

# Práticas realmente boas

Implantando técnicas de governança de TI – as chamadas boas práticas – é possível melhorar o desempenho desse setor e facilitar a vida do gestor.

por Mário Meyer

Alguma vez você já se sentiu frustrado por ouvir pessoas na empresa falando que a equipe de TI não resolve os problemas? Ou então ficou desmotivado porque ninguém dá valor ao trabalho que fazem no help desk? Existem maneiras de reverter essas opiniões. Não podemos simplesmente ficar parados vendo o tempo passar e a nossa área ser cada vez mais desvalorizada. Está na hora de os profissionais de TI começarem a profissionalizar de fato o funcionamento desse segmento em suas empresas, acabar com os *achismos*, truques e malabarismos e dar lugar a uma estrutura organizada com procedimentos e métodos corretos.

Talvez pareça que o autor deste artigo é mais um chato, como o chefe padrão, mas isso é um engano; trata-se apenas de um profissional da área de TI que gosta de ter o valor desta apreciado por todos os outros colaboradores da empresa. Devemos ser reconhecidos como o verdadeiro recurso estratégico que somos para as corporações de um mundo moderno. Sem a tecnologia da informação não existiria globalização, não haveria individualização de produtos, não se fariam análises estratégicas do mercado consumidor e não se desenvolveria a *Business Intelligence*. E, se somos tão importantes, devemos prover um serviço de qualidade para que sejamos devidamente reconhecidos e valorizados.

Como podemos alcançar tudo isso? Com boas intenções? Com mágica? A resposta é a governança de TI, um termo que está em moda no mundo corporativo e com o qual a maioria dos profissionais ainda não se atualizou a ponto de utilizá-lo no dia-a-dia. Além do termo “governança de TI”, encontramos outros muito famosos, como ITIL, Cobit, Sarbanes-Oxley (ou SOX ou Sarbox), *Balanced Scorecard* (BSC), CMMI, PMI. Cada uma dessas siglas ou termos se refere a uma parte específica da governança. Por exemplo, o ITIL<sup>[1]</sup> (*Information Technology Infrastructure Library*) é um conjunto de boas práticas para a implementação de *service desks*; já o Cobit<sup>[2]</sup> (*Control Objectives for Information and related Technology*) é um *framework* para a implementação de controles e métricas para o gerenciamento da área de TI como um todo; e o CMMI<sup>[3]</sup> (*Capability Maturity Model Integration*) é um modelo para a avaliação e melhoria da maturidade dos processos de desenvolvimento de software.

## Na vida real

É comum perguntar-se sobre o que mudaria na sua vida e no seu dia-a-dia com a implementação de governança na área de TI. Na verdade, em um primeiro momento, poucas coisas devem mudar, uma vez que esse processo começa pela

definição dos processos e procedimentos realizados nessa área. Nessa primeira etapa, deve ser analisado, alterado, refinado e documentado todo o processo, desde o método de atendimento do *service desk* até o procedimento de instalação de uma máquina padrão – o processo deve ser, portanto, padronizado. Certamente essa não é uma das tarefas mais divertidas de se fazer, mas é de grande valia para a profissionalização dos serviços oferecidos. Imagine que a sua empresa não possua um procedimento padrão para instalação dos desktops e que cada máquina seja montada e instalada conforme o humor do técnico a cada dia. Nesse caso, como poderemos padronizar o atendimento do *service desk* se cada máquina possui uma instalação diferente?

“Mas por que padronizar?”, alguém pode perguntar. Porque com a padronização dos processos e dos procedimentos podemos criar uma base de conhecimentos de incidentes e problemas relativos a estes. Com essa base, podemos prover um serviço de qualidade muito superior, pois conseguimos atender o mesmo problema com mais rapidez depois da primeira ocorrência. Além disso, podemos fazer análises dos incidentes que ocorrem com mais frequência e atuar nas suas causas para que deixem de ocorrer. Com essa base de conhecimentos, também docu-

mentamos as soluções utilizadas para que os diversos colaboradores da empresa saibam como resolvê-los mesmo quando o especialista não estiver presente.

A definição de processos e procedimentos já traz um aumento de maturidade à atuação do campo de TI da empresa, mas ainda é possível alcançar mais. Com o básico da casa organizada, podemos começar a pensar em como melhorar os serviços e como melhor atender nossos clientes. Nessa etapa, podemos nos utilizar de controles e métricas para avaliar o desempenho de cada parte do processo de TI.

Imagine, por exemplo, que tenhamos, numa empresa, um service desk de três níveis. O primeiro nível é responsável por receber os chamados e pesquisar a base de conhecimento. Caso esse nível não consiga achar uma solução já conhecida para o incidente relatado, deve escalar o chamado para um segundo nível, no qual o problema deve ser analisado e uma solução proposta. No entanto, alguns problemas necessitam de modificações em programas para sua solução; nesse caso, o tíquete deveria ser escalado novamente, agora para o terceiro nível, no qual os desenvolvedores fariam uma análise e apresentariam uma proposta de desenvolvimento para a resolução do problema. Veja que o processo desse service desk está em um bom nível de definição inicial, inclusive indicando os pontos de atuação e os momentos em que se deve escalar o chamado. Com essa estrutura em funcionamento, podemos começar a medir quantos chamados são resolvidos em cada um dos três níveis. É bastante comum, nos primeiros meses, enfrentar um número alto de chamados escalados para o segundo ou terceiro níveis. No entanto, com o passar do tempo, a base de conhecimento deve se estabilizar e uma grande quantidade de

chamados passa a ser resolvida logo no primeiro nível. Outras métricas também podem ser adotadas, como o tempo total do atendimento, a quantidade de incidências de um mesmo problema, o tempo médio antes de escalar o nível, entre outros.

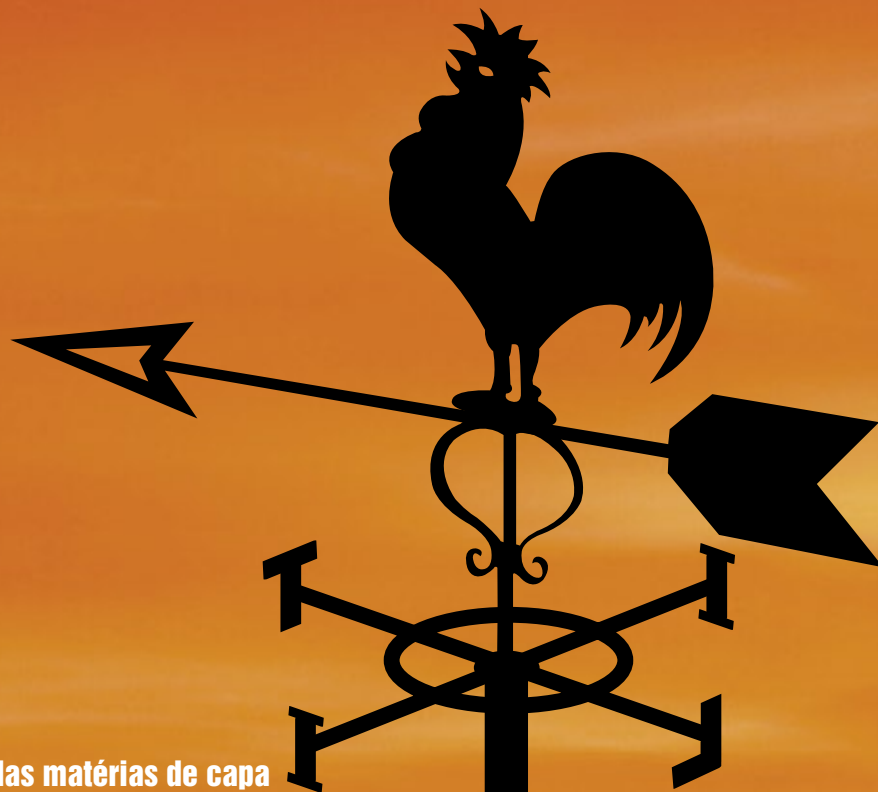
## Adeus, emprego?

Para os analistas de suporte de segundo ou terceiro nível, talvez este artigo esteja parecendo um tanto ameaçador a sua posição. No entanto, é neste ponto que começa a melhor parte da governança. Com a casa em ordem, a base de conhecimentos se estabilizando e menos chamados chegando aos níveis superiores, esses profissionais mais experientes passam a ter tempo livre para dedicar-se a melhorias que podem proporcionar novas tecnologias a serem adotadas e diversos outros pontos que podem facilitar a opera-

ção da empresa, melhorando, assim, a imagem da área de TI.

Imagine, por exemplo, uma empresa em que o setor de TI seja completamente reativo, atendendo os problemas somente no momento em que aparecem. Esse setor então passa por um projeto de governança e, depois da estabilização, começa a propor melhorias de TI que vão facilitar o dia-a-dia dos funcionários da empresa. Com isso, a equipe de TI, que provavelmente tinha uma imagem de “os caras só enrolam e não resolvem nada”, passa a ter a imagem de um setor realmente estratégico que ajuda a empresa a crescer e alcançar seus objetivos.

Esses tipos de controles, métricas e maturidades não se aplicam somente à área de service desk; eles podem ser utilizados em toda a operação de tecnologia de uma empresa – desde a elaboração do planejamento estratégico de tecnologia e informação, passando pela execução de projetos e novas im-



## Índice das matérias de capa

**Boa e prática**  
**Terceira versão**

**pág.39**  
**pág.44**

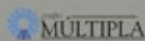
# As soluções em TI mais em conta para sua empresa.

MULTIPLA



A **MÚTIPLA-TI** otimiza os melhores recursos em software para seus clientes. Afinal, nem sempre as melhores soluções são as mais caras e comuns. O que podemos fazer por você?

- ◆ FIREWALL/PROXY
- ◆ MONITORAMENTO DE REDE
- ◆ SERVIDOR DE E-MAIL/ ANTI-SPAM
- ◆ CLUSTERIZAÇÃO E ALTA DISPONIBILIDADE
- ◆ SERVIDOR DE BANCO DE DADOS
- ◆ ERP/CRM
- ◆ SERVIDOR DE ARQUIVOS/DOMÍNIO
- ◆ E MUITO MAIS



**MÚTIPLA-TI**  
Excelência em processos de Informática

TEL: (21) 2203-2622 | [www.multipla-ti.com.br](http://www.multipla-ti.com.br)

Av. Rio Branco, 37, 14º andar | Centro | Rio de Janeiro | RJ | CEP: 20090-003

plementações, até o gerenciamento dos recursos humanos da área de TI. Além disso, as graduações mostradas acima não precisam ser as únicas implementadas; podemos, por exemplo, criar um método de priorização dos chamados por nível de impacto do problema no negócio da empresa ou pelo nível hierárquico do requisitante, ou ainda por uma combinação dos dois. As métricas e combinações possíveis são inumeráveis e devem ser pensadas para melhor atender à realidade de cada empresa.

Em empresas que trabalham com vendas online, uma opção de graduação de impacto pode ser o *downtime* da loja virtual, já que isso vai afetar diretamente o faturamento da empresa e a satisfação e retenção de clientes. Já em empresas que trabalham com sistema de informações geográficas (GIS) ou computação gráfica, um controle definido pode ser a checagem periódica da capacidade de armazenamento livre e seu aumento quando necessário; e uma métrica para a eficiência desse processo poderia ser a quantidade de vezes que o espaço de armazenamento foi totalmente utilizado sem se ter espaço para mais dados.

## Governança para todos

Este artigo apenas arranha a superfície do que é e o que pode fazer a governança de tecnologia da informação. Além de tudo isso, podemos utilizar todos os métodos mostrados anteriormente para analisar o setor como um todo e tomar decisões estratégicas para alinhamento com os negócios. Esse seria o principal ponto a ser observado por quem pretende se especializar nessa área. Se estamos alinhados com o negócio e ajudamos a empresa a atingir seus objetivos, invariavelmente a imagem do setor de TI deve melhorar junto à alta gerência da empresa, e com

isso teremos mais facilidade de propor novas idéias e apresentar novos projetos, mesmo que apresentem gastos elevados.

Levando esses pontos em consideração, fica bastante claro como essa nova onda que vem passando pelo setor de TI de todas as grandes empresas do mundo pode contribuir para todos, tanto empresas e corporações quanto profissionais de TI. Por um lado, essas idéias promovem um novo foco nas atividades do setor para se alinhar estrategicamente com o negócio da empresa, promovendo melhor performance, redução de custos e melhoria dos serviços. Por outro, melhora a vida do profissional de TI, que passa de uma vida de estresse e tensão, causada por grande quantidade de trabalhos reativos, para um ambiente de trabalho controlado e estabilizado, em que o profissional pode focar seu trabalho em melhorias pró-ativas. A governança não é uma via de mão única para o aumento de lucro da empresa, mas também para a melhoria da qualidade de vida e da satisfação profissional de seus funcionários de TI. ■

### Mais informações

[1] ITIL: <http://www.itil.org.uk/>

[2] Cobit: <http://www.isaca.org/cobit/>

[3] CMMI: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>

### Sobre o autor

**Mário Meyer**, 24 anos, é bacharel em Informática, formado pela PUC-Rio, e usa sistemas Linux e BSD há mais de 10 anos. Já trabalhou com desenvolvimento e em diversas implementações de UNIX, desde servidores e ISPs até desktops e terminais leves. Atualmente, é líder da comunidade Ubuntu Brasil e membro oficial do projeto Ubuntu internacional.