

**METODOLOGIAS INOVADORAS PARA GESTÃO DE PROJETOS: MODELO
REFERENCIAL PARA IMPLANTAÇÃO DA ITILV3 ATRAVÉS DA METODOLOGIA
PRINCE2: ESTUDO DE CASO**

**INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT: BENCHMARK MODEL
FOR DEPLOYMENT OF ITILv3 THROUGH PRINCE2 METHODOLOGY: A CASE
STUDY**

Ricardo Leonardo Rovai

Doutorado em Engenharia pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da
Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: ricardolr@uninove.br (Brasil)

METODOLOGIAS INOVADORAS PARA GESTÃO DE PROJETOS: MODELO REFERENCIAL PARA IMPLANTAÇÃO DA ITILV3 ATRAVÉS DA METODOLOGIA PRINCE2: ESTUDO DE CASO

RESUMO

Metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos já não dão conta de projetos onde fatores como complexidade, riscos, restrições de recursos, prioridade de prazo, geração de valor para o negócio, alinhamento estratégico constituem-se em partes intrínsecas do problema gerencial. A ITIL surge como uma estrutura de referencial para a padronização tecnológica inteligente da área de tecnologia da informação. Grandes empresas globais e muitas empresas nos países emergentes estão adotando a ITIL para efetuar as mudanças em tecnologia da informação numa tentativa de colocar a área de tecnologia da informação a serviço negócio, estrategicamente alinhada às diretrizes e prioridades de crescimento corporativo. Muitas empresas têm implantado a ITIL através dos pressupostos, ferramentas e técnicas da metodologia PRINCE2 para gerenciamento de projetos com sucesso. Este fato deve-se em muitos casos ao foco da estrutura conceitual PRINCE2 no alinhamento estratégico de TI aos objetivos do negócio e este fato coincide com um dos principais objetivos da ITIL e desta forma implantar a ITIL através do PRINCE2 tem sido uma estratégia assertiva e de sucesso. Demonstrar este vínculo dinâmico entre ambas as estruturas de conhecimento é um dos principais objetivos deste artigo.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Itil; Prince2; Metodologias Inovadoras; Padronização Tecnológica; Tecnologia da Informação.

INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT: BENCHMARK MODEL FOR DEPLOYMENT OF ITILv3 THROUGH PRINCE2 METHODOLOGY: A CASE STUDY

ABSTRACT

Traditional methodologies for project management can no longer cope projects where factors such as complexity , risk , resource constraints , priority -term value creation for the business , strategic alignment are in intrinsic part of the management problem . The ITIL framework emerges as a benchmark for the smart technological standardization in the area of information technology . Large global companies and many companies in emerging countries are adopting ITIL to make changes in information technology in an attempt to put the area of information technology in the service business, strategically aligned with the guidelines and priorities for corporate growth . Many companies have implemented ITIL through the assumptions , tools and techniques of PRINCE2 methodology for managing projects successfully . This fact is due in many cases to focus on the conceptual framework PRINCE2 in strategic alignment of IT with business objectives and this fact coincides with a major goal of ITIL and thus ITIL deploy through PRINCE2 has been an assertive strategy and success. Demonstrate this dynamic link between both structures of knowledge is one of the main goals of this article .

Keywords: Project Management; Itil; Prince2; Innovative Methodologies; Technological Standardization; Information Technology .

1 INTRODUÇÃO

O novo paradigma econômico tem provocado mudanças substanciais nos mercados e nos padrões tecnológicos. Com o incremento do uso das novas tecnologias digitais o papel de Tecnologia da Informação (TI) tem mudado substancialmente. A importância estratégica de TI e as mudanças recentes no paradigma de gestão de TI têm emergido e desencadeado inúmeras alterações no conteúdo específico das metodologias de gestão de TI. Da informalidade e ausência de quaisquer metodologias, estamos convergindo para um novo ciclo de mudanças de enfoque nos serviços de TI. Técnicas focadas na melhoria dos processos de TI, novas tecnologias orientadas a serviços e alinhadas com resultados em termos de geração de valor tem advindo e provocado substanciais mudanças de abordagens.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se para fins deste artigo a metodologia preconizada por Yin (2002). Este artigo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso com múltiplas unidades de análise, o método de investigação foi o método da observação direta com base no exame de documentos e outras fontes de informação. Foram coletadas evidencias para o diagnostico organizacional com base na análise dos requisitos necessários para a implantação do modelo e a situação da organização, na época. Com base na revisão da literatura propôs-se um quadro teórico-conceitual que pudesse estabelecer as contribuições do modelo PRINCE2 para a fundamentação teórica no processo de construção do modelo objeto deste artigo. Modelo que foi aplicado com sucesso para a implantação da ITIL na área e TI de uma prefeitura de um município de médio porte no litoral paulista.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem por objetivo principal apresentar a estrutura metodológica do PRINCE2, sua adequação para implantação de projetos de TI, suas principais diferenças em relação ao PMBOK®. Busca também apresentar a estrutura conceitual da ITIL e suas implicações em termos de resultados positivos para a área de TI.

3.1 CONCEITO E ESTRUTURA DO PRINCE2

PRINCE2 é uma metodologia estruturada em processos e constituída por oito componentes básicos: (Business Case, Organization, Plans, Controls, Management of Risk, Quality in Project Environment, Configuration Management and Change Control) conforme o PRINCEBOK (disponível em <http://www.ogc.gov.uk/prince>) PRINCE2 é patrocinado pelo Governo Inglês que incentiva o seu uso, de forma ampla em todos os níveis de governo. No setor privado o uso do PRINCE2 é também generalizado. PRINCE2 não é estruturado em áreas de conhecimentos, mas sim em um conjunto de práticas que se devidamente articuladas pode reduzir os riscos e incrementar a qualidade dos entregáveis do projeto, conforme The Stationery Office (2009).

Para proporcionar apropriados mecanismos de validação e controle em cada fase do projeto o PRINCE2 trabalha com o conceito de *Stages*, que é muito similar ao conceito de processos do PMBOK®, conforme Marchewka (2009). Os estágios ou processos do projeto por sua vez são subdivididos em:

- a) Definir o projeto
- b) Dirigir o projeto
- c) Iniciar o projeto
- d) Planejar o projeto
- e) Controlar a fase
- f) Gerenciar a entrega do projeto
- g) Gerenciar as fases do projeto
- h) Encerrar o projeto

Encerrar o projeto é o mecanismo de transição do projeto de volta à organização. O encerramento do projeto pode ser feito a qualquer tempo devido ao término antecipado, ou a não viabilidade por não atender mais às expectativas das partes interessadas. Deve-se assegurar que os objetivos do projeto foram cumpridos e que as metas também.

PRINCE2 opera com um conjunto estruturado de ferramentas e técnicas e melhores práticas utilizadas pelos gerentes de projetos com o objetivo de tornar a metodologia mais aberta e amigável para os usuários e praticantes conforme The Stationery Office (2009).

3.2 PRINCE2 e PMBOK®

Entender as principais diferenças entre ambas as metodologias ou abordagens para gerenciamento de projetos é essencial para se determinar que metodologia será utilizada em função das particularidades de cada projeto em si, ou ainda na dependência de sua importância estratégica para o negócio de acordo com Marchewka (2009).

3.3 CONCEITO E ESTRUTURA DA ITIL

Gerenciar TI nas empresas tem-se transformado em um desafio de alto risco e complexidade. Obter níveis de eficiência com resultados na função de TI nas empresas tornou um objetivo importante e tem sido priorizado pela maioria das corporações globais ao longo das últimas décadas, segundo Magalhães & Pinheiro (2007). O alinhamento estratégico de TI com o negócio estão sendo um dos objetivos mais perseguidos pelos principais executivos de TI. E isto está explicitado geralmente nos planos estratégicos, conforme Rovai (2007).

3.3.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI

Entender a importância estratégica que TI tem para vários segmentos de negócio é muito importante para a compreensão dos motivos pelos quais as empresas que buscam vantagens competitivas investem em TI. Alguns setores para os quais TI é menos importante investem menos em TI (Cimento, papel e celulose, plásticos, alimentos etc) e outros para os quais TI é decisiva os investimentos são elevados (Bancos de varejos, seguradoras, supermercados, provedores de internet, empresas de telefonia e tv a cabo) conforme Cavalcanti e De Negri (2011). Para garantir a efetividade dos investimentos em TI, para assegurar níveis aceitáveis de ROI (return on investment), metodologias inovadoras e de sucesso devem ser utilizadas a teor de Marchewka (2009).

3.3.2 BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA ITIL

O processo de implantação da ITIL deve ser efetuado através de um projeto específico e sua condição ideal é sob a perspectiva de um modelo estruturado específica de implantação que irá

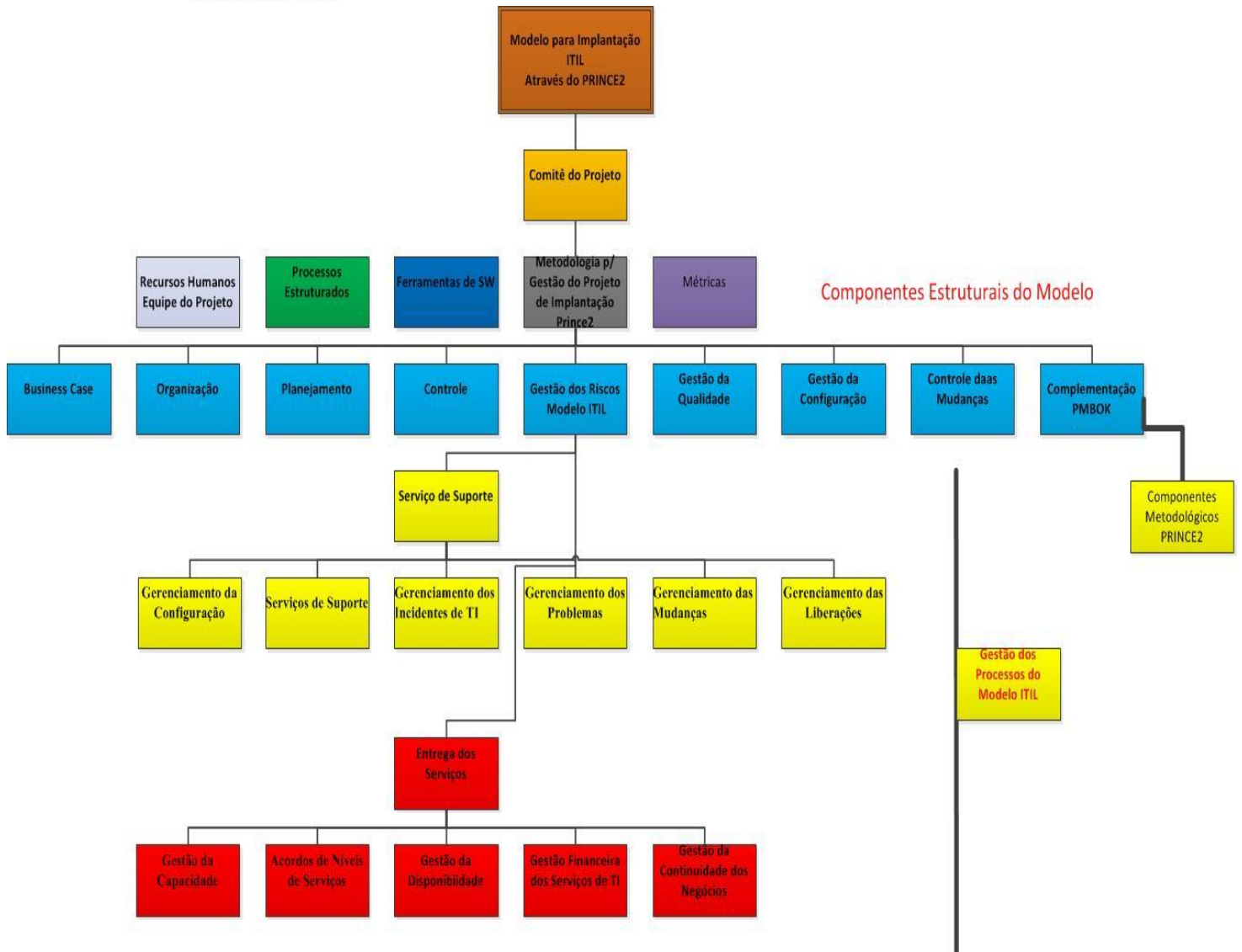
assegurar ganhos em termos de atendimento de escopo, ganhos de prazo e de custo, além de atendimento aos seus principais requisitos. Após a conclusão do projeto de implantação a organização poderá usufruir dos seguintes benefícios, e neste sentido o caso objeto deste artigo é bastante elucidativo, pois, grande parte destes benefícios teóricos foi verificada na empresa em função da situação de um padrão próximo ao que Weill & Ross (2004) denominam de “Anarquia de TI”:

4 ESTRUTURA BÁSICA DO MODELO PROPOSTO PARA IMPLANTAÇÃO DA ITIL ATRAVÉS DA METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS PRINCE2

O modelo tem como objetivo básico à implantação da **Gestão Estratégica dos Serviços de TI** utilizando-se como ferramenta básica a estrutura da ITIL, a metodologia de implantação é baseada na estrutura do PRINCE2. O modelo tem a flexibilidade necessária para evitar as falhas típicas de projetos decorrentes da implantação da estrutura robusta da ITIL. Para se atingir os objetivos de forma consistente e integrada e com sucesso, é necessário um modelo estratégico amplo conforme Rovai (2007).

4.1 ESTRUTURA PROPOSTA DO MODELO

O modelo é teoricamente dividido em componentes para implantação da Gestão Sustentada de TI está estruturado em funções organizacionais com influência direta sobre o desempenho do gerenciamento de TI. Essencialmente são quatro elementos ou camadas determinantes da estrutura do modelo: Metodologias p/ Gestão de Projetos, Processos, Recursos Humanos, Ferramentas de Software e Métricas.



4.1.1 COMPONENTE METODOLOGIA P/ GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este componente é constituído pelos componentes principais do PRINCE2 quais sejam Business Case e Organização, Planejamento, Controles, Gestão dos Riscos, Gestão da qualidade, Gestão da Configuração, Controle das Mudanças, Complementação PMBOK. O componente metodológico é constituído pelos componentes principais da metodologia PRINCE2 devidamente complementada em suas lacunas pela metodologia PMBOK.

4.1.2 COMPONENTE PROCESSOS

O componente processos é composto pelos seguintes subcomponentes: a) Definir o projeto; b) Dirigir o projeto; c) Iniciar o projeto; d) Planejar o projeto; e) Controlar a fase; f) Gerenciar a entrega do projeto; g) Gerenciar as fases do projeto e h) Encerrar o projeto. Sua função principal é permitir a operacionalização do gerenciamento do projeto durante todo o seu ciclo de vida e ao longo de suas fases.

4.1.3 COMPONENTE RECURSOS HUMANOS

Este componente é essencial para o gerenciamento, pois, escolher os profissionais com perfil adequado é o fator crítico de sucesso mais importante para a consecução dos objetivos do projeto dentro da linha base de escopo, prazo e custo estimada.

4.1.4 COMPONENTE FERRAMENTAS DE SOFTWARE

Os recursos humanos através de seus conhecimentos e por intermédio dos processos da gestão de projetos e corporativos ou organizacionais criam e exercem suas competências para gerenciar projetos

4.1.5 COMPONENTE MÉTRICAS

O componente Métricas é um item pouco utilizado ainda, porém, para algumas metodologias como PRINCE2 e IPMA, as métricas constituem-se em um dos mais importantes indicadores para gerenciar o projeto com eficácia e focado em uma visão antecipativa e preventiva. Para fins deste modelo consideramos que a conjugação das métricas do BSC – Balance Score Card e sistema do gerenciamento do valor agregado (earned value management system).

5 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO

O modelo está estruturado em quatro fases para sua implantação de forma efetiva:

- **Fase I – Mapeamento da infraestrutura e Maturidade de TI:**

A fase de mapeamento consiste na identificação das áreas críticas de TI com o objetivo de identificar as lacunas em relação à arquitetura proposta pela ITIL e preparar o relatório de diagnóstico.

- **Fase II – Diagnóstico da Infraestrutura de TI:**

A fase de diagnóstico tem por objetivo demonstrar as lacunas identificadas nas áreas críticas de TI e propor alternativas correspondentes, bem como delinear o planejamento da implantação.

- **Fase III – Planejamento da Implantação:**

O Planejamento da implantação consiste na elaboração do Plano do Projeto de Implantação, onde toda a metodologia integrada para gerenciamento será utilizada para a modelagem dos subplanos analíticos.

- **Fase IV – Implantação Efetiva**

A implantação efetiva corresponde a fase de execução do projeto, onde o planejamento será posto a prova e as tarefas específicas serão executadas.

- **Fase V – Avaliação do Desempenho**

A avaliação de desempenho tem por principal objetivo avaliar os níveis de eficiência obtidos no processo de implantação através das métricas definidas pelo comitê do projeto.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

Área de TI de Prefeitura Municipal de Cidade balneária e de apoio portuário no Estado de São Paulo. Município com 143.000 km², população de 300 mil habitantes, orçamento municipal correspondente a dois bilhões de reais. A área de TI detém aproximadamente R\$ 50 milhões de orçamento. O parque de máquinas contempla aproximadamente 5.000 máquinas e 32 servidores, o

número de usuários ultrapassa cinco mil. O número de aplicativos ultrapassa a casa dos 210. O número de usuários dos principais sistemas e aplicativos é de 12.000. 12 Secretarias contemplam os cinco mil usuários. São mais de 214 unidades escolares, unidades de saúde e outras de apoio. Modernizar a área de TI e proporcionar os benefícios aos servidores e contribuintes foi um dos principais objetivos perseguidos pela municipalidade.

A Área de TI passou por grandes e recentes transformações dentre as quais podemos destacar:

- Reestruturação da Área de TI com o objetivo de melhoria e redução de custos;
- Implantação de SLAs para todos os projetos e atividades de TI;
- Criação de Escritório de Projetos para a Área de TI;
- Criação de Escritório de Processos para a Área de TI;
- Decisão da direção executiva para a implantação da ITIL para instituir a padronização tecnológica de TI;
- Substituição de todos os principais equipamentos de hardware (servidores, estações, redes, modems, infraestrutura de telecomunicações) e também atualização e desenvolvimento de novos produtos de software, investimentos estes perfazendo um montante de R\$ 110 milhões em cinco anos.

6.2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO ITIL/PRINCE2

A aplicação do modelo fez parte de um processo de modernização e reestruturação para ampliação de sua capacidade de produção, recuperação da eficiência de seus sistemas de gestão e tecnologia da informação e aumento da competitividade. O modelo foi aplicado e incorporado a partir de sua própria estrutura lógica descrita anteriormente, em camadas e roteiro de etapas e procedimentos.

6.3 - FASE I – MAPEAMENTO DA INFRAESTRUTURA E MATURIDADE DE TI

Efetuiu-se o mapeamento da infraestrutura e maturidade de TI, cujo objetivo foi mapear os processos da infraestrutura de TI e avaliar o seu nível de maturidade (processo necessário para se

efetuar um levantamento adequado de requisitos), com base na ITIL, utilizando-se o mesmo formulário padrão sugerido e os resultados obtidos foram os seguintes:

- Não foi encontrada nenhuma abordagem estruturada corporativamente, nem tampouco informal, para se lidar com a Gestão dos Serviços de TI;
- A Área de TI tinha excelência ao nível tecnológico e técnico, mas seus processos de gestão eram informais e caóticos;
- Gerentes e supervisores não acreditavam que Área de TI da prefeitura pudesse ter êxito nos processos de GOV de TI com base na ITIL;
- Obras e Educação tinham a hegemonia na pirâmide do poder corporativo, criando conflitos com o pessoal administrativo, notadamente o pessoal de TI;
- As competências nas áreas de Gestão Sustentada de TI e Governança de TI eram praticamente inexistentes;
- Não havia padrões tecnológicos para correio eletrônico, compartilhamento de impressões, atendimento ao usuário, desenvolvimento de software, manutenção de microcomputadores, gestão das interfaces, manutenção dos microcomputadores;
- Os níveis de suporte eram muito lentos e o tempo de resposta de 3 dias.

Em função dessas evidências, comparadas às bibliotecas da ITIL e dos principais objetivos de controle do COBIT 5.0®, a empresa pode ser classificada como estando no nível **ad hoc**, o mais baixo nível de maturidade em Governança de TI e Gestão Sustentada de TI. Após o diagnóstico procedeu-se à definição dos requisitos necessários ao processo de implantação do modelo proposto.

6.4 - FASE II – DIAGNÓSTICO DA INFRAESTRUTURA DE TI

Dado ao nível encontrado de iniciante em maturidade da Governança de TI com base na ITIL e no COBIT® optou-se pela definição de requisitos de processos, conforme orienta a literatura especializada conforme Marchewka (2009). Os requisitos essenciais podem ser resumidos nos seguintes:

- Estruturar processos robustos de Governança de TI com base no COBIT® e na ITIL;
- Desenvolver um amplo programa de treinamento focado nos processos principais de Governança de TI;
- Selecionar as competências indispensáveis ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em Governança de TI;
- Fomentar através de iniciativas do tipo *Kaizen* a solidificação de uma cultura consciente de Governança de TI;
- Criar métricas vinculadas aos projetos alinhados a Governança de TI para mensurar a eficácia dos processos de Governança de TI.

A análise de requisitos efetuada com base na ITIL pode evidenciar:

a) Service Support ou Serviços de Suporte (tarefas de execução diária)

- *Configuration Management* ou Gerenciamento da Configuração: neste aspecto observou-se principalmente que a prefeitura não tinha um padrão estabelecido para a gestão dos serviços de TI e muito menos para a gestão do desenvolvimento de softwares, havendo uma situação que estava muito próxima ao caos, devido às enormes falhas geradas pela ausência de um padrão tecnológico e de gestão da configuração.
- *Incident Management* ou Gerenciamento dos Incidentes de TI: devido à ausência de uma Central de Serviços estruturada de forma eficiente a gestão dos incidentes resolvia apenas problemas corriqueiros e de forma emergencial e não estrutural.
- *Problem Management* ou Gerenciamento dos Problemas: abordagem inexistente uma vez que os problemas de curto prazo eram tantos que praticamente inviabilizavam quaisquer perspectivas de planejamento das soluções de longo prazo.
- *Change Management* ou Gerenciamento das Mudanças: a cultura da empresa era mais impositiva que participativa e isto impedia um adequado processo de gestão das mudanças.
- *Release Management* ou Gerenciamento das Liberações: As liberações eram efetuadas de forma reativa e respondiam apenas as necessidades de curto prazo, advindas dos enormes e frequentes incidentes que ocorriam.

b) Service Delivery (Atividades de Planejamento de Longo Prazo)

- *Capacity Management* ou Gestão da Capacidade: a capacidade era planejada de forma aleatória com base nas pressões advindas da ocorrência dos frequentes e incontroláveis incidentes, sem quaisquer índices de assertividade.
- *Service Level Management (SLA)* ou Acordos de Níveis de Serviços: a prefeitura possuía um robusto modelo de SLAs, oriundo da lei de licitação 8666, porém não conseguia implantar para o controle dos níveis de serviço de TI em função de sua baixa credibilidade e motivação.
- *Availability Management* ou Gestão da Disponibilidade: A disponibilidade era um processo de gestão também feito **ad hoc**, pois estava completamente sem controle, devido a alta ocorrência de incidentes advinda da inexistência de um padrão tecnológico integrado ao nível de hardware e software.
- *Financial Management for IT Services* ou Gestão Financeira dos Serviços de TI: havia apenas relatórios gerenciais de análise de centros de custos, os quais apenas indicavam os custos totais de TI, sem quaisquer preocupações orçamentárias e de análise custo - benefício e ou desempenho.
- IT Service Continuity Management ou Gestão da Continuidade dos Serviços de TI: Perspectiva gerenciada a partir das necessidades de curto prazo.

6.5 FASE III – PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO:

Diante das restrições e desafios impostos pelo nível incipiente em Gestão Sustentada dos Serviços de TI e Governança de TI na organização municipal, a abordagem do Plano de implantação considerou as seguintes estratégias:

- Obter um patrocinador, com credibilidade e poder decisório para o projeto;
- Implantar os processos de Governança de TI com base na ITIL e no COBIT® para impedir resistências às mudanças;
- Demonstrar os benefícios e o grau de impacto positivo na prefeitura com a instauração do modelo;
- Desenvolver técnicas de motivação para todas as partes envolvidas, sobretudo na Secretaria da Administração;

- Criar metas e métricas claras para avaliar o projeto e seus resultados;
- Desenvolver um plano específico de gestão das mudanças;
- Padronizar o parque de máquinas da secretaria de obras, educação, saúde e transporte de forma simultânea e não gradual como previa o planejamento do projeto;
- Assegurar o fluxo de recursos para o projeto;
- Aproveitar a oportunidade para demonstrar os benefícios da cultura de Gestão Sustentada de TI com base na ITIL e Governança de TI com base no COBIT 5.0®;
- Desenvolver um plano de comunicações estruturado e com base em ferramentas de compartilhamento para a divulgação ampla do projeto;
- Implantar o projeto de baixo para cima e de cima para baixo.

6.6 FASE IV – IMPLANTAÇÃO EFETIVA

Nesta fase foram constatadas inúmeras dificuldades advindas das interfaces entre as secretarias de governo, sobretudo as secretarias de educação, saúde, obra e administração que tinham parque de máquinas e áreas de desenvolvimento de softwares independentes. Estas secretarias recebiam doações de máquinas de fabricantes diferentes, bem como doações de softwares e isto contribuía para a impossibilidade da consecução com sucesso do projeto de padronização tecnológica. Esta dualidade talvez tenha sido a causa principal dos atrasos registrados no projeto, bem como das inúmeras inconformidades registradas. O processo de implantação foi marcado por atrasos, inconformidades, resistências às mudanças, veto por parte de alguns secretários e somente com a intervenção do Prefeito foi possível concluir o projeto dentro das ações planejadas.

6.7 FASE IV – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De um modo geral tanto os Serviços de Suporte quanto a Entrega dos Serviços foram implantados integralmente na Área de TI e parcialmente em algumas secretarias de governo por motivos diversos:

- a) Resistências às mudanças;
- b) Atrasos consecutivos por falta de alocação de recursos;

- c) Desvio de escopo em função de desentendimentos de escopo entre as secretarias e governo;
- d) Pouco compromisso da média gerência com os objetivos do projeto.

Os seguintes serviços foram implantados com sucesso na Área de TI do município e parcial nas secretarias de transporte, obras, saúde, educação e administração:

a) Serviços de Suporte: Gerenciamento da Configuração, Gerenciamento dos Incidentes de TI, Gerenciamento dos Problemas, Gerenciamento das Mudanças.

b) Entrega dos Serviços: Gestão da Capacidade, Acordos de Níveis de Serviços, Gestão da Disponibilidade, Gestão Financeira dos Serviços de TI, Gestão da Continuidade dos Serviços de TI. Em síntese o processo de avaliação constatou que embora o projeto tenha tido relativo sucesso na implantação suas variáveis críticas foram apenas medianas.

7 RESULTADOS COM USO DO MODELO

Os resultados obtidos com a utilização do modelo foram suficientes para conduzir o processo de implantação da ITIL em uma Prefeitura de um município de médio porte no litoral paulista. Município que possui uma área de TI expressiva em termos de parque de máquinas, ferramentas e aplicativos de software, número de usuários, importância das secretarias envolvidas e sobre o escopo do projeto. Este último considerado muito importante devido ao fato de ter tido sucesso quanto ao atingimento de um padrão tecnológico mínimo para as áreas mais críticas de TI e, sobretudo pela criação de uma Central de Serviços compartilhados que funciona com relativa eficácia.

O Estudo de Caso pode revelar novas lacunas e deficiências e confirmar alguns pressupostos da teoria. Algumas suposições do modelo proposto tiveram um desenvolvimento diferente do que fora previsto conforme já foi mencionado. Acredita-se que algumas considerações adicionais poderiam contribuir para que a prefeitura municipal - tendo agora implantado efetivamente um modelo para implantação da padronização tecnológica de TI - possa alcançar níveis de maturidade que lhe sejam mais confortáveis e adequados às suas necessidades, uma vez que, como já se disse exaustivamente, a prefeitura realmente precisava implantar um Modelo para

padronização da infraestrutura de TI para minimizar suas perdas e melhorar os seus processos de gestão de TI para seus projetos de desenvolvimento de facilidades para o cidadão e novas tecnologias (equivalentes a 20% de suas atividades totais).

7.1 LIÇÕES APRENDIDAS E RECOMENDAÇÕES

Os principais desafios e as ações necessárias à sua evolução, em termos do alcance de níveis superiores de maturidade e aumento da eficiência do modelo adotado, podem ser assim definidos:

- Delinear com maior detalhe os vínculos entre seus processos estratégicos e a gestão de seus projetos reforçando o grau de alinhamento estratégico;
- Monitorar mais adequadamente as diretrizes estratégicas ao nível dos projetos, considerando a legislação e os padrões normativos vigentes;
- Estender os processos de Padronização Tecnológica e Governança de TI para às atividades de apoio;
- Implantar um programa de educação continuada para poder manter e aprimorar os conhecimentos de seus profissionais em Padronização Tecnológica e Governança de TI;
- Fomentar replicação dos conhecimentos através da formação de multiplicadores de conhecimentos;
- Mapear, integrar e expandir os processos atuais de gestão de riscos em projetos de Governança de TI para todas as áreas, inclusive as de apoio;

8 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que para implantar a ITIL seja de forma ampla ou restrita é necessário um modelo estruturado composto por ferramentas e técnicas melhor adaptadas para a implantação de projetos de TI. No caso específico deste estudo de caso a construção e aplicação efetiva de um modelo com base no PRINCE2 e complementada pelo PMBOK foram essenciais para implantar a ITIL, devido, sobretudo a amplitude do PRINCE2 e a complexidade da ITIL. Outro aspecto importante é à ênfase do PRINCE2 no *business case que é um dos mecanismos mais eficientes para*

o gerenciamento de projetos com foco para o cumprimento de metas de forma objetiva e mensurável.

No caso específico da ITIL pode-se perceber que a melhor estratégia consiste na utilização de um modelo estruturado como o proposto no presente artigo devidamente complementado com estratégias de implantação focado nos níveis operacionais (Serviços de Suporte) e posteriormente nos níveis da Entrega dos Serviços.

Enfim, verificou-se, mediante a apresentação de estudo de caso, o qual validou o modelo de implantação da Padronização Tecnológica de TI, que sua implantação possibilitou à Prefeitura sair da fase de inexistência de qualquer abordagem para a Gestão Sustentada dos Serviços de TI devidamente complementada pela Governança de TI para um estágio de uma abordagem estruturada para tratamento da Gestão Sustentada dos Serviços de TI e Governança de TI, com processos robustos devidamente implantados, competências mínimas desenvolvidas através de um programa amplo de treinamento em Governança de TI e gestão de projetos para todas as partes envolvidas. Após a inserção de ferramentas de gestão de projetos integradas aos demais processos de negócios, restam como grandes desafios o fortalecimento de uma cultura de governança de TI mais consciente e um sistema de avaliação de desempenho que ainda precisa ser aprimorado.

REFERÊNCIAS

COBIT V. 5.0 (Control Objectives for Information and Related Technology) 5rd Edition, 2012, disponível em <http://www.itgovernance.org> ou <http://www.isaca.org> Copyright 1996, 1998, 2000, 2004, 2008, 2012 by ISACA - Information Systems Audit and Control Foundation

Fernandes, Aguinaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz. Implantando a Governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

Fitzsimmons, H. Management of Levels of Services in Information Technology. J. Wiley & Sons. N. York: 2000.

IBC - International Business Communications: www.ibcbrasil.com.br/riskupdate

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa: www.ibgc.org.br

ISACA - Information Systems Audit and Control Association: www.isaca.org

IT Governance Institute: www.itgovernance.org

ITIL Survival: www.itil.com ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ITIL: www.itil.co.uk

ITSMF – Vol. 01. V. 3.0. London, 2012. Disponível em <http://www.ogc.gov.uk>

Kaplan, R. S.; Norton, D.P. (2004). *Título mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Magalhães, Ivan L. & Pereira, Walfrido, B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. S.Paulo: Novatec, 2007.

Marchewka, J. IT Project Management. J. Wiley & Sons. N. York: 2009.

Official PRINCE2 website, disponível em <http://www.prince-officialsite.com/home/home.asp>.

The Stationery Office, Directing Successful Projects with PRINCE2, Edition 1, London, 2009 ISBN 978-0113310609

The Stationery Office, Managing Successful Programs, Edition 3, 2007 PRINCE2 Best Management Practice, disponível em <http://www.best-managementpractice.com/Project-ManagementPRINCE2/>.

The Stationery Office Managing Successful Projects with PRINCE2, Edition 5, Norwich, 2009 ISBN 978-0113310593

Weill, Peter; Ross, Jeanne W. Governança de TI: Tecnologia da Informação. São Paulo: Makron Books, 2006.

Yin, R. K. Estudos de casos, planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Data do recebimento do artigo: 31/04/2013

Data do aceite de publicação: 27/06/2013