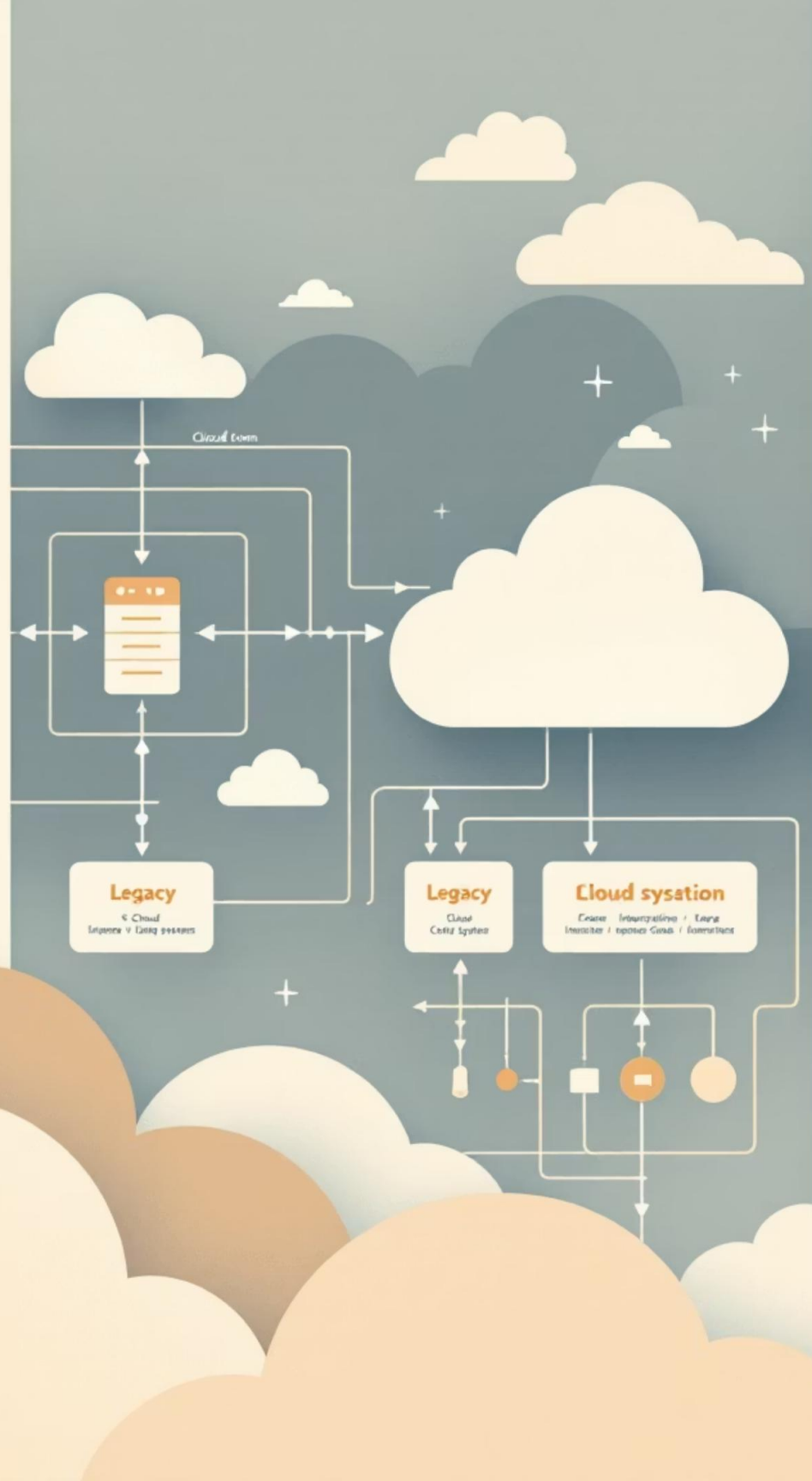
Atividades Principais

- Definição de padrões arquiteturais
- Modelagem de sistemas e processos
- Governança de soluções tecnológicas

Indicadores de Sucesso

- Conformidade com padrões estabelecidos
- Taxa de reutilização de componentes
- Redução de complexidade arquitetural

Exemplo Prático: Integração harmoniosa de sistemas legados com aplicações modernas em nuvem, garantindo interoperabilidade e eficiência operacional.



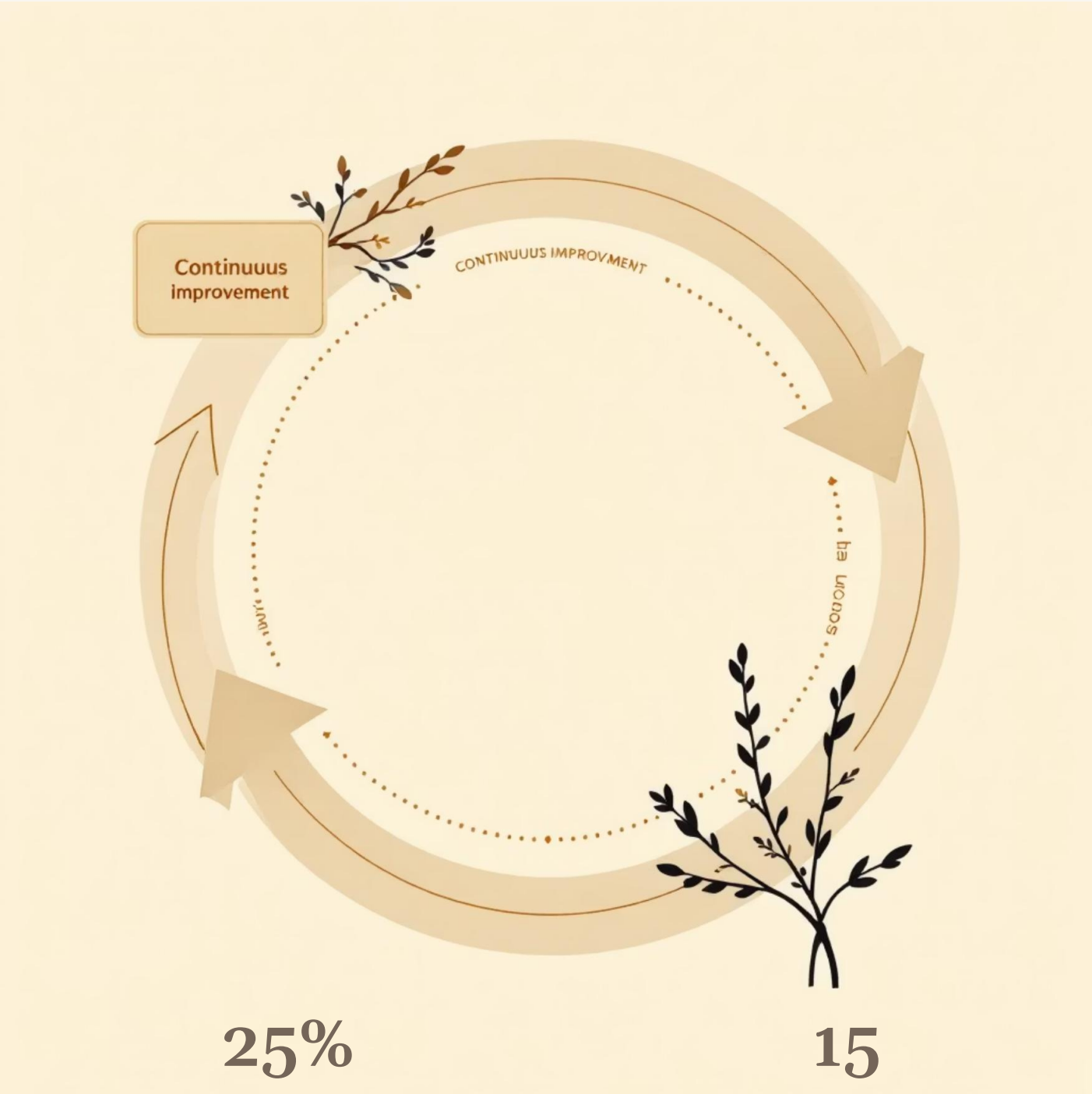
Melhoria Contínua

Fundamentos da Prática

Propósito: Assegurar que todos os elementos do Sistema de Valor de Serviço (SVS) sejam continuamente aprimorados, promovendo uma cultura de excelência operacional.

Esta prática é o motor da evolução organizacional, garantindo que a empresa se mantenha competitiva e eficiente através de melhorias sistemáticas e mensuráveis.

- 01
- Revisão de Processos
- Análise sistemática dos processos existentes
- 02
- Análise de Desempenho
- Avaliação de métricas e indicadores
- 03
- Implementação
- Execução das melhorias identificadas



Redução de Falhas
Meta típica de melhoria

Melhorias/Mês
Número médio implementado

Exemplo: Ajustes mensais nos processos de atendimento ao cliente baseados em feedback e métricas de satisfação.

Gestão de Segurança da Informação

Propósito: Proteger a informação organizacional contra ameaças diversas, garantindo os três pilares fundamentais: confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados.



Gestão de Acessos

Controle rigoroso de permissões e privilégios de usuários, implementando o princípio do menor privilégio necessário para cada função organizacional.



Monitoramento de Vulnerabilidades

Identificação proativa de falhas de segurança através de ferramentas automatizadas e análises especializadas de riscos.



Auditorias de Segurança

Avaliações periódicas dos controles de segurança para garantir conformidade com políticas e regulamentações vigentes.



Exemplo Prático: Implementação de autenticação multifator em todos os sistemas críticos da organização, reduzindo significativamente os riscos de acesso não autorizado.



Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos

Gestão do Conhecimento

Propósito: Disponibilizar conhecimento útil e relevante para apoiar decisões estratégicas e operacionais, além de otimizar a entrega de serviços.

Atividades Centrais

- Criação de base de conhecimento estruturada
- Gestão de conteúdo organizacional
- Compartilhamento de expertise

Indicadores

- Taxa de uso da base de conhecimento
- Tempo médio de resolução de problemas
- Satisfação dos usuários

Exemplo: Base de conhecimento com soluções documentadas para problemas recorrentes, reduzindo tempo de resolução.

Gestão de Riscos

Propósito: Identificar, avaliar e controlar sistematicamente os riscos que possam afetar negativamente os serviços ou ativos organizacionais.



Análise de Impacto

Avaliação das consequências potenciais



Avaliação de Probabilidade

Cálculo da chance de ocorrência

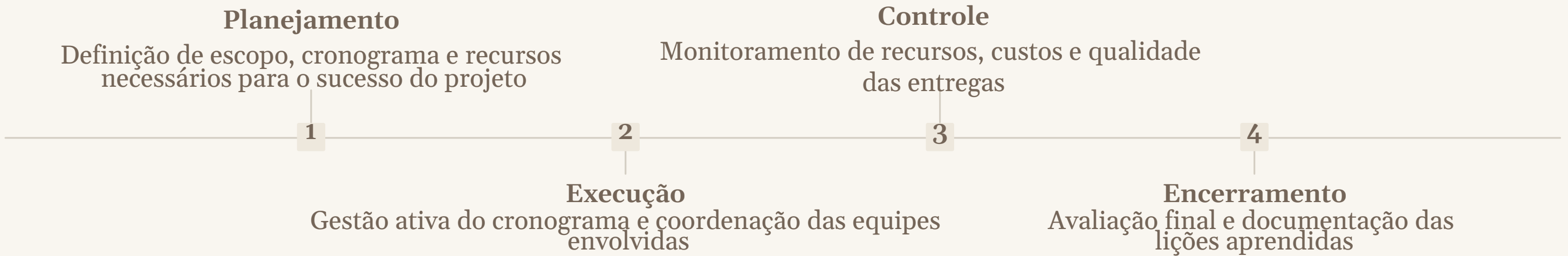


Plano de Mitigação

Estratégias para reduzir riscos

Exemplo: Avaliação completa de riscos durante migração de servidores críticos.

Gestão de Projetos



Propósito: Garantir que todos os projetos sejam entregues dentro do escopo definido, respeitando prazos estabelecidos e orçamento aprovado, mantendo os padrões de qualidade exigidos.

A gestão eficaz de projetos é fundamental para o sucesso organizacional, envolvendo planejamento detalhado, gestão de cronograma, controle rigoroso de recursos e monitoramento contínuo do progresso.

Indicadores Principais: Taxa de sucesso de projetos, desvios de prazo e orçamento, satisfação dos stakeholders e qualidade das entregas.



Exemplo Prático: Implantação bem-sucedida de sistema de help desk, incluindo treinamento de equipes e migração de dados históricos.

Gestão de Mudanças Organizacionais

Propósito: Gerenciar efetivamente os aspectos humanos das mudanças organizacionais, garantindo aceitação, engajamento e adoção bem-sucedida das transformações necessárias.



Indicadores de Sucesso: Taxa de adesão às mudanças, níveis de satisfação dos colaboradores, tempo de adaptação e redução da resistência organizacional.

Exemplo Transformador: Realização de workshops interativos e sessões de capacitação para facilitar a adoção de nova ferramenta de gestão, resultando em 95% de adesão da equipe.

Gestão de Talentos



Propósito: Atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso organizacional e crescimento sustentável.

Recrutamento Estratégico
Identificação e atração de talentos alinhados com a cultura e necessidades organizacionais.

Capacitação Contínua
Programas estruturados de desenvolvimento de competências técnicas e soft skills.

Avaliação de Desempenho
Sistemas de feedback e reconhecimento baseados em resultados e comportamentos.

Indicadores Fundamentais: Taxa de retenção de talentos, índice de capacitação, satisfação dos colaboradores, tempo de preenchimento de vagas e efetividade dos programas de desenvolvimento.



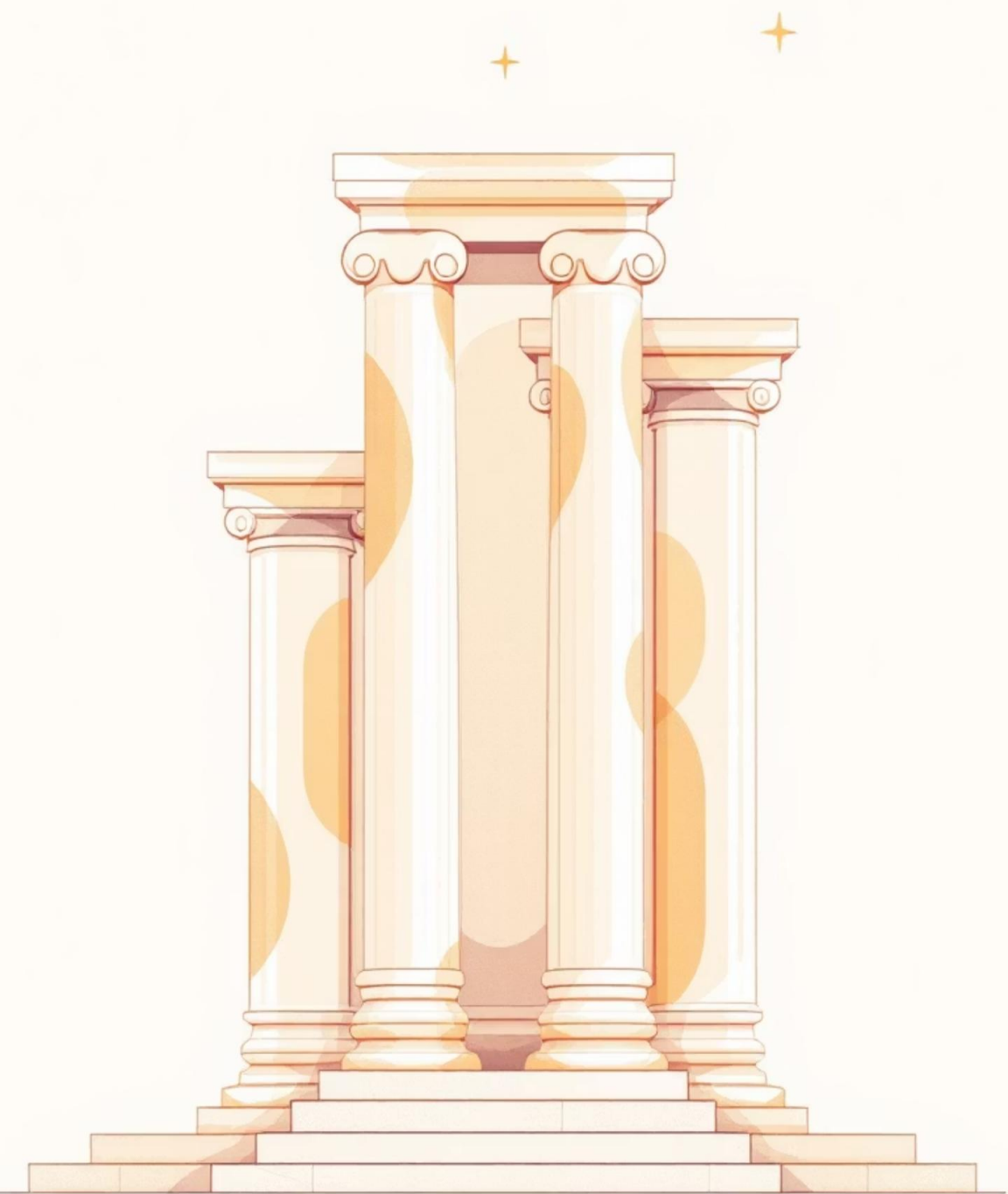
Exemplo de Excelência: Criação de trilhas personalizadas de capacitação para analistas de suporte técnico, incluindo certificações técnicas, desenvolvimento de soft skills e plano de carreira estruturado.

Gestão Financeira no ITIL 4

A Gestão Financeira no contexto do ITIL 4 representa uma prática fundamental que vai além do simples controle de custos. Ela se concentra em garantir que o provedor de serviços de TI opere de maneira financeiramente viável, assegurando que o valor dos serviços seja compreendido em termos financeiros pelos clientes.

Esta prática garante que a empresa tenha uma visão clara e abrangente dos seus custos, receitas e investimentos em serviços de tecnologia. Seu principal objetivo é auxiliar a tomada de decisões estratégicas e táticas, assegurando a transparência e o controle financeiro sobre os serviços de TI, criando uma ponte essencial entre a área técnica e o negócio.





Três Pilares da Gestão Financeira

Orçamentação

O processo de planejar e estimar os custos futuros, envolvendo a alocação de recursos financeiros para atividades específicas, projetos e serviços de TI.

Contabilidade

O registro e acompanhamento de todos os gastos e receitas relacionados aos serviços de TI, com o objetivo de ter uma visão precisa do desempenho financeiro.

Cobrança

O processo de cobrar os clientes (internos e externos) pelo uso dos serviços de TI, ajudando a controlar a demanda e garantir que os custos sejam recuperados.

Atividades-Chave da Prática

Custo do Serviço

Determinar o custo total para fornecer um serviço de TI, incluindo hardware, software, licenças, pessoal e outros custos operacionais. Esta análise detalhada permite uma compreensão completa dos investimentos necessários.

Análise de Custo-Benefício

Avaliar os benefícios financeiros de novos serviços ou projetos de TI em relação aos seus custos. O Retorno sobre o Investimento (ROI) é uma métrica financeira fundamental que mede a eficiência e o benefício de um investimento.



Otimização de Custos

Identificar oportunidades para reduzir despesas sem comprometer a qualidade dos serviços. Esta atividade contínua busca o equilíbrio ideal entre eficiência financeira e excelência operacional.

Interconexão com Outras Práticas



Gestão de Portfólio de Serviços

A Gestão Financeira fornece dados essenciais para a tomada de decisões sobre quais serviços incluir, modificar ou remover do portfólio, baseando-se em análises de viabilidade financeira.



Gestão de Relacionamento com o Negócio

Ajuda a definir os preços dos serviços e a demonstrar o valor financeiro da TI para o negócio, fortalecendo a comunicação entre áreas técnicas e comerciais.



Gestão de Ativos de TI

Fornece informações detalhadas sobre o custo dos ativos, como servidores e softwares, que são fundamentais na prestação dos serviços de tecnologia.

Benefícios Estratégicos



Maior Transparência

Permite que a organização saiba exatamente onde o dinheiro está sendo gasto, criando uma cultura de responsabilidade financeira em todos os níveis da empresa.



Alinhamento Estratégico

Ajuda a garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com os objetivos de negócio da empresa, maximizando o retorno sobre investimentos.



Melhor Tomada de Decisão

Fornecer dados financeiros sólidos para justificar investimentos em tecnologia, baseando decisões estratégicas em informações concretas e mensuráveis.



Demonstração de Valor

Permite demonstrar o valor financeiro da TI para o negócio, transformando a percepção da tecnologia de centro de custo para gerador de valor.

Desafios: Alinhamento TI e Negócio

Comunicação Deficiente

Muitas vezes, a equipe de TI fala uma "linguagem" técnica que não é compreendida pelos líderes de negócio, e vice-versa. Isso dificulta significativamente a discussão sobre o valor e o retorno do investimento em serviços de TI, criando barreiras na comunicação estratégica.

Foco em Custo, Não em Valor

A área de finanças pode focar apenas em cortar custos de TI, sem entender o valor estratégico que a tecnologia agrega. Isso pode levar a cortes indiscriminados que prejudicam a qualidade dos serviços e a capacidade de inovação da organização.



Desafios: Medição e Atribuição de Custos

Visibilidade de Custos Insuficiente

É um desafio rastrear e atribuir custos com precisão a serviços ou produtos específicos de TI. Em ambientes complexos, os gastos com infraestrutura, licenças e pessoal podem ser compartilhados por múltiplos serviços, dificultando a alocação exata.

Modelos de Showback/Chargeback

Implementar modelos para mostrar (showback) ou cobrar (chargeback) os custos de TI para as unidades de negócio pode ser complexo. Isso requer sistemas de medição precisos e acordos claros sobre como os custos serão distribuídos.

Custo da Nuvem

A adoção de serviços em nuvem (IaaS, PaaS, SaaS) introduz um modelo de custos dinâmico e flexível. Gerenciar e prever gastos pode ser difícil, pois o consumo varia constantemente.



Showback vs Chargeback

Showback - Transparência sem Cobrança

A TI mostra o custo para a unidade de negócio, mas não a cobra financeiramente. É um modelo informativo que funciona como um relatório, mantendo os custos no orçamento central da TI.

Recomendado quando a organização está começando a jornada da Gestão Financeira de TI ou quando a cultura interna é resistente a mudanças.

Chargeback - Responsabilidade Financeira

A TI cobra o custo da unidade de negócio, movendo o dinheiro entre os orçamentos internos. Transforma a TI em um verdadeiro provedor de serviços interno, com clientes e faturas reais. Recomendado quando a organização já tem uma cultura financeira madura e busca alinhar o consumo de TI com a responsabilidade financeira.



Modelo Showback em Detalhes



Características Principais

- Não há transferência de dinheiro entre departamentos
- Foco na conscientização e educação das áreas
- Menor resistência interna na implementação
- Flexibilidade sem sistemas complexos de contabilidade

O Showback funciona como um "extrato" ou "fatura fantasma" que detalha o custo dos serviços utilizados. Ao ver que um projeto específico custou R\$ 50.000 em recursos de TI, o gestor da área pode ser incentivado a otimizar o uso no futuro, criando uma cultura de consciência financeira sem impacto direto no orçamento.

Modelo Chargeback: Implementação Avançada

01

Definição das Métricas de Cobrança

Estabelecer critérios claros e mensuráveis para a alocação de custos, definindo como cada serviço será precificado e medido.

03

Monitoramento e Medição

Implementar sistemas robustos de acompanhamento do consumo de recursos, garantindo precisão na coleta de dados para cobrança.

O modelo Chargeback exige uma base de dados sólida e acordos claros (SLAs - Service Level Agreement), podendo gerar atrito inicial, mas resultando em maior responsabilidade financeira e controle de custos a longo prazo.

02

Criação de um Catálogo de Serviços

Desenvolver um portfólio detalhado de todos os serviços oferecidos pela TI, com preços e especificações técnicas claramente definidos.

04

Emissão das Faturas Internas

Estabelecer processos regulares de faturamento interno, com transferência efetiva de recursos entre orçamentos departamentais.

Gestão de Relacionamentos

Propósito e Fundamentos

A Gestão de Relacionamentos tem como **propósito central** estabelecer e manter boas relações com stakeholders internos e externos, criando um ambiente de confiança e colaboração mútua.

Atividades Principais

- Gestão de expectativas dos stakeholders
- Comunicação efetiva com clientes
- Gestão proativa de conflitos

Indicadores de Sucesso

- Índice de satisfação dos stakeholders
- Número de reuniões realizadas
- Taxa de resolução de conflitos



Exemplo Prático: Realizar reuniões periódicas com clientes internos para entender suas necessidades e expectativas, garantindo alinhamento contínuo.



Gestão de Estratégia

Propósito

Definir e manter a direção estratégica da organização, garantindo alinhamento entre TI e negócio.

Atividades Chave

- Planejamento estratégico
- Análise de mercado
- Definição de metas

Indicadores

- Taxa de execução da estratégia
- Alinhamento entre TI e negócio

A gestão estratégica eficaz permite que a organização se adapte às mudanças do mercado e mantenha sua competitividade. **Exemplo prático:** Alinhar os serviços de TI com a meta de expansão digital da empresa, garantindo que a tecnologia seja um facilitador dos objetivos de negócio.

Gestão de Fornecedores

Objetivo Central

Garantir que os fornecedores entreguem valor e estejam alinhados aos objetivos da organização, estabelecendo parcerias estratégicas duradouras.

Atividades Essenciais

- Avaliação contínua de desempenho
- Monitoramento de SLAs
- Gestão de contratos
- Desenvolvimento de relacionamentos

| A qualidade dos fornecedores impacta diretamente na qualidade dos serviços entregues aos clientes finais.



Indicadores de Performance

95%

Conformidade SLA

Meta de conformidade com acordos de nível de serviço

4.2

Índice Qualidade

Avaliação média dos fornecedores

Gestão de Medição e Relatórios

Propósito Fundamental

Apoiar decisões estratégicas por meio da coleta e análise de dados relevantes, transformando informações em insights acionáveis para a organização.

01

Definição de Métricas

Estabelecer indicadores-chave de performance (KPIs) alinhados aos objetivos organizacionais.

03

Geração de Relatórios

Produzir relatórios claros e acionáveis para diferentes níveis organizacionais.

Indicadores de Eficácia

- Precisão dos relatórios gerados
- Tempo de geração de relatórios
- Utilização dos dados para tomada de decisão

02

Coleta de Dados

Implementar processos automatizados e manuais para captura de informações precisas.

- ✓ Dados precisos e oportunos são a base para decisões estratégicas eficazes.



Introdução à Gestão de Portfólio

No ITIL 4, o **Portfólio de Serviços** representa o conjunto completo de serviços gerenciados por um provedor de serviços de TI, abrangendo todo o ciclo de vida dos serviços desde a ideia inicial até a retirada de operação.

Esta prática estratégica garante que os serviços oferecidos estejam alinhados com os objetivos organizacionais e que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e otimizada.



Objetivos da Gestão de Portfólio



Avaliar e Priorizar

Avaliar, priorizar e controlar os investimentos em serviços de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais.



Serviços Certos

Garantir que os serviços certos estejam disponíveis para os públicos certos, no momento certo.



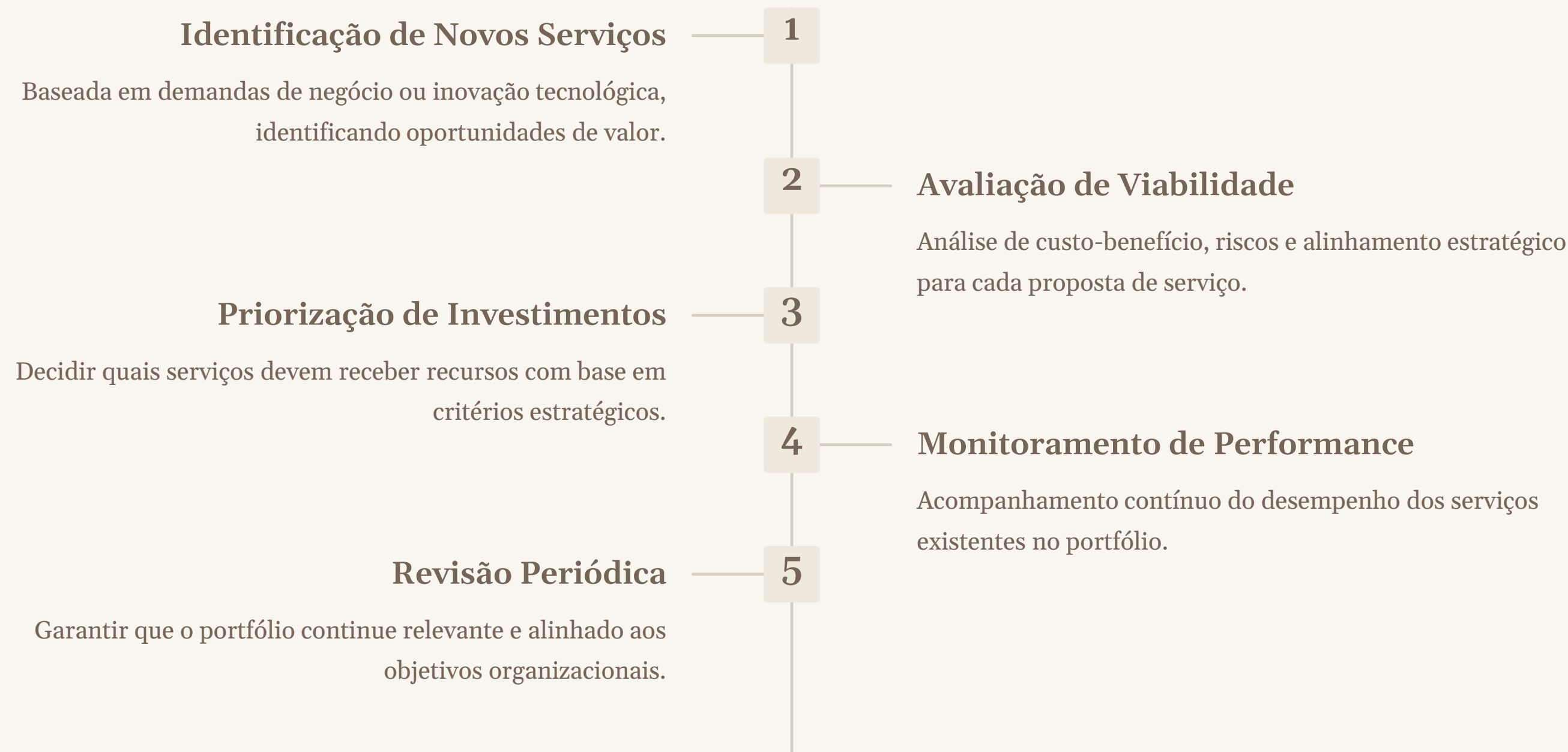
Decisões Estratégicas

Apoiar decisões estratégicas sobre quais serviços devem ser iniciados, mantidos ou descontinuados.

A gestão eficaz do portfólio permite que a organização maximize o valor dos investimentos em TI, garantindo que cada serviço contribua para os objetivos estratégicos e gere valor real para o negócio.



Atividades da Gestão de Portfólio





Exemplo Prático: Universidade e IA

Imagine que uma universidade está considerando oferecer um novo serviço de plataforma de ensino baseada em Inteligência Artificial. Vamos acompanhar como a Gestão de Portfólio atuaria neste cenário:



Identificação

A área acadêmica sugere o serviço com base em tendências educacionais emergentes e demanda dos estudantes.



Avaliação

A equipe de TI analisa custos, riscos, impacto nos alunos e compatibilidade com sistemas existentes.



Priorização

O serviço é comparado com outras iniciativas como melhorias na rede Wi-Fi ou segurança de dados.



Decisão

O serviço é aprovado e entra no **pipeline de serviços** para desenvolvimento.

Ciclo Completo do Portfólio

Monitoramento Contínuo

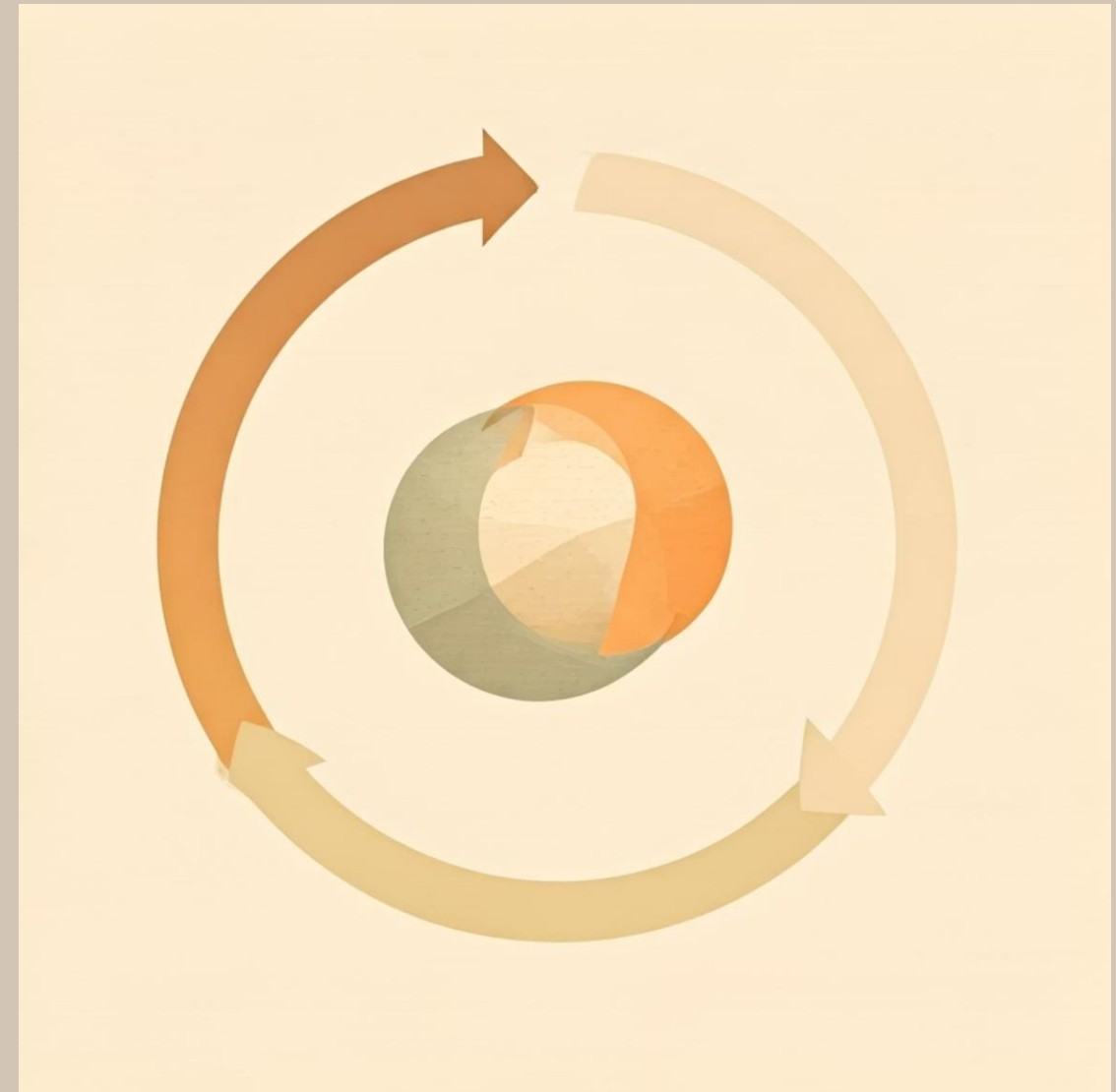
Após o lançamento, o serviço de IA educacional entra no **catálogo de serviços** e seu desempenho é acompanhado através de métricas como:

- Taxa de adoção pelos estudantes
- Melhoria no desempenho acadêmico
- Satisfação dos usuários
- Custos operacionais

Revisão e Evolução

Após alguns anos de operação, o serviço pode ser:

- **Retirado** se não atender às expectativas
- **Substituído** por uma versão mais moderna
- **Expandido** para outras áreas da universidade



✓ **Resultado:** A gestão eficaz do portfólio garante que a universidade invista em tecnologias que realmente agreguem valor à experiência educacional.



Práticas Gerais ITIL 4

Estrutura Organizacional

14 práticas gerais que fortalecem a governança e operação de serviços

Aplicabilidade Universal

Práticas que transcendem a área de TI e beneficiam toda a organização

Melhoria Contínua

Foco na evolução constante e alinhamento estratégico organizacional

As práticas gerais do ITIL 4 representam os pilares fundamentais para uma gestão organizacional eficaz, promovendo excelência operacional, segurança da informação, desenvolvimento de talentos e transformação sustentável.