

O gerenciamento do fluxo de informação em uma organização: um estudo de práticas por meio do ITIL V3

Atália Rodrigues P. Silva, Francisco Edson A. Gonçalves, Jefté Lucas O. Silva, Aline Montenegro Leal Silva, Helton Gírio Matos, Alysson Ramirez de F. Santos

{atalia125179, francisco120182, jeftel20248, aline040186, helton040151, alysson040144}@ceupi.com.br

Abstract. *With the increasing growth of computerization, managing the flow of information ends up being one of the challenges of many companies, in which constant problems with the management of this information are worrying. This work aims to present the importance of information flow management in an organization, through the use of practices that ITIL can offer and add value to the business. The methodology used was a bibliographic review based on articles and scientific works, and along with that, a case study will be developed, making a survey of the available resources and capacities and possible improvements applied to the good practices of ITIL.*

Resumo. *Com o crescimento cada vez maior da informatização, o gerenciamento do fluxo de informação, acaba sendo um dos desafios de muitas empresas, no qual constantes problemas com o gerenciamento dessas informações mostram-se preocupantes. Esse trabalho tem como objetivo apresentar a importância do gerenciamento de fluxo de informação em uma organização, através do uso de práticas que o ITIL pode oferecer e agregar valor ao negócio. A metodologia utilizada foi de revisão bibliográfica baseada em artigos e trabalhos científicos, e junto a isso, foi desenvolvido um estudo de caso na Imobiliária RR fazendo um levantamento dos recursos e capacidades disponíveis e possíveis melhorias aplicadas às boas práticas do ITIL.*

1. Introdução

A tecnologia da informação (TI) tem desempenhado ações impreteríveis no ambiente organizacional, onde o gerenciamento do fluxo de informação é de suma importância para o cumprimento na entrega de serviços prestados. Diante disso, a TI tem se voltado não somente à área de suporte, mas também na geração de resultados nas demais áreas de negócio da organização.

Segundo Topin (2017) para se alcançar o sucesso no uso da TI é necessário administrar uma série de recursos e serviços; como a análise de dados, o nível financeiro, a maturidade nos serviços prestados e o gerenciamento do fluxo dessas informações. Por se tratar de serviços com grande complexidade, essas tarefas exigem um grande esforço e integração dos setores envolvidos.

Segundo *Office of Government Commerce (OGC)* (2002, apud Felisberto, F. L. 2017), a qualidade no gerenciamento dos serviços de TI é um caminho para assegurar que todas as atividades necessárias para o projeto, desenvolvimento e implementação de serviços de TI que satisfaçam às necessidades dos clientes. Este caminho passa, necessariamente, pela definição de estruturas organizacionais, responsabilidades, políticas, procedimentos, processos, padrões e recursos necessários para a entrega dos serviços de qualidade.

Neste artigo foram abordadas boas práticas do *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), que é um conjunto de orientações, que tem como objetivo ajustar as pessoas, os processos e a tecnologia visando o aumento da eficiência do gerenciamento de TI, alinhando seus serviços às necessidades da empresa, estimulando a economia, eficiência e eficácia da infraestrutura de TI, permitindo que a área aponte esforços para novos projetos no atendimento à estratégia de negócio da empresa (Magalhães; Pinheiro, 2007, apud Felisberto, F. L. 2017).

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral apresentar a importância do gerenciamento do fluxo de informação na empresa Imobiliária RR, através do uso de boas práticas que o ITIL pode oferecer para a organização. A fim de alcançar a proposta deste trabalho, o objetivo geral foi delimitado em analisar a forma de atuação do ITIL, descrever os processos e apresentar o gerenciamento de infraestrutura de TI dentro do fluxo informacional.

2. Referencial Teórico

A capacidade de gerenciamento do fluxo de informações pode ser entendida como um conjunto de habilidades da empresa que substanciam a infraestrutura, a arquitetura e o acesso às informações, além de sua distribuição, fato que permite ajustes organizacionais em resposta a mudanças impostas por ambientes internos e externos. Com isso, o ITIL fornece informações detalhadas sobre importantes práticas, apresentando as melhores definições dos processos de estratégia, desenho, transição, operação e melhoramento contínuo dos serviços necessários para o gerenciamento do fluxo de informação.

2.1 Gerenciamento de TI

A garantia de sucesso na Gestão de informação está diretamente relacionada com a boa interação e busca por um mesmo ideal de todos os integrantes envolvidos. É de grande importância o conhecimento dos processos como um todo para poder manter suas diretrizes alinhadas ao propósito em comum. O processo de gerenciamento deve ser contínuo e as necessidades informacionais devem ser reavaliadas constantemente, na medida em que novas requisições são identificadas em situações em que o indivíduo não possui conhecimento suficiente para tomar suas decisões. (Cunha, 2019).

2.2 Fluxo de informação

O fluxo de informação tem se tornado um fator importante para a construção de conhecimentos individuais e coletivos, onde a troca de informação e a interação entre os indivíduos influencia o compartilhamento da informação e impulsiona mudanças estruturais nos fluxos de informação e de conhecimento. Segundo Sugahara (2019), tão importante quanto ter a informação é ter a capacidade de percepção da informação pelos indivíduos, pois isto, pode tanto impulsionar os fluxos existentes quanto propiciar o desenvolvimento de novos fluxos.

De acordo com Pavan (2016) o fluxo de informação e conhecimento não está somente nos processos intangíveis, mas nos colaboradores que tornam isso prático e rápido. Referindo sobre a Tecnologia de Informação e Conhecimento (TIC) como um princípio fundamental em qualquer modalidade, a união da organização, o conhecimento e seu fluxo das informações contribuem para a gestão do conhecimento nas áreas públicas ou privadas. Sampaio; Rosa; Pereira (2012, apud Pavan, C. D. S, 2016).

2.3 ITIL V3

Segundo Fernandes e Abreu (2012, apud Sousa 2016) a adoção das práticas do ITIL pretende levar a organização a um grau de maturidade e qualidade que permita o uso eficaz e eficiente dos seus ativos estratégicos de TI. “O ITIL V3, com sua abordagem de ciclo de vida, permite que se tenha uma visão do gerenciamento de serviços pela perspectiva do próprio serviço, em vez de focar em cada processo ou prática por vez”. Essa visão deixa claro a grande importância de um dos objetivos: mensurar e gerenciar o valor que os serviços de TI adicionam efetivamente ao negócio. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 257, apud Sousa 2016).

O ITIL V3 está estruturado em um ciclo de vida que é composto por cinco fases ou estágios, são elas: Estratégia de Serviço, Desenho de Serviço, Transição de Serviço, Operação de Serviço e Melhoria Contínua de Serviço. De acordo com Axelos (2011, apud Campos 2016), o ciclo de vida do serviço é um modelo que fornece uma visão dos estágios do serviço desde a sua concepção até a sua retirada (Figura 1).



Figura 1 – Ciclo de Vida do Serviço

Com base na estrutura do ciclo de vida mencionado pelos autores anteriores, a seguir são destacadas apenas três fases que se julgaram ser mais importantes na proposta deste trabalho.

2.3.1. Estratégia de Serviço

A entrega do serviço de TI, baseado na biblioteca de Estratégia de Serviço, expressa o serviço como algo não tátil, e sim recebido pelo cliente. Segundo Dorow (2010, apud Oliveira, Melo e Silva, 2016) a estratégia de serviço deve ser implementada no ciclo de vida do serviço, onde “o principal objetivo da estratégia do serviço é fornecer as diretrizes para os outros estágios do ciclo de vida do serviço, e transformar o Gerenciamento de Serviços em um ativo estratégico, de grande importância para a organização”.

2.3.2. Operação de Serviço

O ciclo Operação de Serviço contempla as atividades operacionais do dia a dia de TI que mantém os serviços tecnológicos em funcionamento com base nos níveis de serviços acordados. Para Freitas (2013, apud Campos 2016), os objetivos desse ciclo são manter a satisfação e a confiança nos serviços de TI por parte dos usuários e minimizar o impacto

na execução diária do negócio pela empresa, coordenando as atividades requeridas para entregar os serviços de TI nos níveis acordados pelos clientes e usuários.

2.3.3. Melhoria Contínua de Serviço

No ITIL V3 o processo de melhoria contínua dos serviços contempla sete passos essenciais, fornecendo orientação prática para identificar e implementar as melhorias nos serviços de TI que suportam a eficiência dos processos do negócio. São sete os passos para o processo de melhoria: definir o que será medido; definir o que pode ser medido; coletar dados; processar os dados; analisar os dados; apresentar e utilizar a informação e; implementar as ações corretivas (CASE; SPALDING, 2010).

3. Trabalhos Relacionados

Nesta seção estão contido os trabalhos que se julgam ser de suma importância para o alcance do resultado preposto, no qual, os autores fazem uma abordagem sobre o fluxo de informação, gestão de informação, processos, infraestrutura e sobre a importância do ITIL e sua capacidade gerir os ativos da empresa.

Levando em consideração a troca de informação em ambiente organizacional, Sugahara (2019) em seu trabalho tem como discussão central o fluxo de informação para a construção de conhecimentos individual e coletivo, no qual aborda sobre a importância da troca de informação para que os fluxos de informação formais (estruturados) e informais (não-estruturados) sejam efetivados no ambiente organizacional. Por meio da coleta de dados, a partir de um questionário e análise das informações obtidas, utilizou-se a aplicação do software UCINET em rede social, tendo como ponto positivo que a interação entre os indivíduos influencia o compartilhamento da informação e impulsiona mudanças estruturais nos fluxos de informação e de conhecimento.

Costa, Freitas e Andriotti (2007) argumentaram em seu trabalho sobre o poder da teoria geral dos sistemas full e subsistemas, responsáveis pela relação entre seus gestores. O efeito do conhecimento que a organização ofereceu como saída resulta não somente no serviço/produto, mas se existe acordo entre o público que faz parte do ambiente, englobando o fluxo de informação definido também como resultado. Aquilo que é recebido como entrada e concluído como saída é conhecido como busca do conhecimento para tomada de decisão, sendo assim, as informações apresentadas precisam ser interpretadas levando em consideração os aspectos envolvidos, culturais, sociais e comportamentais.

A fim de aumentar o desempenho e reduzir os riscos na entrada e saída dessas informações, Brüning (2020), elencou objetivos claros que uma organização precisa ter para se manter competitiva no mercado. Com isso, metodologias e *frameworks* foram criados para facilitar o gerenciamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICS), como o *framework* ITIL, que é um facilitador organizacional para compreender como os serviços prestados pelas equipes envolvidas no fluxo de informação são essenciais no cumprimento das metas e tomada de decisão do negócio empresarial. Através da análise dos questionários feito com técnicos de suporte do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), foi possível traçar paralelos sobre como o ITIL pode beneficiar os procedimentos do setor de acordo com os relatos dos colaboradores, identificando também, que alguns procedimentos do ITIL já eram aplicados no MPSC.

Uma vez compreendido a sua importância, o ITIL passa a levar uma organização a um grau de maturidade e qualidade capaz de garantir que seus recursos de TI atendam às expectativas dos setores envolvidos no negócio. Steffen (2018), em seu artigo “gerenciamento de serviços de ti: análise e proposição do modelo ITIL na universidade federal da Grande Dourados” apresentou que o ITIL define boas práticas para que todos tenham uma visão unificada, buscando descrever como os processos já definidos podem ser melhorados ao mesmo tempo em que a coordenação entre eles possa ser otimizada.

4. Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (2008), a metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e a partir da tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz.

Para o desenvolvimento deste estudo foram delineadas as seguintes etapas (Figura 2).



Figura 2 – Fluxograma da metodologia

Na primeira etapa foi feita uma pesquisa utilizando os dados do *Google Acadêmico*, baseados em artigos e *string* de busca: gerenciamento, fluxo de informação, tecnologia da informação, ITIL e governança de TI. Com isso, foram levantadas informações no que dizem respeito aos benefícios e fatores de sucesso elencados por algumas empresas na implantação de projetos ITIL que podem maximizar as chances de sucesso no fluxo de informação organizacional.

Na segunda etapa de coleta de dados foram obtidas informações para desenvolver a base estruturada e sequencial dos processos rotineiros que envolve a contratação e desconstrução de qualquer serviço proporcionado pela empresa. Todos os tópicos respondidos serviram para a análise de perspectiva, posição, planos e padrões no fluxo de informações para atingir os resultados da empresa com base nas supostas práticas do ITIL, citado neste artigo.

Na terceira etapa foi feita aplicação de um questionário de 11 perguntas realizado com os colaboradores da empresa Imobiliária RR, com base em um levantamento das funcionalidades do fluxo de informação na organização e se havia a utilização de práticas no gerenciamento, procurando assim, analisar o uso do ITIL e suas condutas aplicadas

nos processos de serviços. O questionário foi aplicado por meio do *Google Forms* e teve a participação de 23 colaboradores.

Na etapa de análise dos dados, o questionário implementado e respondido mostrou o ciclo de vida do serviço aos olhos dos ativos/colaboradores em suas reais opiniões sobre o fluxo de informação presente.

Por fim, o resultado foi aplicado usando as bibliotecas: Estratégia de Serviços, Operações de Serviços e Melhorias Contínuas de Serviços. Percebeu-se, que havia de forma significativa, a aplicação de boas práticas do ITIL no gerenciamento no fluxo das informações, porém que precisam de atualizações e melhorias contínuas em torno dos processos adotados pela empresa.

5. Resultados

Esta etapa tem como objetivo analisar os resultados da pesquisa realizada de maneira que seja possível descrever a forma como o gerenciamento do fluxo de informação contribui na execução dos processos na Imobiliária RR.

A figura a seguir elucida o fluxograma do processo em torno da venda e aluguel de imóveis, onde o contato com os clientes se dá através das redes sociais ou presencialmente. A recepção faz o direcionamento do cliente para os demais setores. Dentre as principais finalidades do setor de vendas está a captação do imóvel, lançamento do imóvel no sistema e fazer toda a negociação com o locador/locatário. A gestão de relacionamento com o cliente (CRM), por sua vez, faz o atendimento de clientes vindos das redes sociais e em seguida faz o direcionamento destes para o Plantão de Atendimento (PA) e *Training*. Após a venda ser concretizada pelo PA uma proposta é encaminhada ao setor financeiro e em seguida é feito o repasse da comissão para os corretores. O setor financeiro por sua vez é responsável pelos pagamentos de contas, salários dos funcionários, comissões, conferências e conciliações bancárias.

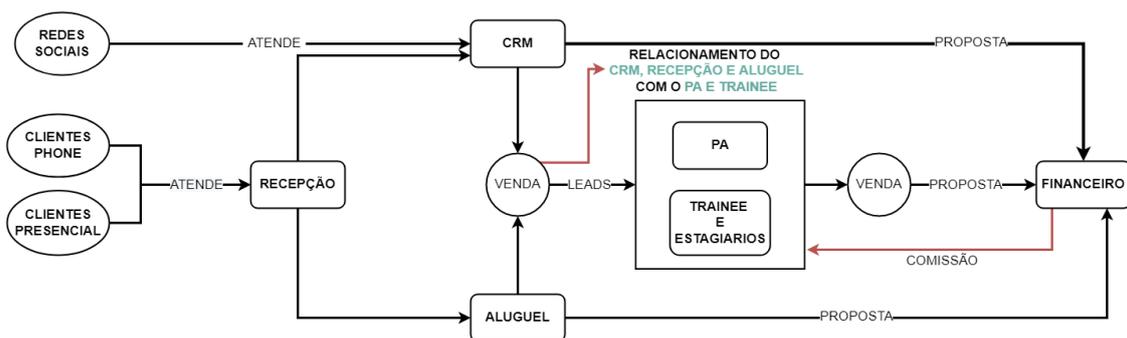


Figura 3 – Fluxo de processo

5.1. Estratégia de Serviços

O serviço da Imobiliária RR é promover o processo de compra de um imóvel ou aluguel, sendo ele também terceirizado, ficando entre o cliente/locatário e o proprietário. Na biblioteca de Estratégia de Serviço o cliente, nessa pesquisa de campo são os ativos da empresa, os colaboradores pertencentes à mesma.

O questionário levantado traz como resultado a utilidade do serviço para o cliente e a garantia pelos colaboradores, apontando o problema vivido nos processos diários para a comunicação entre setores. No artigo de Mattos (1998, apud Vital, Floriani e Varvakis 2010) “O fluxo de informação faz parte de um processo de construção social do conhecimento nas empresas. Sua ausência pode comprometer e prejudicar o desempenho da organização “. A figura 4 exibe o resultado da ausência do gerenciamento do fluxo de informação, transparecendo nos processos e movimentando o valor.

2. Qual o seu nível de satisfação em relação a clareza na comunicação entre os processos?

23 respostas



Figura 4 - Comunicação entre processos

A porcentagem de 82% entre 23 respostas de colaboradores alegou a existência, mas a melhoria deve ser necessária. O ITIL proporciona a solução de uma cadeia de valor, assim como mencionado por Filho (2011) em “ITIL V3 Fundamentos”, onde ele diz que a Estratégia de Serviço “trata da forma como os componentes, unidades, áreas e serviços são relacionados em cadeia para promover o valor ao cliente.” O tratamento do funcionamento dos componentes e seus serviços transformará o valor do fluxo de informação em processos combinados, empacotados e trocados de forma que não atrase o negócio ou arruíne.

5.2. Operação de Serviços

A figura 5 faz referência a Operação de Serviço, e quando questionado se “o processo é definido e operacional”, 82,6% responderam que existe, porém necessita de melhoria.

3. O processo de execução do serviço é definido e operacional?

23 respostas

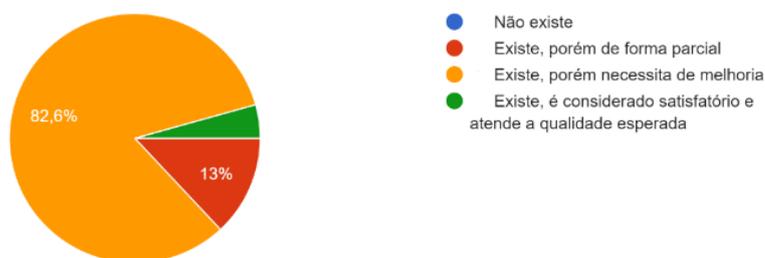


Figura 5 – Operação do Serviço

Dentre as boas práticas do ITIL, é na Operação de Serviços que residem as principais frentes de atuação prática para o êxito no fluxo de informação, pois é onde se coordena e realiza atividades e processos necessário para fornecer e gerenciar serviços

em níveis estabelecidos entre clientes e setores envolvidos. Mesmo sem o conhecimento dos colaboradores sobre a importância do ITIL, constatou-se que há um nível satisfatório na operação do serviço, mas por outro lado é preciso engajamento para a formulação de um processo com regras e atribuições mais bem definidas.

Na seguinte pergunta foi indagado sobre o sistema utilizado na empresa e se ele é de fácil manuseio. 52, 2% dos colaboradores alegaram necessidade de melhoria, conforme figura 6.

8. Você acredita que os softwares de trabalho são de fácil uso?

23 respostas

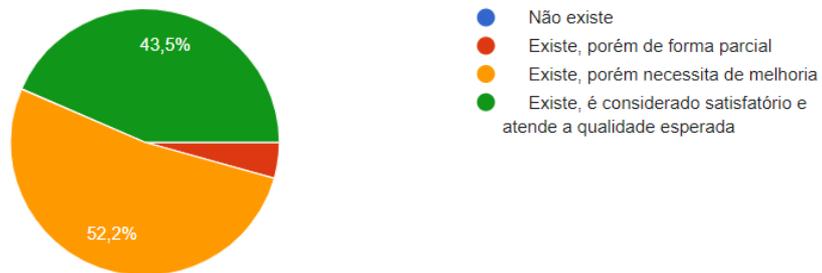


Figura 6 – Softwares de trabalho

No decorrer da pesquisa, observou-se a utilização de dois sistemas operantes para conhecimento da disponibilidade de imóveis entre os setores de venda, aluguel e CRM. O setor de aluguel permanece sendo o mais afetado por cuidar de grande demanda de contratação, manter e fazer o cancelamento de vendas. O uso de dois sistemas afeta a centralização de informação, pois um dos sistemas promove poucos recursos e provoca o retrabalho na atualização de dois sistemas ao mesmo tempo. O ITIL categoriza isso como um Gerenciamento de Demanda, assim como diz Filho (2011) em “ITIL V3 Fundamentos”, onde “a demanda não gerenciada de forma eficiente causa incerteza e é uma forma de riscos para o provedor de serviços”.

5.3 Melhoria Contínua de Serviço

No que diz respeito ao monitoramento, indicadores e elaboração de relatórios dos processos, 52,2% responderam que existe, mas que precisa de melhoria.

5. O processo é monitorado e controlado por metas, indicadores com elaboração de relatórios periódicos?

23 respostas

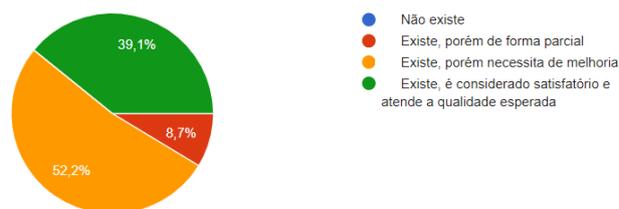


Figura 7 – Metas, indicadores e relatórios

No decorrer do levantamento de dados, foi possível observar algumas ações nesse sentido, no entanto ainda é preciso definir o que precisa ser medido na forma de indicadores, estabelecer formato e periodicidade de relatórios. Dentre os setores da Imobiliária RR, apenas o CRM e financeiro fazem controle dos processos por meio de relatório, onde o CRM mantém um controle de todas as vendas feitas pelos corretores e o financeiro faz um levantamento de todos os recursos de 15 em 15 dias. Segundo Fernandes (2014) é nessa área que reside o controle das estruturas de relacionamento e a formação de indicadores utilizados para monitorar o cumprimento dos objetivos institucionais, sejam eles financeiros, sociais ou de qualidade. É também nesse nicho da organização que reside a capacidade de se reconhecer riscos e oportunidades, através de estudos de viabilidade e análise de riscos.

Conclusão

Nesse artigo foi mostrado a importância do gerenciamento do fluxo de informação e como ele afeta o negócio, valor, processos e até futuras mudanças e melhorias. As bibliotecas ITIL foram escolhidas por ser um *framework* adaptável a qualquer empresa e por seu amplo ambiente envolvendo todas as partes interessadas. As bibliotecas escolhidas para abordagem foram: Estratégia de Serviço, Processo de Serviço e Memórias Contínuas de Serviços. A inexistência de um serviço estruturado é notável na primeira biblioteca do ITIL, sendo ela a base principal para desenvolver as outras bibliotecas.

Os dados adquiridos revelaram que a empresa Imobiliária RR possui métodos e práticas utilizadas pelo modelo ITIL, porém não são estruturados e nem possuem métricas e indicadores. Há a necessidade de mudanças e melhorias no uso dos sistemas, onde a descentralização e ausência de uma boa comunicação gera incertezas e atrasos no fluxo de informação.

A captação dos conhecimentos das práticas do ITIL foi importante permitindo constatar algumas necessidades de melhorias nos processos da empresa em questão. Ainda assim, é importante salientar que o ITIL não deve ser visto com uma fórmula mágica, mas que deve ser encarado como uma referência para as estruturas dos processos da organização visando sua melhoria contínua.

Referencias

- Andrade, V. Descomplicando o ITIL. Brasil. 2008. Disponível em: <www.scribd.com/doc/97133087/Descomplicando-o-Itil>.
- Brüning, E. D. O. (2020). " Contribuição do ITIL na performance de recursos em TI. CAMPOS, Allan Borges. "Gerenciamento de serviços de TI baseado nas práticas ITIL: um estudo de caso utilizando a ferramenta OTRS." (2016).
- Cartlidge, A. et al. An introductory overview of ITIL. Londres: Capítulo do Reino Unido ITSMF, 2007. V.3
- CASE, G.; SPALDING, G. Service Improvement, ITIL, 3ed. Editora The Stationery Office, 2010.
- CESTARI FILHO, Felício. ITIL v3 fundamentos. Rio de Janeiro: RNP/ESR, 2011.

- Cunha, M. L. R. D. (2019). " O gerenciamento da informação nas etapas de prescrição e dispensação de medicamentos sob a ótica da gestão da informação no ciclo de vida das entidades. "
- Costa, R. S., Freitas, H., & Andriotti, F. K. (2007). " Uma reflexão sobre o uso da teoria sistêmica para a compreensão do fluxo da informação nas organizações. " Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre.
- Da Silva, Rogério Oliveira; Da Silva Oliveira, André Luiz Albuquerque; De Melo, Luciana Paiva Campos. O gerenciamento de serviços de ti com a utilização do framework itil. tecnologias em projeção, v. 7, n. 2, 2016.
- Felisberto, F. L. (2017). " A governança de TI e as melhores práticas ITIL na entrega de serviços. "
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. DE. Implantando a Governança de TI. Da Estratégia à Gestão de Processos e Serviços. 4o ed. [s.l: s.n.].
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. Metodologia científica. 5. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.
- Palma, F, ITIL na Prática: Uma Visão Direta, Prática e Simplificada, Portal GSTI, Volume 1, 77 páginas. <<https://www.portalgsti.com.br/2016/10/ebook-til-na-pratica.html>>
- Pavan, C. D. S. (2016). "Análise do fluxo de informação e processo de criação de conhecimento de uma destination management organization: estudo de caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB) "
- Silva, L. C. Avaliação da maturidade ITIL: uma abordagem prática. Brasília: SENAC DF, 2012. 97f.
- Sousa, Marcio Romeu Araujo de (2016) "Análise do processo de gestão de incidentes alinhado às recomendações de melhores práticas do ITIL: estudo de caso de uma instituição pública bancária."
- Steffen, L. A. A. (2018). " Gerenciamento de serviços de TI: análise e proposição do Modelo ITIL na Universidade Federal da Grande Dourados. "
- Sugahara, C. R. (2019). "Fluxo de Informação em ambiente organizacional". Revista Interamericana de Bibliotecología, 42(1), 45-55;
- Vital, L. P., Floriani, V. M., & Varvakis, G. (2010). " Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. " Informação & Informação, 15(1), 85-103.