

As Dificuldades Encontradas na Aplicação do Information Technology Infrastructure Library nas Organizações

Vinícios G. Oliveira¹, Romário Lopes Alcântara²

^{1,2}Departamento de Ciências Exatas e Engenharias – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)
Cep. 98700-000 – Ijuí – RS – Brasil

vinimsn89@hotmail.com, romario@unijui.edu.br

Abstract. *In the globalized world, organizations are using the technological resources to automate and manage the production processes to ensure maximum efficiency and effectiveness. Under the lens of the computerization of these processes, fostered the need to use reference models to improve and streamline all the processes involving the companies. Using these models, organizations have gained in reliability, security, greater interaction and communication levels strategic, tactical and operational, in service delivery, support and more. In this survey article describes some of the difficulties in implementing Information Technology Infrastructure Library (ITIL) in organizations.*

Resumo. *No mundo globalizado, as organizações estão utilizando os recursos tecnológicos para automatizar e gerenciar os processos de produção a fim de garantir a máxima eficiência e eficácia. Sob a lente da informatização desses processos, fomentou a necessidade de se utilizar modelos de referência para aperfeiçoar e agilizar todas os processos que envolvem as empresas. Com a utilização desses modelos, as organizações ganharam em confiabilidade, segurança, maior interação e comunicação nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, nos serviços de entrega, suporte entre outros. Neste recorte o artigo descreve algumas dificuldades de implementação do Information Technology Infrastructure Library (ITIL) nas organizações.*

1. Introdução

No entendimento de Magalhães e Pinheiro (2007) *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) representa um conjunto de melhores práticas que auxilia o Gerenciamento da Tecnologia de Informação (TI) nas organizações, reduzindo custos e aumentando a qualidade de TI alinhando-a com a necessidade do negócio.

Trata-se de um modelo de referência com base em normas que atua em paralelo a TI. As normas por sua vez exercem papel fundamental no que tange o crescimento organizacional. Para Seleme (2010) a normatização da qualidade, exigida pelos mercados, obriga indiretamente as organizações a se certificarem por meio de órgãos credenciados que garantem padrão aceitável de produtos e serviços.

Este estudo apresenta algumas dificuldades encontradas na aplicação *do Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) nas organizações, visando aprimorar os processos que envolvem cotidianamente a organização.

2. Metodologia

Esta proposta de pesquisa fundamenta-se num estudo exploratório que utilizou a pesquisa documental, a internet, sites e portais nos quais estão destacadas informações referentes às dificuldades de aplicação do ITIL nas empresas. Parte-se do pressuposto que “[...] uma pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador com a descoberta de ideias e dados” (MALHOTRA, 2001, p. 106).

Levou-se em conta também que a interpretação dinâmica e totalizante da realidade pode ser estabelecida quando enxergarmos o nosso objeto de pesquisa em sua realidade e por suas influências sociais, políticas, econômicas e culturais, privilegiando o desenvolvimento da ciência através do método qualitativo e, neste caso, baseado numa epistemologia crítica (GIL, 2010, p. 17).

3. ITIL

A ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* – Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) é um modelo de referência para o gerenciamento de serviços de TI, composto por uma biblioteca que ilustra o que seria as melhores práticas dentro da TI.

Esse modelo foi criado pela agência *Central Communications and Telecom Agency*, (CCTA) ao término de 1980, baseado em diversas pesquisas realizadas por consultores, especialistas e doutores que tinham como objetivo a criação de um modelo de referência para gerenciar os serviços de TI e promover o alinhamento estratégico e comunicação entre as áreas de negócio e as áreas de TI da organização. Tem foco na gestão dos serviços em TI e no controle, através da estruturação dos processos, e gerenciamento dos mesmos permitindo as organizações melhorar os níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Segundo Magalhães a primeira versão desse modelo foi lançada ao final dos anos 80 sendo composta por 40 livros. A segunda versão lançada em 2000 havia sete volumes. Em 2007, foi lançado a terceira versão da ITIL constituindo-se por cinco livros que englobam os tópicos de estratégia, design, transição e operação de serviços e melhoria contínua nos serviços que fazem parte da ITIL. Esta nova versão aborda o serviço desde a identificação da sua necessidade, a estratégia, o seu desenho, a sua implementação, a operação e também a sua extinção.

Para Hudnall (2005), a ITIL é vista como uma solução pronta que traz benefícios pontuais a organização. Para que isso ocorra é necessário que as empresas encarem a ITIL como uma ferramenta que visa à melhoria e integração dos processos organizacionais, alinhando as necessidades organizacionais com o mercado. A ITIL é considerada um dos modelos mais aceitos globalmente conforme *Office Of Government Commerce* (2003) em função do seu nível de maturidade e aceitação no mercado.

4. As Dificuldades de implementação do ITIL nas organizações

Esta sessão visa elencar algumas dificuldades relatadas por organizações que já implementaram a ITIL. A fundamentação desses obstáculos é defendida por autores, que abordaram essa temática.

4.1 Dificuldades

Conforme o autor Leetza Pegg & Matthew Kayes (2005), destaca cinco problemas, que são percebidos nas práticas da ITIL. Esses problemas impactam na não usabilidade adequada das técnicas do ITIL.

O **primeiro** problema, diz respeito às diferentes prioridades existentes nos setores da organização, revelando os diferentes pontos de vista percebidos na empresa. O autor traz como exemplo, o setor de uma empresa que decidiu implementar as melhores práticas na TI. Para tal, existem duas partes que defendem distintamente seus próprios interesses: o primeiro deles, diz respeito aos que têm responsabilidades estratégicas, e que focam no melhoramento dos catálogos de serviços, e na gestão financeira. A segunda parte, foca nas operações diárias como, por exemplo, o controle de mudança e a gestão de incidentes, que é responsável pelo setor tático da organização.

O **segundo** problema, diz respeito às prioridades do negócio. Nem todas as instituições, tem uma equipe de TI consciente para implementar adequadamente o ITIL. Quando não se tem essa equipe, as prioridades do negócio, geralmente estarão em primeiro plano e as práticas de ITIL em segundo. Dessa forma, ocorre um retardamento na aplicação. Uma dica a ser usada nessas situações é a utilização do Serviço de Melhoria Contínua (*Continual Service Improvement*), a fim de organizar os recursos, o tempo, as táticas e as estratégias.

O **terceiro** problema é à importância de se possuir tecnologia adequada para a execução das tarefas que a envolvem a organização diariamente. Para Kayes, isso pode ser um problema de integração da TI com o negócio. É necessário usar o Serviço de Desenho (*Service Design*) na gestão dos processos da organização.

O **quarto** problema é referente ao desconhecimento do estado da organização pelos gestores. Antes de aplicar o Serviço de Melhoria Contínua, é fundamental perceber, em que situação encontra-se o negócio, quais as necessidades da TI, qual impacto de aplicar ou não uma mudança nos processos em curso, benefícios e desvantagens. Somente com base nessas informações, será possível perceber a complexidade do aperfeiçoamento do *Continual Service Improvement* (serviço de melhoria contínua).

O **quinto** problema, é a dificuldade de promover uma mudança organizacional (mudança na estrutura da empresa) consistente. Isso, porque existem algumas variáveis que influenciam na alteração como, a cultura, a estrutura e o tamanho da organização.

Para Malcolm Fry (2004), existem **dez motivos** que definem o sucesso ou não da implementação do ITIL. Os mesmos são:

O **primeiro** motivo é caracterizado pelo descomprometimento da gestão para com os objetivos do ITIL. Se houver boa orientação por parte dos gestores, os benefícios da utilização desse modelo de referência sobressairão em relação se não haver esse comprometimento dos administradores.

O **segundo** motivo, diz respeito à usabilidade de diagramas que abrangem detalhadamente toda a estrutura organizacional da empresa. Para Fry, não é a necessidade de possuir mapas detalhados de todos os processos envolventes na organização. Se gasta tempo e recurso desnecessário. Aplicando de forma consciente os recursos disponíveis, poderá haver uma rentabilidade maior tanto a curto como em longo prazo.

O **terceiro** motivo caracteriza a implementação da ITIL como dificuldade a ausência de instruções de trabalho que são as regras de crescimento, definições de prioridades, categorias de mudanças... Esse conjunto de diretrizes é essencial e deve ser revista sempre que possível.

O **quarto** motivo defendido pelo autor, diz respeito à ausência de atribuição para os funcionários da organização. Esse fator retarda o aperfeiçoamento diário da ITIL, o que seria diferente, se atribuído uma tarefa a cada colaborador para monitorar e gerir constantemente a biblioteca ITIL e os processos da organização.

O **quinto** motivo é caracterizado pela centralização do foco no desempenho propriamente dito. Várias atividades da área de TI esquecem de que se deve haver um meio termo entre a qualidade, os processos e o desempenho. O ideal, é dedicar maior carga horária para aperfeiçoar a qualidade do processo de implementação da ITIL.

O **sexto** motivo, quando falamos em dificuldades de implementação é a ansiedade por parte da equipe de TI em querer implementar todos os processos de gestão em uma só vez. Para as organizações, isso representa um desgaste exagerado alinhado à confusão e ao cansaço do grupo de trabalho podendo comprometer, a implementação eficiente e eficaz desse guia.

O **sétimo** motivo é a dificuldade de implementar todos os processos do ITIL, e manter ao mesmo tempo um equilíbrio no desempenho. Destaca-se, que um processo de implementação leva anos até tornar-se maduro, e nem sempre existe a necessidade de se aplicar todas as bibliotecas da ITIL.

O **oitavo** motivo, diz respeito à separação departamental, consistindo em um limitador no desempenho máximo da ITIL e a existência de processos que dependam diretamente de um ou mais departamentos. Isto pode causar vários conflitos internos.

Uma solução sugerida pelo autor é a possibilidade de se trabalhar em grupos, pois parte-se do pressuposto, que trabalhar em equipe auxilia na minimização dos conflitos internos.

O **nono** problema ao implementar a ITIL é o fato de não se utilizar de outros modelos de referência para solucionar os processos da organização. Para Fry isto é um erro. Por mais que a ITIL seja um excelente guia não se pode deixar de considerar outros modelos de referência como, por exemplo, o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) ou *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Isto porque, o ITIL trabalha com o conceito de compatibilidade entre ferramentas permitindo maior flexibilização na escolha.

O **décimo** motivo é ausência de uma revisão periódica na estrutura da ITIL. Quando suas técnicas estão sendo aplicadas na organização, essa revisão permite visualizar de forma eficaz onde estão os erros, os acertos, os ganhos de produtividade após a implementação do ITIL e outros.

Worthen (2005) define que as técnicas da ITIL, estão relacionadas a uma lista de tarefas que as empresas devem seguir para melhorar os processos cotidianos. Mas, efetivamente a ITIL não explica como aplicar essas técnicas. Para tal, as empresas devem desenhar as suas necessidades utilizando-se do serviço de desenho.

Este autor traz a questão de que a criação de novos processos podem levar meses para se desenhar, assim, como as mudanças, podem levar anos. Outro fator é a resistência da equipe em mudar alguns hábitos, em virtude da aplicação dos novos processos que passam a integrar as organizações. Ocasionalmente dificuldades para as mesmas se adaptarem.

A partir de pesquisas, com empresas que implementaram o ITIL com sucesso e seguindo a linha de pensamento de Steinberg (*apud* Figueiredo, 2005) se não houver uma mudança organizacional que conscientize à todos que estão ligados diretamente a organização para que haja um alinhamento entre os atores e a TI, a mesma sofre o risco de não terminar com sucesso a implementação do ITIL.

O mesmo autor revela algumas justificativas das empresas para o elevado tempo e esforço disposto em mudar a cultura organizacional e implementar com eficiência e eficácia a ITIL. Se os atores não tiverem o foco alinhado com os demais setores da empresa a implementação do ITIL terá grandes chances em fracassar.

Steinberg frisa que as empresas devem destinar maior tempo para promover a mudança organizacional. Dentre os princípios da mudança organizacional destacam-se:

- Informar os funcionários, bem como órgãos de gestão, acerca das novas políticas adotadas e comportamentos;
- Envolver com mais frequência os *stakeholders* (parte interessada) na solução de ITIL;
- Saber lidar com a resistência a mudança;
- Informar as pessoas em relação às atividades e planos para o ITIL.

5. Conclusão

A partir dos estudos realizados a cerca da *Information Technology Infrastructure Library* pode-se constatar que a ITIL é uma das melhores práticas que se pode implementar nas organizações afim de melhorar os processos e a interação dos clientes com as organizações.

Este estudo proporcionou maior entendimento em relação à *Information Technology Infrastructure Library*. Percebe-se que a ITIL é falha na orientação efetiva de como as organizações devem proceder em relação à questão “como aplicar efetivamente as práticas do ITIL e de que forma as empresas devem agir em situações que as coloquem em risco”. O guia mostra o caminho da solução, mas não a solução propriamente dita. Essa função fica a cargo da organização.

A ITIL proporciona maior suporte à gestão empresarial facilitando a disponibilização das informações para a tomada de decisões e gerenciamento estratégico do negócio, possibilitando a automatização de tarefas rotineiras, auxiliando o controle interno das operações, aumentando a capacidade de reconhecer antecipadamente os problemas.

Portanto a TI pode ser utilizada como ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle, trazendo benefícios para a empresa através de seus recursos, aumentando assim a sua competitividade. Mas para que este alinhamento seja bem sucedido, a TI deve ser cuidadosa quanto à estratégia organizacional, buscando a sinergia necessária para a obtenção de seus resultados conjuntos.

6. Referências

- Figueiredo, S. e Silva, M. (2009) “Gestão da Mudança na Implementação ITIL”, Disponível em: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/575399/2/cisti-2009sf.pdf>. Acesso em: 07 de Novembro de 2011.
- Fry, M. (2004) “Implementing ITIL: Some Common Errors”, Disponível em: http://i.i.com.com/cnwk.1d/html/itp/ITIL_Malcolm_Top_Ten.pdf. Acesso em: 07 de outubro de 2011.
- Gil, A. C. (2010) Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Lopes, S., André V. e Neves. J. (2010) “Governança de TI – Um estudo sobre ITIL e COBIT”, Disponível em: http://www.economia.aedb.br/seget/artigos10/277_Itil%20COBITseget%202010%20com%20nomes.pdf. Acesso em: 30 de maio de 2012.
- Hudnall, M. (2005) “ITIL estará em 70% das empresas dos EUA até 2007”, Disponível em: <http://www.computerworld.uol.com.br/gestao/2005/08/31/idgnoticia.2006-05-15.4084893715>. Acesso em: 03 de Maio 2011.
- Malhotra, N. (2001) “Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”, Naresh Malhotra; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, p. 106.
- Office of Government Commerce: Asset Management, Stationery Office BO, 2003. p. 146.
- Pegg, L. e Kayes, M. (2005) “Top 5 reasons why ITIL implementations don't happen by the book”, Disponível em: http://techrepublic.com.com/5100-10878_11-5889033.html?tag=search. Acesso em: 07 de Outubro de 2011.
- Seleme, R. (2010) “Controle da qualidade: as ferramentas essenciais”, Robson Seleme, Humberto Stadler. – 2. ed. rev. e atual. – Curitiba: Ibpex.
- Magalhães, I. L e Pinheiro, W. B. (2007) “Gerenciamento de serviços de TI na Prática”, São Paulo: Novatec.
- Worthen, B. (2005) “O que a ITIL não faz”, Disponível em: <http://cio.uol.com.br/gestao/2005/10/08/idgnoticia.2005-10-10.9109064228>. Acesso em: 07 de Outubro de 2011.