

Relato de Estágio: Um Estudo das Práticas de ITSM com o Framework ITIL

Henrique Marmo dos Santos¹, Rodolfo Francisco de Oliveira¹

¹Curso Superior de Análise e Desenvolvimento de Sistemas Instituto Federal São Paulo (IFSP) - Campus Hortolândia Av. Thereza Ana Cecon Breda, 1896 – 13183-250 – São Paulo – SP – Brasil

henrique.marmo@aluno.ifsp.edu.br, rodolfo.oliveira@ifsp.edu.br

Abstract. *The search for technology companies specializing in developing processes for other organizations has been growing, with a focus on services that meet and support the activities performed. As a result, the approach to IT Service Management (ITSM) has seen a considerable increase in recent years. There are divergences between the theoretical approach and the practical implementation adopted by companies that develop and update systems based on client-requested processes. This study presents a comparison between an internship experience in the area in relation to ITSM using the ITIL framework, using the knowledge acquired during the internship period and the research carried out during the construction of the article.*

Resumo. *A busca por empresas do ramo da tecnologia especializados em desenvolver processos para outras organizações vem crescendo, procurando serviços que satisfaçam e auxiliam nas atividades desempenhadas. Com isso a abordagem do gerenciamento de serviços de TI – Tecnologia da Informação (ITSM) teve um aumento considerável nos últimos anos. A abordagem teórica possui divergências com a implementada na prática aplicada pelas empresas que desenvolvem e atualizam os sistemas com os processos solicitados pelos clientes. Este trabalho apresenta uma comparação entre uma experiência de estágio na área em relação ao ITSM utilizando o framework ITIL, utilizando do conhecimento adquirido no período de estágio e das pesquisas realizadas durante a construção do artigo.*

1. Introdução

A evolução constante de novas ideologias no ramo de gerenciamento e a crescente demanda por soluções está diretamente ligada com a mudança dos modelos aplicados nas empresas, movendo-se do modelo de cascata para abraçar práticas ágeis, como Scrum e Kanban, onde as demandas são divididas em partes menores, entregues de forma mais rápida para gerar valor imediato e reduzir o risco de depreciação do produto. Essa mudança para modelos ágeis tem sido fundamental na alavancagem de modelos como o gerenciamento de serviços de TI – Tecnologia da Informação (ITSM - *IT Service Management*), destacando-se em meio à crescente demanda por flexibilidade e agilidade no ambiente tecnológico contemporâneo (Muniz, 2023).

A organização e padronização dos processos se tornou um ponto pertinente no ramo de Tecnologia da Informação (TI), principalmente com um aumento na

complexidade dos novos serviços fornecidos. Nesse sentido, vários *frameworks* foram desenvolvidos para auxiliar nessa evolução, sendo o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* - Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) uma das mais importantes para esse cenário. O ITIL surgiu para servir como um guia com um conjunto de boas práticas a serem seguidas para um melhor desempenho dentro dos projetos implantados (Axelos, 2024).

Este trabalho visa demonstrar a importância e a necessidade crescente de alinhar as práticas de ITSM com normas reconhecidas, como a ITIL, que buscam uma maneira rápida e eficaz de entregar um produto de qualidade para os clientes, visando sempre a satisfação, o suporte e o alinhamento de todos os processos. O trabalho apresenta as práticas do ITSM descritas em artigos, bem como a utilização da biblioteca ITIL, comparando as mesmas, com um olhar crítico, com as experiências adquiridas pelo autor em um estágio, salientando para os pontos semelhantes e diferentes encontrados.

O foco entrelaçado é a apresentação dos pontos críticos que são relatados em documentações pelos profissionais, ou seja, detentores do *know how* (conhecimento do processo) referente aos tópicos de governança de TI, trazendo uma análise com pontos aprendidos durante o período de estágio do autor do artigo, buscando decodificar as utilizações que são empregadas dentro do mercado brasileiro e os pontos de vulnerabilidade ou de melhorias que possuem nessa prática.

O ponto principal desse desenvolvimento de trabalho visa trazer as divergências e convergências entre o mundo ideal que é apresentado e o mundo real que há em larga escala no mercado de trabalho que muitos estão inseridos, focado, principalmente, no *software* no qual o autor trabalha no estágio e aplica em outros clientes/empresas.

O artigo segue com uma separação das ideias estruturada em capítulos. No capítulo 2 é apresentado a revisão bibliográfica dos principais pontos do artigo, como ITSM e ITIL. O capítulo 3 apresenta os trabalhos correlatos ao tema apresentado, no qual busca contextualizar ideias e fortalecer pensamentos sobre o gerenciamento de processo.

2. Revisão Bibliográfica

Nos últimos anos houve um grande aumento nas buscas de ferramentas de ITSM que acabam fornecendo muitas funcionalidades e formas para gerenciar diversas áreas em uma mesma empresa, fazendo o uso de boas práticas nesse processo com a própria ITIL. Esse capítulo tem como objetivo discorrer sobre as ideias e a teoria dos termos apresentados, buscando entender a ascensão dos tópicos e como eles se relacionam.

2.1. Gerenciamento de Serviços de TI – Tecnologia da Informação (ITSM)

O gerenciamento de serviços de TI – Tecnologia da Informação (ITSM - *IT Service Management*), é um conjunto de práticas utilizados para desenhar, configurar, gerenciar e auxiliar serviços diversos, buscando atender, com serviços de TI, as necessidades e expectativas dos usuários.

As ferramentas que implantam a tecnologia manuseiam fluxos de tarefas que direcionam os usuários, facilitando o entendimento do processo e a aplicação. É muito versátil, sendo importante para diversas áreas de implementação, ajudando na produtividade do serviço por parte do cliente, retratando uma satisfação maior, além de

reduzir custos reservados para o suporte, por sempre manter uma atualização das ideias de negócio em seus usos (Makoto, 2020).

As plataformas que seguem a ideia do ITSM são abrangentes e possuem várias *features* (funcionalidades) de personalização, a forma de gerenciar e analisar as informações muda de acordo com o cliente que está utilizando a ferramenta, entretanto, existe um padrão de processos que podem ser facilmente encontrados como: gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças, liberações e nível de serviço, ilustradas na Figura 1 e apresentadas nos próximos tópicos.

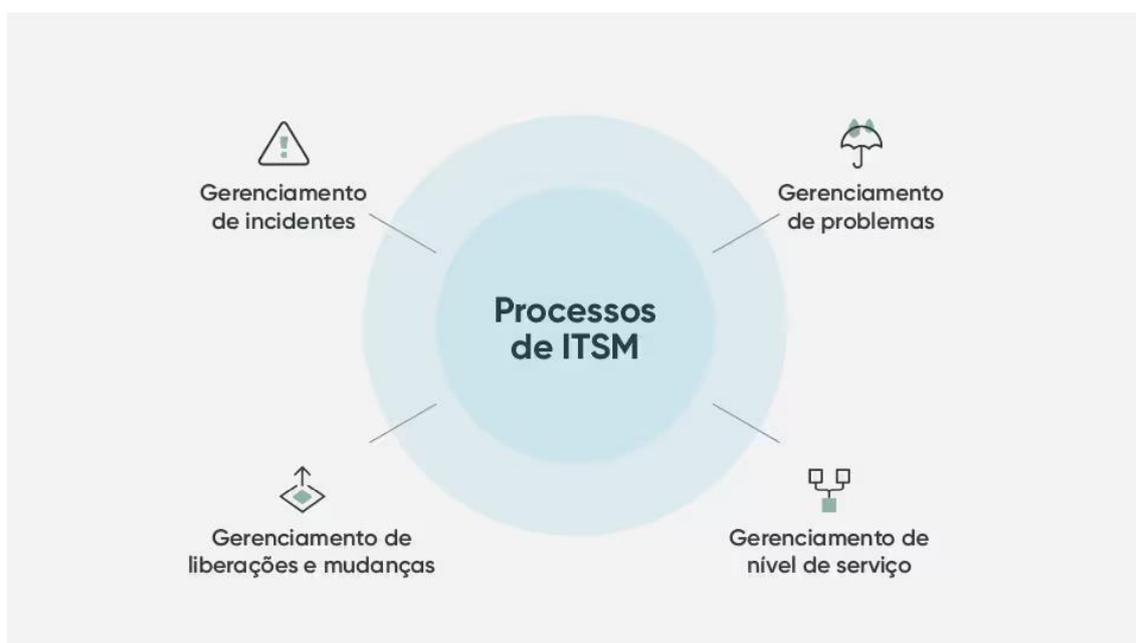


Figura 1. Processos de ITSM (Fonte: [ServiceNow 2024])

2.1.1. Gerenciamento de Incidentes

Situações inesperadas são exceções que geram um certo desconforto ou apreensão nas pessoas envolvidas, mesmo que haja uma tentativa de esquivar nesses períodos. A ideia do catálogo voltado para chamados de incidente busca trazer uma agilidade e praticidade no atendimento de situações adversas que são geradas no ambiente de trabalho.

Busca solucionar situações inconvenientes de forma temporária ou permanente, com foco na rapidez da execução/atendimento, os problemas encontrados no percurso, como, por exemplo, a falha de impressão em uma impressora do departamento, sendo necessário contactar um especialista para fazer o reparo da máquina (Ghazizadeh, 2019).

2.1.2. Gerenciamento de Problemas

Alinhado com o processo de incidentes, é possível traçar uma linha até o mapeamento e a resolução de problemas presentes nas ferramentas de ITSM. A ideia principal desse módulo é compreender situações semelhantes que acabam gerando aberturas de chamados para incidentes e buscar melhorias para essas situações, com estudos e ajustes

necessários para diminuir ou cessar aberturas de chamados semelhantes, melhorando continuamente o ambiente e diminuindo situações indesejadas (Dryden, 2019).

2.1.3. Gerenciamento de Liberações e Mudanças

Um processo que é mais difundido dentro das empresas e, em muitos casos, possui uma área responsável para atuar diretamente nestas situações de mudanças e liberações. O foco aqui é ter um processo que seja adequado em realizar modificações dentro da corporação, seja ela para um núcleo pequeno ou até mesmo ela como um todo. Existe algumas subdivisões que podem ser nomeadas como *Standard Changes* (aqui recebe o nome de “mudança padrão”), *Normal Changes* (aqui recebe o nome de “mudança programada”) e *Emergency Changes* (aqui recebe o nome de “mudança emergência”), sendo que as três possuem a mesma finalidade, porém, possuem etapas e propósitos diferentes de execução.

É utilizado para repensar/alterar os itens do catálogo, processos, configurações e muitos outros itens, passa pelo nível de planejamento, avaliação/aprovação, execução e revisão, podendo ser inicialmente aberto para solucionar problema de chamados de incidente ou problema, por exemplo. O seu objetivo é minimizar problemas futuros e melhorar os itens já presentes no ambiente de TI em questão, além disso, com uma implementação adequada é possível haver reduções de custos e execuções mais rápidas (Yamakawa, 2012).

2.1.4. Gerenciamento de Nível de Serviço

Promove a melhoria dos processos de TI, buscando um melhor controle com um monitoramento amplo das situações de TI, tendo com bases a melhoria contínua e o Acordo de Nível de Serviço (SLAs - *Service Level Agreement*). Acaba fornecendo um alinhamento melhor com o cliente, mapeando os pontos fortes e os fracos, trazendo uma documentação detalhada que possa indicar os locais que necessitam de melhorias ou até mesmo datando os motivos de sucesso que podem ser notados em outros momentos/locais (Sukmandhani, 2017).

Em grande parte do tempo é trabalhado junto com relatórios (descritivos em excel ou pdf) ou indicadores (gráficos) para mensurar os gargalhos e os pontos forte de uma operação. O ponto forte aqui é retratar esses dados da forma mais adequada para os usuários finais, contendo as regras de negócio aplicadas durante o levantamento de requisitos do projeto.

2.1.6. Considerações (ITSM)

Em suma, o ITSM tem um papel fundamental no gerenciamento de processos de TI. É uma forma estruturada de auxiliar e administrar as situações dentro do meio corporativo, visando um melhor entendimento das situações, podendo ser mais abrangente e olhar para pontos específicos como as áreas, os processos ou outros grupos contemplados, além de ser capaz de documentar e analisar os dados registrados durante determinado período de trabalho. As novas ferramentas buscam personalizar e trazer mais conforto e praticidade para todos que usam, seja ele um cliente, um analista ou um administrador, a questão é trazer o melhor para o desempenho geral da empresa e afiliados.

2.2. Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (ITIL)

O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) nada mais é que um agrupamento de boas práticas para a gestão de serviços de TI, adotado por muitos que buscam uma melhor eficiência na execução dessas tarefas, atendendo os clientes conforme a regra de negócio de cada corporativa.

A documentação foi criada pela CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) em meados de 1980. A primeira ideia de padronização se deu com o crescente aumento de demandas envolvendo tecnologia, com um foco inicial nas agências governamentais, criando assim uma forma de, no futuro, não atrapalhar os fluxos de processos e os contratos, entretanto, atualmente a AXELOS é responsável pelo licenciamento e atualizações do segmento.

As documentações são abrangentes e refletem em diversas áreas do mercado, o principal objetivo é guiar as formas de gestão atuais, com ideias flexíveis e com uma evolução contínua, sem se abster do foco no consumidor final, ou seja, os clientes que que solicitam algum tipo de serviço (Potgieter, Botha, & Lew, 2005).

O ITIL é composto por alguns elementos essenciais, tais como Estratégia de Serviço, Desenho de Serviço, Transição de Serviço, Operação de Serviço e Melhoria Contínua de Serviço, que são implementados com foco em alguns processos chaves, como Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Mudanças e Liberação e entre outros (Valverde et al., 2014), segue a ilustração do caso na Figura 2.



Figura 2. Ciclo de Vida da ITIL (Fonte: [Micreiros 2013])

- **Estratégia de Serviço:** A estratégia é um conceito no qual os objetivos das empresas são focados em oferecer permanentemente serviços ou ter departamentos dedicados, além de também poder atentar as necessidades dos clientes.
- **Design de Serviço:** O design de serviços pode desempenhar um papel estratégico no apoio à inovação em empresas, buscando os requisitos que serão disponibilizados com as mudanças, assegurando um ciclo de vida equilibrado e um resultado equivalente ao preço estipulado.
- **Transição de Serviço:** A transição é o momento de troca dentro de um novo ciclo de vida. Se inicia a inserção das mudanças no ambiente produtivo da empresa, viabilizando os novos serviços e incentivando os novos itens desenhados, preparando assim, o início da operação.
- **Operação de Serviço:** A entrega concreta de serviços, sendo o momento de fornecer os processos desenhados, almejando uma compreensão do que os clientes esperam ao adquirir esses serviços, ou seja, é o momento de percepção do valor que foi investido para essas modificações.
- **Melhoria Contínua de Serviço:** É o momento de analisar e modificar (melhorar) o que já está integrado dentro do processo. Tem como objetivo buscar uma satisfação ainda maior do consumidor, levantando pontos pendentes em um primeiro momento.

Concisamente, a ITIL não é apenas um aglomerado de informações e normas que são seguidas à risca em todas as ocasiões aplicadas. O grande ponto é proporcionar uma base e se atentar ao mínimo preciso para se ter um processo com uma boa qualidade. A maneira que as normas podem ser trabalhadas são imensuráveis, a forma de conduzir um sistema está alocado para cada aplicador das diretrizes, mantendo o seu ciclo complexo de vida, teremos um resultado similar ao descrito nas páginas dos livros.

3. Trabalhos Correlatos

Para realizar o levantamento de informações de trabalhos correlatos foram utilizadas plataformas como IEEE e Google Acadêmico, a pesquisa foi feita a partir de algumas palavras chaves remetentes ao assunto pertinente, tais com: ITMS (*TI - Service Management*), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), *Service Management* (gestão de serviço), tecnologia da informação, gestão de processos de TI e *framework* de governança de TI.

Na pesquisa “*ITSM and ESM in the Bigger World. Separation of concerns: A Modern Approach of ITIL for the Enterprise*” é abordado a interação entre a Gestão de Serviços de TI (ITMS) e a Gestão de Serviços Empresariais (ESM), buscando esclarecer que o ITMS não se aplica apenas para áreas de TI, e que sim, seus princípios podem ser levados para múltiplas áreas de atuação. O documento apresenta exemplos práticos de melhoria após a implantação de ESM, relatando a melhoria na eficiência operacional, agilidade das atividades e aumento de satisfação dos clientes que utilizam a ferramenta. A autora reforça que pensamentos de gestão de serviço, principalmente com auxílio do *framework* ITIL, podem promover uma transformação na execução das atividades do dia a dia, trazendo uma modernização e uma inovação para todos que participam (MAES, Stephane, 2022).

No documento “*Measuring the Maturity Level of ITSM Using ITIL Framework*”, há uma análise dos processos e ideias descritas no ITIL, que acarreta uma base de implantação e práticas mais definidas para ITSM, percorrendo pelos benefícios de se procurar um nível alto de maturidade nesses temas na prática, pois, com isso, será possível ter uma redução de custos e uma melhoria na qualidade dos serviços que são prestados. A “maturidade” que relatam é um tópico que foi desenvolvido e aprofundado pelo autor que, com base nos critérios apontados, consegue criar parâmetros pertinentes para uma avaliação de eficiência das práticas empregadas em cada empresa, podendo notar áreas que podem necessitar de uma melhoria e traçar essa curva de evolução (Wong, 2019).

Em outro trabalho correlato, “*An ITIL Based ITSM Practice: A Case Study of a Steel Manufacturing Enterprise*”, é relatado a implementação das práticas de ITSM com base no *framework* ITIL em uma empresa de manufatura de aço. O trabalho busca demonstrar um passo a passo dessa adoção na empresa, pontuando desde a avaliação das mudanças necessárias até uma implantação final. Consegue destacar tanto os desafios encontrados no meio do processo de transição para um modelo mais adequado de gestão de serviços de TI e as soluções encontradas pela empresa nessas situações. É possível notar uma grande melhoria na qualidade operacional dos setores, principalmente na gestão de incidentes e na grande satisfação dos clientes que começaram a utilizar a nova ferramenta, o estudo serve como exemplo prático da importância de evolução e preocupação para adequar as atividades e alinhar os resultados e caminhos com uma gestão de serviços eficiente (Yao; Wang, 2010).

Em resumo, é sempre importante ter uma gestão de serviços eficaz para um bom desenvolvimento das atividades internas. Em todos os relatos podemos notar as buscas para ampliar e evoluir as formas que são gerenciadas as execuções. Existe uma curva de aprendizado que é enfrentada por conta das mudanças, mas, como em todos os casos citados, temos um resultado importante para todos os envolvidos, gerando uma melhoria de qualidade de serviços e satisfação genuína das partes envolvidos.

É de grande importância ressaltar que, em comparação com os outros relatos, o presente trabalho tem como objetivo trazer e esclarecer os tópicos de gestão de serviços de TI e fazer uma comparação pontuando uma bagagem profissional de experiência mais prática no ramo empresarial do autor, voltada para o desenvolvimento (levantamento de requisitos, configuração e suporte) de uma ferramenta de ITSM, que se propõem a se adaptar conforme a regra de negócio de cada cliente que a utiliza. O ponto chave é trazer essa comparação encontrada no período de aprendizado adquirido no estágio com as normas ensinadas e documentadas.

4. Metodologia

Para o desenvolvimento desse projeto foi realizado um relato de estágio em prol de um pensamento analítico e crítico envolvendo cenários reais de conhecimento adquiridos em ambiente de trabalho, com conhecimentos aplicados em fontes de aprendizagem (livros, aulas e palestras). Para realizar tais atividades, houve uma separação de etapas cruciais para o andamento do projeto:

1. **Planejamento e Definição de Escopo:** Esta é a etapa inicial do desenvolvimento do projeto, nela o principal objetivo é definir o escopo do estudo e os objetivos específicos. As atividades envolvem reuniões com o orientador responsável e revisão da literatura que servirá de base para a pesquisa.
2. **Revisão Bibliográfica:** O objetivo desta fase é levantar as principais ideias com foco na teoria sobre os tópicos de ITSM (*IT Service Management*) e ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Buscando em bases de dados acadêmicas, livros e publicações relevantes de grande potência que são influentes no cenário.
3. **Análise de Dados:** A análise de dados tem como objetivo interpretar os dados coletados e compará-los com a teoria revisada. O foco é filtrar as informações pertinentes para demonstrar a visão aprendida e empregada por muitos dentro da comunidade.
4. **Discussão dos Resultados:** Nesta fase, será apontado as informações encontradas e especificadas da pesquisa, destacando tanto as similaridades e diferenças encontradas na teoria e na prática. Nesse momento, é de suma importância esclarecer todos os termos e ideias mais técnicas, utilizando métodos de comparação do dia a dia para buscar uma familiaridade maior com o tema.

A Figura 3 ilustra a metodologia utilizada neste trabalho.



Figura 3. Fluxograma do Desenvolvimento do Trabalho (Fonte: O autor)

5. Comparação Crítica entre a Teoria e a Prática

Esta seção busca apresentar os relatos vivenciados pelo autor da obra, demonstrando com um embasamento teórico e pessoal os temas em destaques da obra, apresentando casos de utilização em clientes de diversas vertentes, fluxos de atendimento implementados, ideias de aplicação dentro do mercado brasileiro e a base teórica sugerida pela ITIL.

5.1. Contexto

As empresas buscam sempre maneiras de se aprimorar dentro do mercado, porém, antes de qualquer avanço é necessário organizar as atividades internas, sendo que é nessa situação que muitas empresas buscam uma ferramenta de gerenciamento para os exercícios empregados, com a possibilidade de *trackear* (rastrear) as demandas que são abertas, validando informações com gráficos e/ou relatórios.

Os processos demandados para o direcionamento de TI são indispensáveis, tendo em vista que nem sempre vamos alcançar os objetivos em um avanço único, todavia, se for possível ter uma atividade inicial e com isso implementar uma mudança, mesmo que pequena, é o cenário ideal para esses casos, teoria afirmada na seguinte passagem: “Não podemos ter como meta sempre alcançar o último estágio da evolução dos serviços de TI. [...] Neste caso, se a TI conseguir reduzir o prazo de entrega do serviço, já terá agregado valor aos clientes.”. (Freitas, 2018).

Olhando para esse cenário, temos a aparição de empresas especializadas em disponibilizar esses serviços, como a empresa na qual o autor do artigo presta serviço. A empresa em questão possui um catálogo considerado *default* (base) para apresentações e, se bem-sucedida, ele será disponibilizado em um novo ambiente para o cliente, com uma aba de TI já configurada para as vertentes de incidente, requisição e gerenciamento de mudanças, com seus repetitivos SLAs (*Service Level Agreement* - Acordo de Nível de Serviço), suas prioridades e categorias de atendimento.

A empresa que foi utilizada como base de estudo prático e da qual o autor fez parte do projeto de estágio é focada na aplicação de soluções de ITSM (Gestão de Serviços de TI) para outras empresas, com a implantação de um *software* próprio da firma, tendo um público variado, como empresas do ramo alimentício, agronegócio, saúde, setor energético, varejo, entretenimento e muitos outros ramos.

A corporação possui entre 51-200 funcionários, trabalhando com equipes de projeto/implantação, suporte, desenvolvimento, produto e marketing (sem contar os times básicos de recursos humano, administrativo, financeiro e entre outros que são terceirizados), a experiência absorvida foi por meio de implantações diretas em cliente, com levantamento de requisitos, configurações, ajustes e implantações (atuando diretamente no time de projetos/implantação), durante um período de aproximadamente doze meses.

5.2. ITSM – Incidente

A Figura 4 apresenta o fluxograma de gerenciamento de incidentes utilizado pela empresa, que foi abstraído para um melhor entendimento. Os processos que são abertos têm-se uma estrutura inicial com um formulário que possui uma questão apenas com a descrição para o detalhamento do ocorrido, com base no item do catálogo que foi previamente escolhido. Ele segue um fluxo de atendimento simples, sendo que o analista pode notificar o solicitante para pedir algum tipo de informação ou pode encaminhar para grupos de TI especialistas (como, banco de dados, infraestrutura, *service desk* e entre outros), há possibilidade de cancelar caso não seja necessária uma atuação ou encerrar após uma solução.

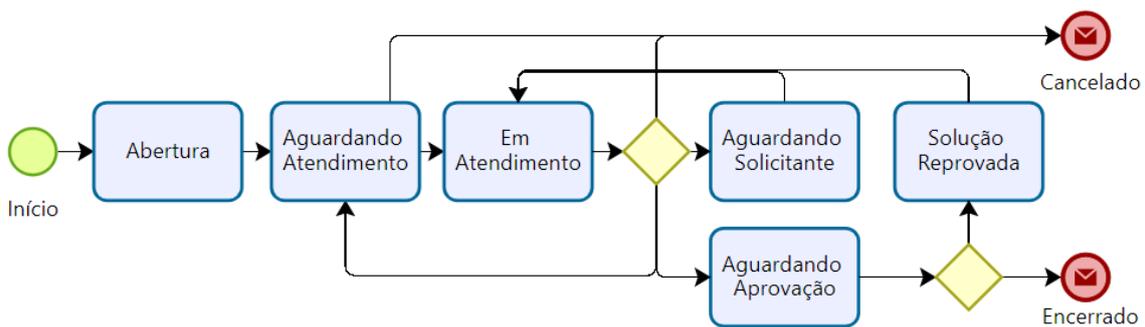


Figura 4. Fluxograma de gerenciamento de incidente (Fonte: O autor)

Analisando os cenários de implantação, esse catálogo é amplamente utilizado por todas as empresas que buscam o *software* da corporação para implementar essa ferramenta de ITSM (Gerenciamento de Serviço de TI), por sua vez, na grande maioria das configurações que são aplicadas, ele se mantém com a estrutura apresentada para formulário e fluxo, sendo de fácil aplicação e utilização pelos usuários finais. A parte de adaptação para essa vertente foca na disponibilidade de itens de abertura do catálogo, com isso, se uma empresa utiliza um banco de dados Oracle não é interessante haver um item para banco de dados PostgreSQL, sendo nessa etapa que a versatilidade das plataformas de ITSM entram em ação, podendo adaptar os processos conforme a necessidade do cliente.

Alguns relatos obtidos durante o período de trabalho prestado podem ser resumidos em como esse catálogo, no *software* independente da empresa, consegue atender às necessidades de diversas outras empresas, até mesmo de setores distintos. Um exemplo disso é a implementação em um varejo de brinquedos e em outro de agronegócio. Em ambos os casos, foi realizada apenas a troca de itens dentro do catálogo do cliente, conforme identificado nas reuniões de alinhamento, com foco maior na customização do que em configurações, ou seja, atendendo de forma eficiente às necessidades básicas do mercado.

5.3. ITSM – Problema

A Figura 5 apresenta o fluxograma de gerenciamento de problemas utilizado na empresa, de forma abstraída. O andamento de fluxo de problemas reportado na referida figura é considerado mais complexo que o de incidente, afinal, pode haver diversas idas e vindas até a resolução final do problema. É preciso de uma aprovação inicial de um comitê especializado que é determinado por cada empresa, podendo ter a reprova, com o fechamento do chamado, ou aprovação, dando início ao atendimento/análise do problema. O ponto principal dessa etapa é encontrar uma resposta para o problema, tendo as opções de criar uma tarefa de análise para uma área específica (banco de dados, infraestrutura, *service desk* etc) ou até mesmo iniciar um processo de gestão de mudanças para realizar as modificações necessárias, lembrando que no final é importante haver o registro da solução apresentada em um banco de dados de erros conhecidos (*KEDB - Known Error Database*), armazenando as informações descobertas em um local adequado.

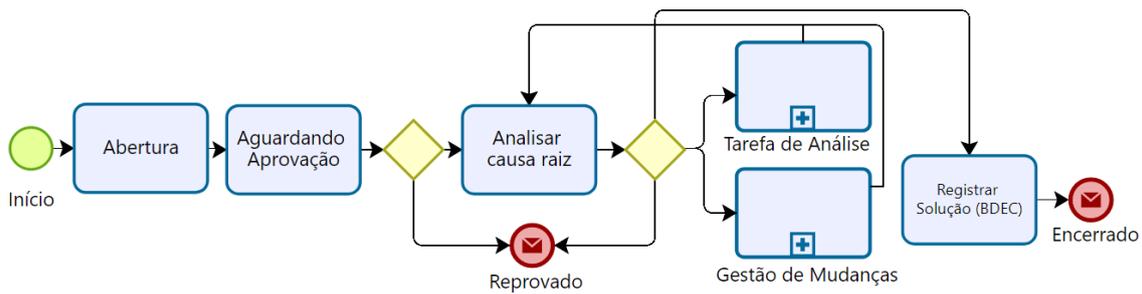


Figura 5. Fluxograma de gerenciamento de problema (Fonte: O autor)

Em relação à configuração na plataforma, esse processo apresenta maior complexidade para implantação. No entanto, nunca houve, de fato, uma implantação direta em clientes. Foram realizadas reuniões para levantamento de possibilidades, mas, ao apresentar o macro do processo, não havia avanços concretos em relação à implantação no portal personalizado para cada empresa. Conseqüentemente, não foi realizada uma configuração adequada e precisa no que diz respeito ao gerenciamento de problemas.

Esse processo, portanto, não é aplicado a usuários externos, sendo um catálogo mais restrito à empresa core, onde ocorre o estágio. Essa empresa utiliza a solução para atender às demandas dos clientes, mas o processo não é amplamente difundido entre os usuários da ferramenta. Além disso, mesmo internamente, o uso do processo é limitado a algumas pessoas, que precisam deter o conhecimento necessário (*know-how*). Isso contraria a ideia de disseminar soluções e compartilhar descobertas, comprometendo a aplicação ideal de um catálogo para tratar incidentes. Com isso, o gerenciamento de problemas, nessa empresa, não está alinhado com as diretrizes sugeridas pela literatura, evidenciando uma lacuna na aplicação prática e no conceito por trás de sua criação.

5.4. ITSM - Liberações e Mudanças

A Figura 6 apresenta o gerenciamento de mudanças padrão simplificada utilizada pela organização. A mudança aqui chamada de padrão (*Standard Change*) possui uma lógica bem mais simples que as outras, não possuindo uma etapa de aprovação. Afinal, na teoria e aqui na prática, o processo é considerado pré-aprovado pelos responsáveis, seguindo as quatro etapas:

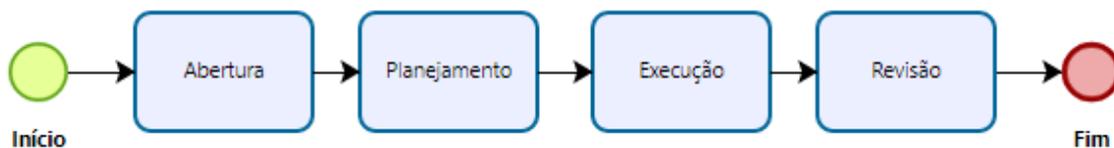


Figura 6. Fluxograma de gerenciamento de mudança padrão (Fonte: O autor)

1. **Abertura:** Momento de preenchimento inicial da mudança, com a ideia principal e o objetivo geral.
2. **Planejamento:** Detalhamento do processo, como informações de execução da mudança mais detalhadas, plano de *rollback* (reversão de alteração) caso necessite, designação de subtarefas para grupos de TI específicos para a

mudança, detalhamento das áreas e ICs (itens de configuração) afetados e entre outros detalhes pertinentes.

3. **Execução:** Parte de configuração interna, momento de alterações conforme prevista no roteiro da mudança, onde são abertos chamados associados para os especialistas com a finalidade de mapear e atender ao chamado de mudança principal.
4. **Revisão:** Momento de validação do que foi realizado durante o período estipulado para a mudança, os especialistas avaliam se os itens foram atendidos, comparando o resultado e o que foi previamente pensado no plano, podendo encerrar a atividade ou utilizar o plano de *rollback* (reversão) para voltar as configurações iniciais e realizar um novo planejamento e execução.

O fluxo da mudança emergencial (*Emergency Change*), apresentado na Figura 7, é semelhante ao da mudança padrão, exceto pela avaliação de risco e impacto (que determina a prioridade do chamado) e a etapa de aprovação, que se encontra entre o planejamento da mudança e o início da execução, como uma forma de validar a necessidade de se abrir um chamado para essa mudança e, nesse caso, passo por um grupo previamente arquitetado chamado de “comitê de mudanças emergenciais”, que se encarrega de verificar a veracidade das informações dispostas no documento e dar continuidade com a mudança ou pedir uma retificação.

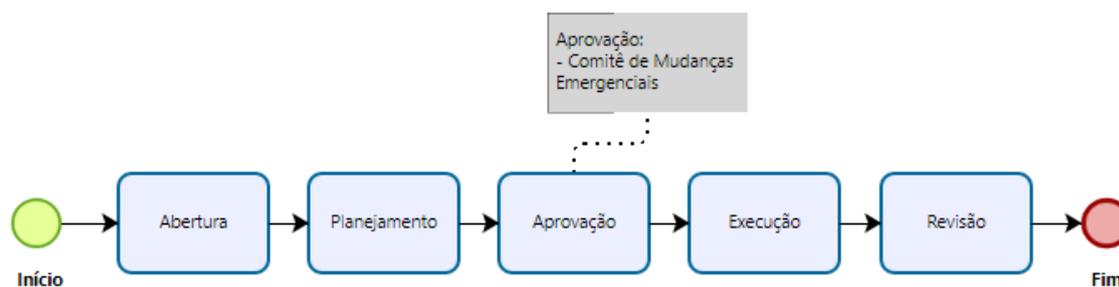


Figura 7. Fluxograma de gerenciamento de mudança emergencial (Fonte: O autor)

Em última instância há a mudança programada (*Normal Changes*), apresentado na Figura 8. A mesma possui um fluxo semelhante aos demais, com as quatro etapas principais, entretanto, assim como na mudança emergencial, aqui é possível analisar o risco e o impacto da mudança (que determina a prioridade do chamado) e etapa de aprovação, que fica por parte de um comitê de mudanças e os *key users* (usuários-chaves), buscando receber a de acordo não só do grupo de especializado, mas, também, dos usuários no geral, independentemente de sua função, desde que esteja atrelado ao público da mudança (de preferência).

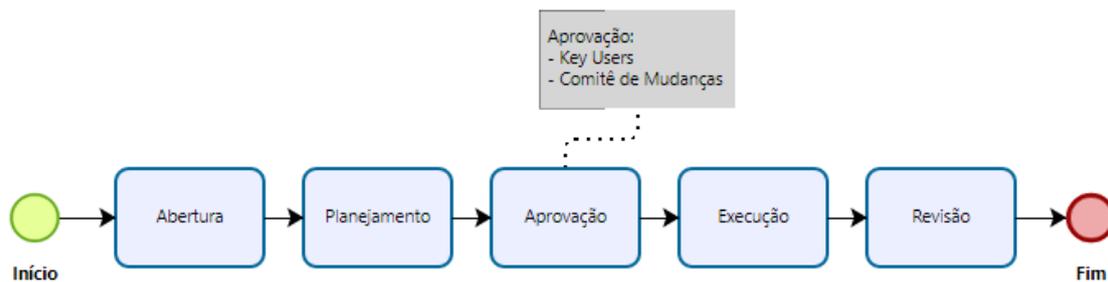


Figura 8. Fluxograma de gerenciamento de mudança programada (Fonte: O autor)

Finalizando a ideia de fluxo que é empregada no local de estágio debatido (lembrando que os fluxos completos foram abstraídos para entender melhor as suas complexidades), existe um subprocesso dentro de todas as atividades de mudanças apresentadas chamada de tarefa de mudança, apresentada na Figura 9. Essa vertente é aberta no *software* quando há uma necessidade de execução por um especialista para uma determinada atividade, com a finalidade de concluir a modificação principal (o chamado de mudança), como, por exemplo, a reestruturação de uma tabela dentro do banco de dados, que precisa ser feita por uma equipe especializada no assunto, então, nesse caso, será aberto um chamado filho (associado ao principal da mudança) para o grupo de banco de dados atualizar a tabela visada na documentação, buscando atender o objetivo geral, previamente desenhado, ou seja, uma das peças do quebra cabeça para finalizar a construção da obra.

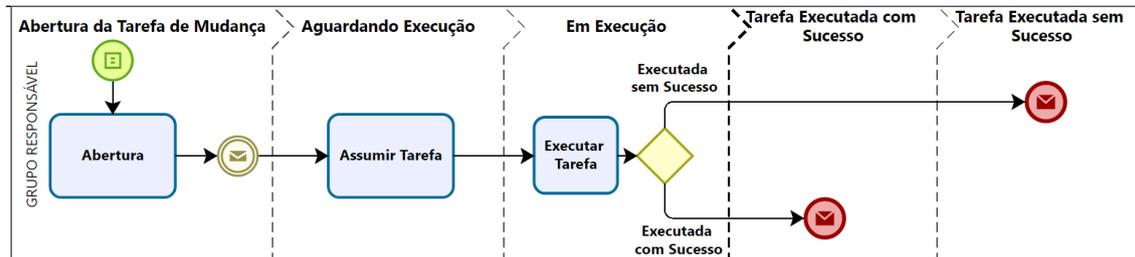


Figura 9. Fluxograma de tarefas (Fonte: O autor)

O processo em si é considerado bastante complexo, por conta disso, para a configuração na plataforma que foi base de estudo para a documentação, o primeiro ponto, e o mais recorrente no desenvolvimento, era a realização de reuniões de entendimento com os *keys users* (usuários chaves) que sabem exatamente a funcionalidade que há dentro de cada corporação que foi implantada o processo. Levando em consideração a complexidade e a forma que as pessoas utilizam esse processo de diferentes formas, de todos, esse é sim, o que sempre sofria diversas alterações.

É possível ter em mente duas situações que foram presenciadas nesse período de aprendizado no estágio. A primeira delas para uma empresa do ramo de TI, na qual foi necessário realizar alterações em catálogo e algumas questões de formulário para adequar a política da empresa. A outra situação foi um caso de implementação em uma firma do setor energético, que levou um tempo maior de implantação, muitas alterações em formulário, com criação de um boletim dentro do formulário (que antes era preenchido por planilhas), separação de atividades de forma divergente ao padrão, com abertura de

chamados de tarefas em larga escala, além de alterações no fluxo principal, com regras completamente diferentes do que é esperado para um gerenciamento de mudança e liberação.

A princípio, gestão de mudança e liberação são dois tópicos que deveriam ser tratados separadamente segundo as bases apresentadas e as próprias empresas "modelo" de implantação, entretanto, no local citado, não há essa diferença, tudo é compreendido com um único produto. Olhando os fluxos dos processos que são bases de aplicação, podemos separar toda a parte de construção de plano e aprovação como o que seria de ideal para a gestão de mudança e, por sua vez, as execuções, tarefas e revisão como parte da gestão de liberação, como exemplificada na teoria.

Considerando o mercado brasileiro e a experiência adquirida durante o período do estágio, é possível notar que há uma grande variação nas ideias e ações nas diferentes organizações que buscam uma ferramenta para tratar situações de gestão de mudança e liberação. Não existe um padrão simples de configuração para esses temas, aqui cada corporação possui uma visão própria, há cenários no qual o processo atual do cliente é bem simples, não contemplando diversos pontos necessários para o fluxo de atendimento, e o que é apresentado como processo padrão pela a empresa do autor é simplesmente o melhor processo de gestão para esses clientes, como também, existe momentos em que a documentação não faz sentido para a usuário, sendo preciso uma modificação no formulário que é predisposto ou para cenários atípicos, é possível trabalhar com alterações não apenas em formulário, mas também no fluxo de atendimento, com adições de etapas que são realizadas no processo atual do cliente e que não são contempladas pela ITIL, ou seja, criadas a partir da necessidade específica da empresa.

Esse tópico é bastante abrangente e discutido, sendo um dos mais, ou até mesmo o mais complexo de se implementar, sendo de suma importância várias reuniões para adequar a configuração ao que é pedido pelos usuários que lideram as reuniões de *CAB* (*Change Advisory Board* - Comitê Executivo de Mudanças), os *key users* (usuários chaves) das áreas que realizam as atividades, as possibilidades da ferramenta com base no que foi pensado, pois, além da dificuldade do processo, temos a configuração inicial do fluxo na ferramenta que foi realizada há algum tempo e não obteve nenhum tipo de atualização, indo contra as práticas de melhoria contínua.

Em um contexto geral, o processo básico de apresentação atende muitos clientes que se interessarem em ver a processo em execução na plataforma por meio de apresentação e, dependendo da situação, pode estar fora totalmente da padronização por conta de regras de negócios que cada um possui. Um outro ponto que necessita atenção, é a quebra na atualização do processo, pois desde sempre, esse foi o processo base vendido pela corporação, porém, como visto nas documentações, é necessário sempre haver melhorias e modificações no processo, sem contar na dificuldade de entendimento desse desenho de fluxo ou até mesmo formulário com suas regras/configurações ultrapassadas, resumindo, é uma boa base, mas pode sim melhorar, principalmente nos pontos críticos que são reportados por diferentes clientes.

5.5. ITSM - Nível de Serviço

A teoria de tempo de SLA (*Service Level Agreement* - Acordo de Nível de Serviço) é bem simples, entretanto, na ferramenta de ITSM (Gestão de Serviços de TI), existe uma leve

configuração em relação ao período de trabalho, contabilização de feriados (que precisa ser cadastrada conforme a necessidade do cliente), atrelamento aos usuários e entre os fatores mais técnico que, na grande maioria, gera confusão e desfalques de configuração, pois acaba agrupando um número enorme de ligações sem sentido que culminam em má efetividade da aplicação da teoria.

Observa-se que, na empresa, a aplicação do SLA está defasada, tanto para os clientes quanto para os analistas que configuram a aplicação de ITSM. Muitos consideram o SLA desnecessário ou o confundem com o OLA (Operational Level Agreement - Acordo de Nível Operacional), que serve para calcular o tempo de execução interno de cada time da operação para cada processo (divisão do SLA em pequenos blocos/grupos de tempo). No entanto, a aplicação não permite a configuração do OLA, o que deveria ser possível, afinal é um complemento ao tópico central.

O principal problema desse assunto é a falta de clareza na configuração realizada pelos analistas no *software*, bem como pelos usuários finais, que se confundem com o excesso de informações apresentadas. Além disso, a aplicação não dispõe de uma ferramenta nativa para gerenciar relações como tempo de execução, pausas ou outras etapas do processo. Todas as demandas relacionadas à geração de relatórios e ao SLA acabam sendo atribuídas ao grupo de desenvolvimento interno da empresa, que não tem contato direto com os clientes. Essa falta de interação gera um desentendimento sobre o tempo necessário para cada atividade, podendo atrapalhar no avanço da implantação por parte do time de projetos.

5.6. ITIL - Padrões

A princípio, o ITIL representa a execução de boas práticas, mas sua aplicação na empresa é limitada e pouco difundida. Isso ocorre porque, ou se utilizam apenas fragmentos de suas ideias, ou somente algumas pessoas possuem o conhecimento adequado sobre o tema. Essa abordagem torna a aplicação restrita e, em situações específicas, reduz o papel de algumas pessoas a meros participantes do processo, sem o entendimento necessário, funcionando apenas como peças dentro de uma engrenagem. Esse cenário impede o compartilhamento de conhecimento que poderia ser disseminado. Assim, a empresa adota apenas a "ideia" do ITIL, sem aplicá-lo de forma consistente, especialmente em áreas que não envolvem a configuração de processos.

6. Conclusão

É perceptível a relação acadêmica absorvida, principalmente com as matérias de “Engenharia de Software”, voltada para as questões de planejamento de um projeto, com levantamento de requisitos, definição de escopo e a construção de diagramas e, “Gestão de Projetos”, focando no gerenciamento de atividades, ou seja, referenciando tópicos de ITSM.

De igual, a bagagem adquirida no tempo de experiência de estágio proporcionou um entendimento mais prático das abordagens de ITSM e da ITIL. A aplicação de um sistema de ITSM auxilia diariamente diferentes empresas, melhorando os seus processos

em questão de tempo, qualidade e monitoramento, ao lado da ITIL, que serve como uma base de boas práticas para os processos, adequações e melhoria. Apesar disso, muitas empresas ainda possuem um tratamento superficial, com foco em resolver problemas imediatos, indo de encontro com a base evolução natural e necessária que a ITIL aplica, tornando reformulações inconsistentes ou desnecessárias.

Esse assunto precisa ser difundido no meio empresarial de uma forma mais séria, havendo treinamento para as equipes, compartilhamento de informações sobre as ideologias e processos que vão ser implementadas, além de explicar as possibilidades que existem dentro da ferramenta, contribuindo na resolução de dúvidas e auxiliando nas dificuldades iniciais. É importante ter um grupo engajado nessas ideias, para que, além de realizar os treinamentos, ter um monitoramento efetivo para validar possíveis melhorias para o futuro, sempre buscando atender os consumidores finais dessa ferramenta.

Uma árvore pode crescer de diversas formas, com tamanhos diferentes, folhas, caules e entre outras características, mas sem uma raiz forte e concisa, não é possível maravilhar-se em nenhuma dessas características, dessa mesma forma, sem uma base teórica e uma aplicação efetiva na prática do que foi estudado, não há uma evolução milagrosa que acabe modificando o rumo dos resultados, é preciso coragem e sabedoria para colher frutos no futuro.

Referências

- “O que é ITSM?”. ServiceNow, 2024. Disponível em: <https://www.servicenow.com/br/products/itsm/what-is-itsm.html>. Acesso em: 28 de abril de 2024
- “What is IT Service Management?”. Axelos: Powering Best Practice, 2024. Disponível em: <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management/what-is-it-service-management>. Acesso em: 28 de abril de 2024
- DRYDEN, Seth. Effective Implementation of ITIL/ISO 20000 Problem Management. 2019.
- FREITAS, Marcos André dos Santos. Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL® Foundation edição 2011. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 22 set. 2024.
- GHAZIZADEH, Eghbal et al. IT service management and incident management: Literature review and a case study. 2019.
- MAES, Stephane. ITSM and ESM in the Bigger World. Separation of concerns: A Modern Approach of ITIL for the Enterprise. In: Pink Elephant, Las Vegas, 2022. 2022.
- MAKOTO TAKATA, Silvio. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DE RECURSOS DA WEB 2.0 NAS FERRAMENTAS DE ITSM QUE SUPORTAM A ITIL. Curitiba, 2020.

- MUNIZ, Antônio. et al. Jornada ESM: entenda como a evolução do ITSM potencializa o valor entregue aos clientes. Rio de Janeiro, Brasport, 2023.
- POTGIETER, B. C.; BOTHA, J. H.; LEW, C. Evidence that use of the ITIL framework is effective. In: **18th Annual conference of the national advisory committee on computing qualifications, Tauranga, NZ.** 2005.
- SUKMANDHANI, Arief Agus et al. Measurement effectiveness and efficiency to improve the IT services using ITSM. In: 2017 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). IEEE, 2017. p. 334-339.
- VALVERDE, Raul; SAADE, Raafat George; TALLA, Malleswara. ITIL-based IT service support process reengineering. **Intelligent Decision Technologies**, v. 8, n. 2, p. 111-130, 2014.
- WONG, Ng Poi et al. Measuring the Maturity Level of ITSM Using ITIL Framework. In: 2019 Fourth International Conference on Informatics and Computing (ICIC). IEEE, 2019. p. 1-6.
- YAMAKAWA, Peter et al. Improving ITIL compliance using change management practices: a finance sector case study. *Business Process Management Journal*, v. 18, n. 6, p. 1020-1035, 2012.
- YAO, Zhong; WANG, Xin. An ITIL based ITSM practice: A case study of steel manufacturing enterprise. In: 2010 7th International Conference on Service Systems and Service Management. IEEE, 2010. p. 1-5.

Documento Digitalizado Restrito

Artigo Versão Final

Assunto: Artigo Versão Final
Assinado por: Rodolfo Oliveira
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Restrito
Hipótese Legal: Informação Pessoal - dados pessoais e dados pessoais sensíveis (Art. 31 da Lei nº 12.527/2011)
Tipo do Conferência: Documento Digital

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rodolfo Francisco de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 07/02/2025 20:27:55.

Este documento foi armazenado no SUAP em 07/02/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifsp.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1933193

Código de Autenticação: e9ec964492

