

Ebook



**BUSINESS
INFORMATION
MANAGEMENT**

TRAINING ORGANIZATION

ACCREDITED BY  EFMD EQUIS

Introdução ao BISL

Gestão da informação de negócios: Introdução ao BiSL

Um framework para gestão da informação de negócios

Em fevereiro de 2005, o BiSL foi introduzido na Holanda como domínio público para gestão da informação de negócios. Este artigo é uma introdução ao modelo BiSL.

Autores: Frank van Outvorst, Ralph Donatz, Remko van der Pols (Getronics PinkRoccade) e Machteld Meijer

Introdução

Este artigo é baseado em uma subdivisão da área de gestão de TI de três domínios:

Gestão da informação de negócios (GIN) – gestão da informação de negócios é responsável pela manutenção da funcionalidade de um sistema de informação, sendo fundamental para o seu uso. Com base nesta definição geral de tarefas, o GIN oferece suporte e avaliação das funções, além de responder às deficiências e novas solicitações que podem produzir modificações.

Gestão de aplicações (GA) – gestão de aplicações é responsável pela manutenção de software e bancos de dados de aplicações. Quando modificações precisam ser implementadas para fins de manutenção, a gestão de aplicações é encarregada de realizar e testá-las. Isto também se aplica à estrutura da base de dados.

Gestão de infraestrutura técnica (GTI) – gestão de infraestrutura técnica é responsável por garantir que um sistema de informação - que consiste em hardware, software e conjuntos de dados que precisam estar disponíveis para uso - possa ser operado.

Gestão de aplicações e gestão de infraestrutura técnica estão posicionadas no departamento de TI. A gestão¹ da informação de negócios faz parte do domínio de negócios.

Desde os anos noventa, o ITIL (IT Infrastructure Library) tem sido utilizado para melhorar a maturidade dos processos de gestão de serviços, particularmente na área de gestão de infraestrutura técnica. À medida que se tornou evidente que a gestão de

¹ A gestão da informação de negócios é chamada de gestão de sistemas da informação de negócios e/ou gestão da informação em outras publicações. Em publicações mais antigas esta gestão de domínio era chamada de gestão funcional.

aplicações possuía necessidades adicionais, o ASL (Application Services Library) foi desenvolvido e introduzido em 2002. Da mesma forma, uma vez que se percebeu que o lado da procura do TI também possuía necessidades específicas que não eram atendidas suficientemente pelos modelos existentes, surgiu uma justificativa para a criação de um novo modelo.

Em fevereiro de 2005, um padrão de domínio público para a gestão da informação de negócios chamado BiSL foi oficialmente introduzido e discutido com profundidade em um livro (Pols et al). O BiSL (Business Information Services Library) foi concebido para funcionar como uma estrutura abrangente de processos para gestão da informação de negócios. É suportado por um número crescente de melhores práticas. Através da publicação deste livro e da criação de uma base, os primeiros passos foram dados para tornar o BiSL parte do domínio público e para produzir um padrão de gestão da informação de negócios.

Este artigo descreve o conceito de gestão da informação de negócios, a estrutura do framework do BiSL que fornece diretrizes e os conceitos que subjacentes ao framework do BiSL.

História

Na década de 80, se iniciou uma reflexão sobre os benefícios de ter um método estruturado para realizar o papel do cliente na área de gestão de TI. Um grupo de consultores foi atraído a este pensamento devido ao fato de que os clientes da organização de TI para a qual trabalhavam não estavam satisfeitos com as receitas dos investimentos em TI. Embora a organização de TI tenha tentado satisfazer as expectativas dos clientes, o problema persistiu. Esta situação provocou uma análise sobre o papel dos clientes em toda a área de gestão de TI. Como foi possível ver, muitos clientes não tinham ideia da importância de seu papel. Portanto, eles tinham muito pouco foco no seu próprio papel e depositavam todas as esperanças unicamente nos fornecedores de TI. No entanto, descobriu-se que os fornecedores de TI não foram capazes de aumentar de forma suficiente a eficácia e eficiência do TI por conta própria. O papel do cliente é um fator crucial para conseguir um retorno do investimento em TI satisfatório.

Através de muitas experiências práticas, uma descrição de um conceito de um framework formal detalhando os processos do papel do cliente no provisionamento de informação foi criado. Este framework foi posto em prática e avaliado repetidas vezes e muitas outras experiências das rotinas dos negócios foram adicionadas para

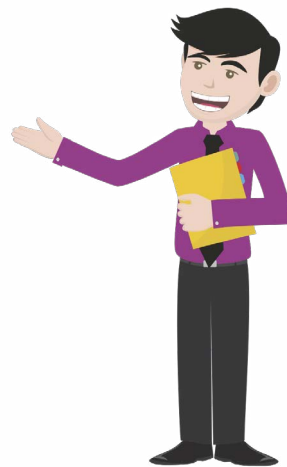


enriquecê-lo. Eventualmente, isso levou à introdução de um padrão de domínio público para a gestão da informação de negócios em Fevereiro de 2005, chamado de BiSL (Business Information Services Library). O BiSL é projetado para funcionar como uma estrutura abrangente de processos para a gestão da informação de negócios. É suportado por um número crescente de melhores práticas. Através da publicação deste livro e da criação de uma base para os primeiros passos foram dados para transformar o BiSL em um padrão para a gestão da informação de negócios.

A importância do framework

Recentemente na Holanda, uma maior importância foi dada à gestão da informação de negócios. Muitas organizações ainda consideram a gestão da informação de negócios o aspecto mais importante do provisionamento de informação geral. Várias organizações começaram a estruturar ou profissionalizar a sua gestão da informação de negócios.

A razão para este aumento de atenção e profissionalização contínua da gestão da informação de negócios vem dos seguintes pontos:



- profissionalização contínua dos fornecedores de TI e outros desenvolvimentos na área de terceirização. O TI requer clientes maduros (garantindo, assim, uma gestão profissional da informação de negócios) para assegurar que as demandas dos clientes possam ser atendidas de forma satisfatória. Como a terceirização de TI ocorre com mais frequência, a natureza informal da relação entre cliente e fornecedor também desapareceu. Acordos e contratos comerciais a substituíram;
- crescente pressão que a despesa está exercendo sobre o provisionamento de informação. As organizações precisam cortar custos. As despesas e investimentos de TI foram significativamente reduzidos nos últimos anos. No entanto, pouca atenção tem sido dedicada à eficácia do TI. As organizações estão deixando de se desenvolver e de inovar. As pessoas estão procurando maneiras de resolver este impasse;
- conforme artigo de De Beer e Van der Pols [De Beer, 2005], as organizações estão buscando consistência e uniformidade interna em seu provisionamento de informação. Em particular, organizações grandes e complexas que possuem diversas unidades de negócios, têm-se esforçado para centralizar suas operações de TI. Esta medida não obteve os resultados esperados, o que é lógico, pois se a demanda não

é uniforme, o fornecimento de TI também não será. Para ter um provisionamento de informação uniforme, é necessário definir uma demanda uniforme para tal;

- necessidade de obter um controle sobre o próprio provisionamento de informação. Na prática, as políticas e sua aplicação, por vezes, parecem ocorrer de forma independente uma da outra. As políticas para o provisionamento de informação não são comunicadas ao "chão de fábrica" e, conseqüentemente, não estipula parâmetros para a implementação e tomada de decisões relevantes. Por outro lado, as políticas não resolvem todos os problemas e dificuldades existentes que surgem no dia-a-dia do "chão de fábrica" do TI. A gestão interna do provisionamento de informação é fragmentada. Há pouca comunicação entre as várias camadas envolvidas na tomada de decisão relativa ao provisionamento de informação.

Com base nas causas citadas acima, descobriu-se que a gestão da informação de negócios é a função organizacional mais importante, pois está no início da cadeia do provisionamento de informação. As organizações estão procurando por meios para reforçar o papel do cliente e a gestão estratégica e operacional da informação de negócios, fortalecendo esta função organizacional. Ao contrário de outros domínios de gestão de TI, gestão de infraestrutura técnica e gestão de aplicações, pouca teoria foi desenvolvida até o momento para a gestão da informação de negócios. Treinamentos e modelos praticáveis estavam disponíveis apenas de forma limitada. As pessoas estavam à procura de um framework geral e acessível

A importância de um framework adotado como domínio público

A vantagem de ter um padrão de domínio público amplamente reconhecido é clara. Por um lado, o domínio público oferece redução de custos. Não será mais necessário reinventar a roda. Ao invés de realizar desenvolvimentos para si mesmo, é possível adquiri-los diretamente como "itens de prateleira". Por outro lado, se tem acesso à experiência e melhores práticas de outras organizações que também fazer parte desta área. Além disso, há um número maior de ofertas de consultoria ou, por exemplo, treinamentos com todos os benefícios que tal concorrência oferece. Talvez o benefício mais pujante seja o de ter uma linguagem e framework comum para referência.

Evolução das ideias relacionadas à gestão da informação de negócios

Nos últimos anos temos visto a evolução inevitável de ideias relativas à gestão da informação de negócios e gestão das organizações. Esta seção considera quatro desenvolvimentos, que também tiveram um impacto sobre a natureza do BiSL. Além disso, também houve outras questões que impactaram as ver-sões anteriores do BiSL.

Estes quatro desenvolvimentos importantes são:

1. gestão da informação de negócios como um papel fundamental entre os processos de negócios e função de provisionamento de informação;
2. pensar em termos de processos de negócios e não em termos de sistemas de informação;
3. gestão da informação de negócios como responsável pelo portfólio;
4. essência da inter-relação de domínios.

1. Gestão da informação de negócios como um papel fundamental entre os processos de negócios e função de provisionamento de informação

Ao implementar a gestão da informação de negócios, é preciso lidar com limitações e forças que surgem de quatro direções.

Primeiramente, deve-se lidar com um processo de negócio no qual o provisionamento de informação desempenha um papel importante. Em muitas organizações, o provisionamento da informação é, na verdade, um processo de negócio ou faz parte de um, como para bancos, seguradoras, governo e assim por diante. Neste caso, um papel é desempenhado por deficiências no suporte, mudanças existente com usuários e clientes existentes que já estão acostumados a ele.



Figura 1 – O campo de tensão da gestão da informação de negócios

Em segundo lugar, há o domínio do suporte de TI. O provisionamento de informação custa dinheiro e está estruturado de forma específica. A evolução tecnológica também desempenha um papel importante neste contexto. A necessidade pelo

provisionamento de informação nos processos de negócios é parcialmente traduzida em soluções de TI. Isto implica despesas, o que é possível e o que é impossível.

Em terceiro lugar, existe uma organização que segue uma política específica, o que impacta o seu provisionamento de informação e, por sua vez, possui um efeito sobre a política. Finalmente, há uma estrutura de gestão da informação de negócios (ou diversas estruturas), que precisa ser capaz de efetuar alterações no provisionamento de informação.

Ao implementar a GIN, é preciso alcançar o melhor resultado possível em meio a essas influências.

A compreensão deste fator levou às mudanças na forma como as pessoas pensam sobre a gestão da informação de negócios e também a uma forma específica no qual o framework é aplicado. No passado, a gestão da informação de negócios foi em grande parte posicionada e implementada como a força motriz por trás do TI e de sua estrutura organizacional. Houve uma clara mudança de atenção em relação aos requisitos: familiaridade com os processos de negócios relevantes, determinação de requisitos e tradução destes para o provisionamento de informação dentro de um escopo aceitável (por exemplo, na área financeira).

2. Pensar em termos de processos de negócios e não em termos de sistemas de informação

Ultimamente a gestão de provisionamento de informação nas organizações também mudou para um nível acima.

Há três níveis em que se pode gerenciar o provisionamento de informação:

- nível do sistema de informação ou de infraestrutura - pode-se gerenciá-los enquanto se verifica as questões no nível do sistema de informação. Frequentemente, é possível realizar uma divisão cuja natureza seja técnica e focada em soluções. A gestão neste nível é a mais comum na prática. Isto também é devido ao fato de que um fornecedor de TI é gerido neste nível;
- nível dos processos de negócio - neste nível, deve-se considerar o provisionamento de informação com a finalidade de suportar um processo de negócio. Muitas vezes, um número de sistemas de informação (incluindo os que não foram automatizados) é utilizado para apoiar um processo de negócio. Na prática, a gestão raramente acontece neste nível;

- nível do provisionamento de informação corporativa - isso se refere a todo provisionamento de informação de uma organização. Embora uma grande quantidade de debate e pensamento ocorra neste nível, raramente há qualquer impacto efetivo sobre os níveis mais baixos. Isto é devido principalmente ao fato de que a gestão operacional não está no nível corporativo, mas sim no nível das unidades de negócios.

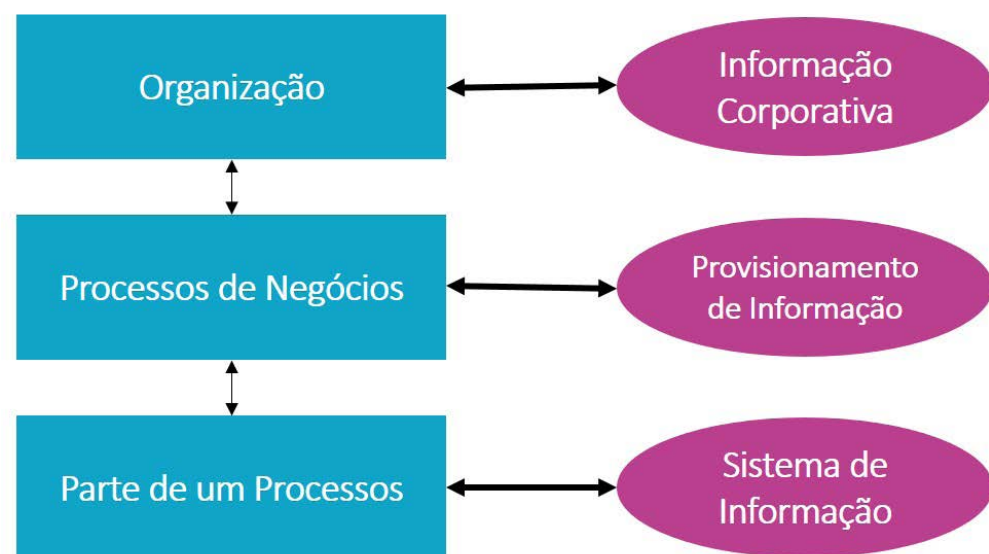


Figura 2 – Os três níveis do provisionamento de informação

É possível notar uma tendência claramente discernível em relação à gestão no nível médio, a de processos de negócios. Esta tendência está também intimamente relacionada com o desenvolvimento mencionado acima.

3. Gestão da informação de negócios como responsável pelo portfólio

Um terceiro desenvolvimento é que a GIN irá agir como “dona do portfólio de provisionamento de informação”. Ao estruturar suas GINs, muitas organizações têm seguido esse desenvolvimento, o estabelecendo como uma organização de serviços, que pode ser gerenciada e faturada analogamente em parte a conceitos como ASL e ITIL. Sendo assim, estas organizações de serviços de gestão da informação de negócios não agem como confidentes do negócio, e sim como uma unidade operacional de fornecimento de serviço. Como resultado, o gerente de linha é o único responsável pela sua gestão. É importante perceber que o domínio da GIN ocupa uma posição separada em relação a outros domínios de gestão de TI, representando a função de demanda. Frequentemente se vê isso na prática, onde um departamento que é responsável pela função da GIN atribui poderes de decisão para a gestão de negócios relevantes.

4. Essência da inter-relação de domínios

Já foi mencionado que a gestão é muitas vezes fragmentada dentro das organizações. Há “donos” de sistemas de informação, há uma função de gestão de informação que formula as políticas e há uma área operacional da GIN. É necessário que todos cooperem juntos.

Sem cooperação, é impossível garantir uma gestão adequada do provisionamento de informação para e dos três níveis (operações, gestão e estratégia). A importância da inter-relação e interação entre os vários níveis do BiSL se tornou evidente na prática. Mais precisamente, essas relações e fluxo de informações entre os processos operacionais, gerenciais e estratégicos são importantes para assegurar uma gestão adequada do provisionamento de informação e de um apoio eficaz como resultado.

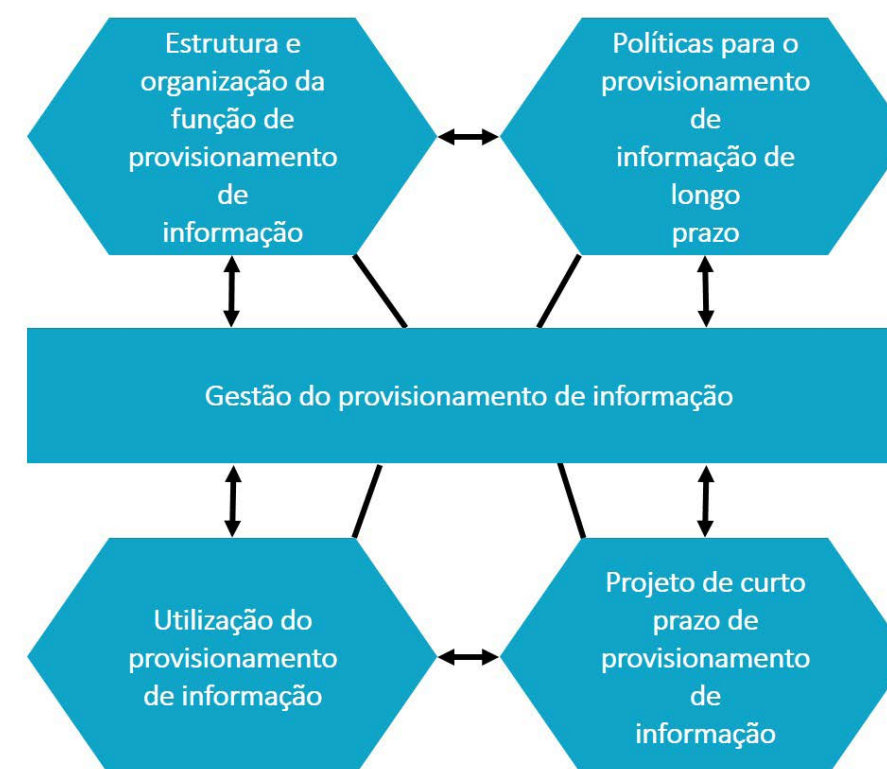


Figura 3 – A inter-relação entre os componentes da gestão de informação de negócios

A ESTRUTURA DO BiSL

O BiSL identifica processos nos três níveis seguintes:

- operações – a implementação ou os processos operacionais envolvem o uso diário do provisionamento de informação, além de determinar e efetuar alterações a este último;

- gerencial – os processos de gestão envolvem renda, despesas, planejamento, qualidade do provisionamento de informação e fazem de acordos com fornecedores de TI;
- estratégia – como parte dos processos no nível estratégico, determina a natureza do provisionamento de informação no longo prazo e como o gerenciamento deve ser estruturado.

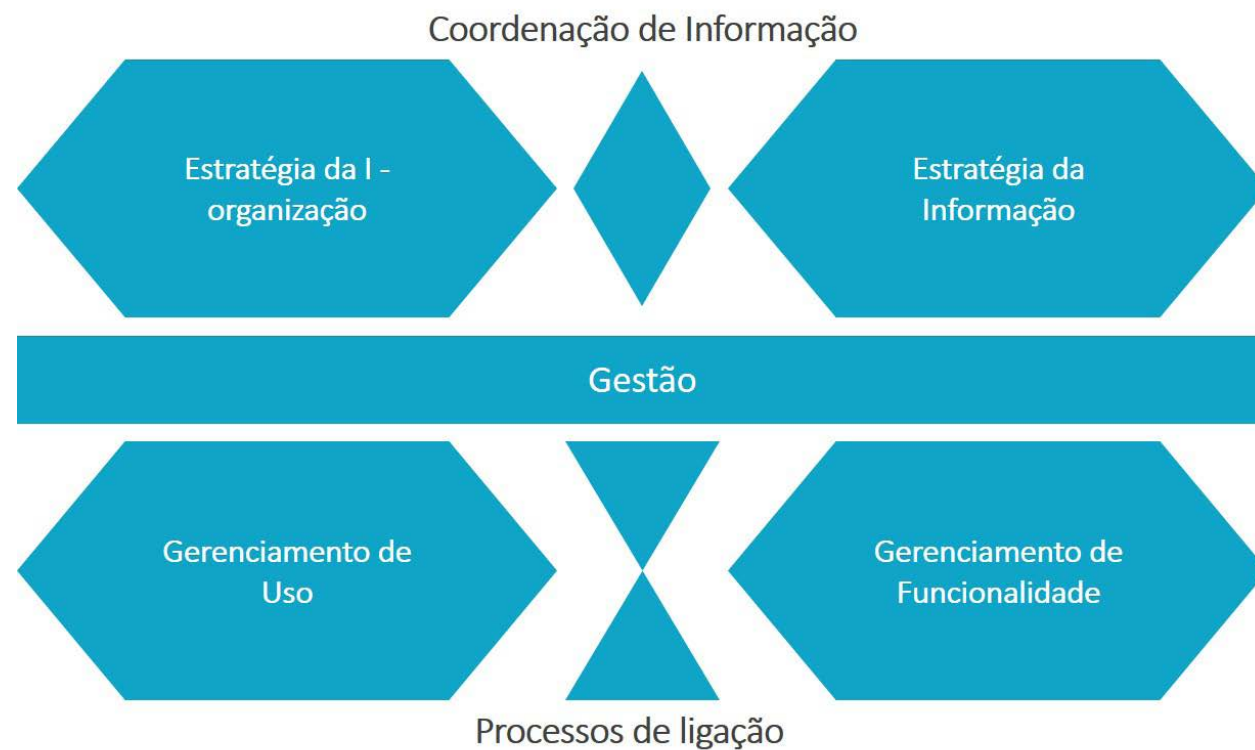


Figura 4- Clusters dentro do framework do BISL

Dentro destes três níveis, diversos processos estão agrupados por sete clusters de processos, três no nível operacional, um no nível gerencial e três no nível estratégico. Estes clusters são discutidos em detalhe na seção seguinte.

Clusters de processos no nível operacional.

Os seguintes três clusters de processos podem ser encontrados no nível operacional:

1. gerenciamento de uso – o propósito dos processos nestes clusters é fornecer um suporte ótimo e contínuo para os processos de negócios relevantes. Os processos do gerenciamento de uso se concentram em fornecer suporte aos usuários para o uso do provisionamento de informação, para a gestão operacional de fornecedores de TI e para o controle da gestão de dados. A questão-chave referente ao gerenciamento de uso é: o provisionamento de informação operacional está sendo usado e gerido

de forma adequada?

2. gerenciamento de funcionalidade – o objetivo dos processos do cluster de gerenciamento de funcionalidade é estruturar e alterar o provisionamento de informação. A questão-chave relativa ao gerenciamento de funcionalidade é: como será modificado o provisionamento de informação?

3. processos de ligação no nível operacional – o objetivo dos processos neste cluster está relacionado à tomada de decisão sobre quais mudanças precisam ser feitas para o provisionamento de informação e sua própria implementação no provisionamento de informação dentro da organização. A questão-chave relacionada aos processos de ligação no nível operacional é: por que e como devemos modificar o provisionamento de informação?

Cluster de processos ao nível gerencial

Os processos de gerenciamento são processos “guarda-chuva”: estão situados acima dos processos operacionais. Estes processos gerenciais agem como uma ponte ligando o nível estratégico e os processos operacionais.

Os processos no nível gerencial asseguram uma gestão abrangente da implementação do provisionamento de informação. Visto da perspectiva de planejamento, custo-benefício, necessidades, contratos e níveis de serviço, é dada a direção ao trabalho administrativo e aos processos de manutenção, inovação e ligação. A questão-chave relacionada aos processos gerenciais é: como gerir o provisionamento de informação?

Clusters de processos no nível estratégico

Há também três clusters de processos no nível estratégico. Estes clusters envolvem a formulação de políticas relacionadas com o provisionamento de informação e com as organizações envolvidas neste processo.

1. estratégia da informação – o propósito dos processos do cluster de estratégia da informação é traduzir os desenvolvimentos que afetam os processos de negócios, o ambiente e tecnologia da organização para uma perspectiva da natureza do provisionamento de informação no futuro. A questão-chave na conexão com os processos para formular estratégia da informação é: como o provisionamento de informação será no médio e longo prazo?

2. estratégia da I-organização – os processos neste cluster focam em coordenar a comunicação, gestão, estruturas e métodos de todas as partes envolvidas na tomada

de decisão sobre o provisionamento de informação. A questão-chave em relação aos processos para determinar a estratégia para a estruturação do provisionamento de informação é: como a gestão do provisionamento de informação será estruturada?

3. processos de ligação no nível estratégico – o objetivo dos processos de ligação no nível estratégico é a coordenação de todas as partes envolvidas e planejar diversos elementos subsidiários do provisionamento de informação. A questão-chave pertinente a este cluster de processos é: como agir em conjunto?

BiSL EM UM NÍVEL DETALHADO

O modelo inteiro

Os diversos processos nos clusters são descritos resumidamente (assim como suas finalidades e naturezas). Ao fazer isso, algumas palavras também são utilizadas para indicar quais mudanças ocorreram em relação aos modelos anteriores. O framework do BiSL está representado detalhadamente na Figura 5.

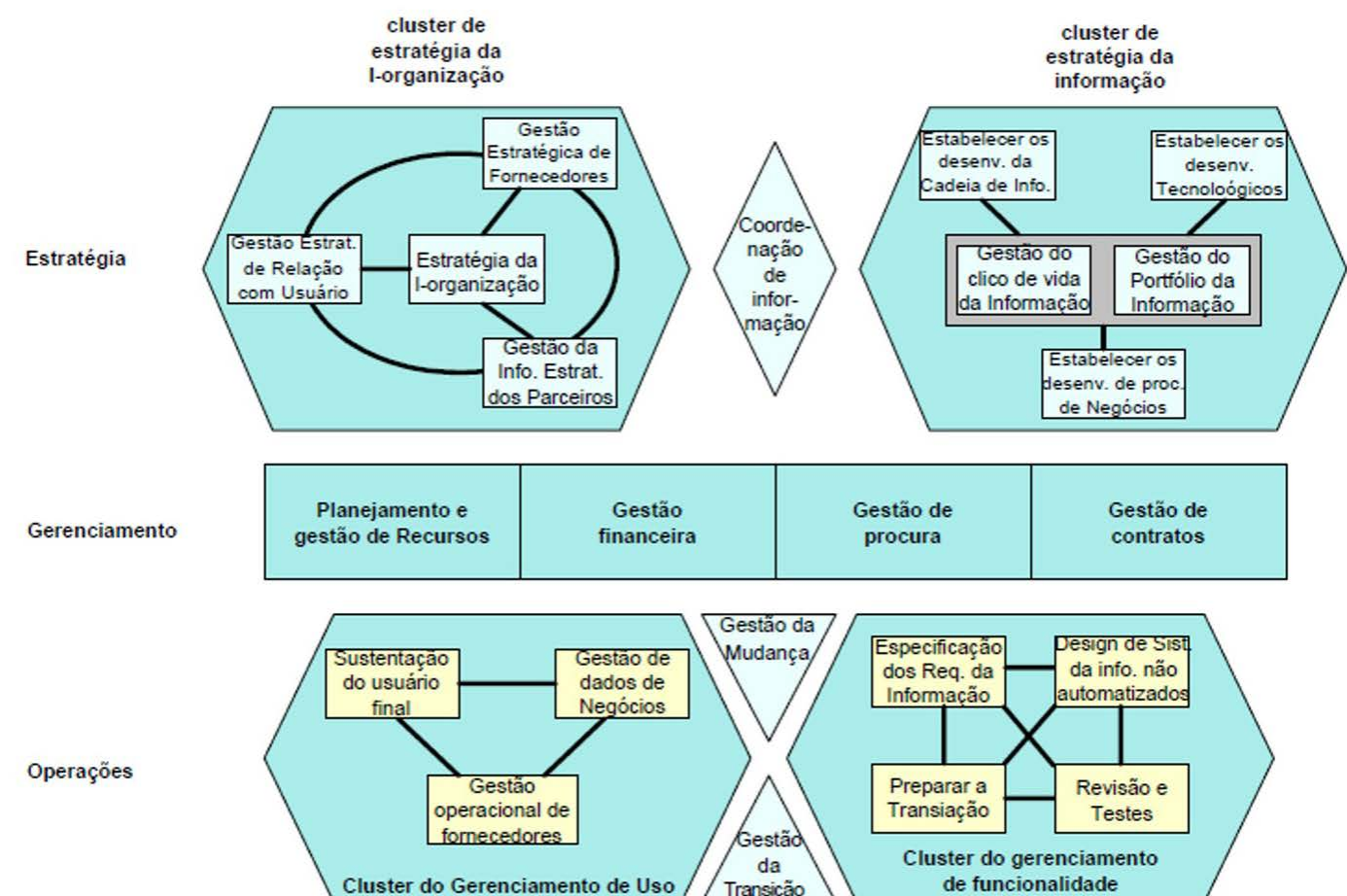


Figura 5- Framework Geral do BiSL

Cluster de gerenciamento de uso

Como a Figura 6 mostra, podemos fazer uma distinção entre três processos no cluster do gerenciamento de uso, que são direcionados para assegurar que os processos diários do provisionamento de informação permaneçam operacionais e recebam suporte. Estes processos são agrupados de acordo com os conceitos de usuários, informações e natureza do sistema de informação.

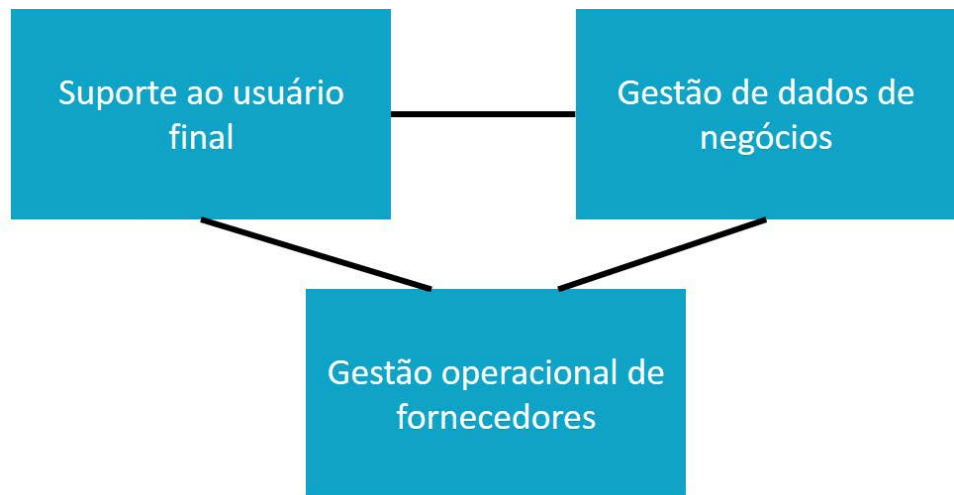


Figura 6 – Processos no cluster de gerenciamento de uso

Suporte ao usuário final

O objetivo do processo de suporte ao usuário final é apoiar, ajudar e orientar os usuários no uso diário do provisionamento de informação existente, assegurando o máximo de eficácia.

Por um lado, requisitos de informação, reclamações, exigências, pedidos e similares são recebidos dos usuários e são atendidos. Por outro lado, os usuários são informados sobre desenvolvimentos que afetam o provisionamento de informação com a ajuda de boletins informativos, reuniões, treinamentos e instruções, além do suporte ao utilizá-lo.

Gestão de dados de negócios

O processo de gestão de dados de negócios se concentra em conseguir uma estrutura e natureza adequadas dos dados utilizados no provisionamento de informação (e, portanto, também nos sistemas de informação). Entre outras coisas, isso gera implicações à administração de tabelas localizadas centralmente, uso adequado de um modelo de informação corporativa, adoção de medidas para garantir a integridade dos dados e o fornecimento de dados acidentais e informação executiva.

O BiSL reconhece que o uso de informação e de dados é tão importante quanto a presença de dados no sistema. Também é dada uma atenção à qualidade dessa informação e ao provisionamento de informação e outros dados.

Gestão operacional de fornecedores operacionais

Este processo compreende a gestão operacional do fornecedor de TI. Essa gestão ocorre dentro de um framework que é definido com base em processos nos níveis estratégicos (contratos básicos) e gerenciais (contratos e ANS). Com base nos requisitos de processos de negócios para os aspectos de disponibilidade, capacidade e continuidade, são controlados os contratos ganhos e os serviços prestados pelo fornecedor de TI. Desta forma, a GIN estipula requisitos, controles, monitoramento e relatórios referentes à organização do usuário.

O BiSL se conecta com os processos de TI através de um intercâmbio com os processos do ASL e do ITIL, tais como gestão de continuidade, gestão de capacidade e gestão de disponibilidade.

Cluster de gerenciamento de funcionalidade

Os processos que fazem parte do cluster de gerenciamento de funcionalidade cobrem as seguintes áreas de foco:

- o design – o gerenciamento de funcionalidade foca no design da mudança necessária em termos de funcionalidade. Esses processos são de natureza substantiva;
- a transição – o gerenciamento de funcionalidade envolve preparação e o início da transição necessária e implementação de quaisquer mudanças necessárias.

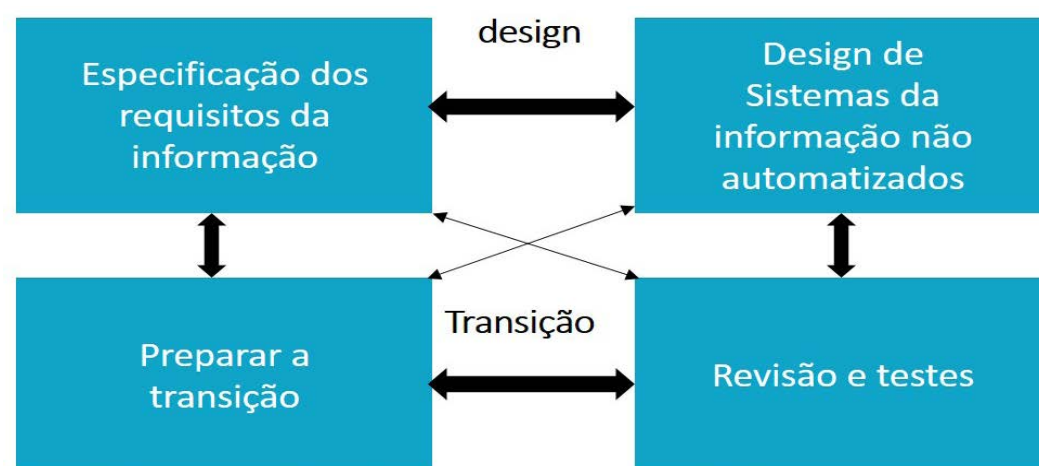


Figura 7 – Processos no cluster de gerenciamento de funcionalidade

Especificação dos requerimentos da informação

O objetivo do processo de especificação dos requisitos da informação é levar as alterações necessárias indicadas pela gestão de mudanças e traduzi-las em soluções substanciais e não substanciais, além de gravá-las para fins de futura implementação do provisionamento automatizado de informação. Isso deve acontecer de tal maneira que facilite a aceitação inequívoca de quaisquer serviços fornecidos pelos fornecedores de TI.

O processo de especificação dos requisitos da informação é um dos mais importantes, pois é precisamente neste ponto que as necessidades e demandas são traduzidas em soluções. Este processo, por conseguinte, tem um impacto significativo no custo e qualidade do provisionamento de informação.

Design de Sistemas da informação não automatizados

O processo de Design de sistemas da informação não automatizados foca na criação e manutenção de documentação relevante para uso da GIN e do sistema de informação (procedimentos, instruções, manuais e outros). Naturalmente, estes aspectos organizacionais são altamente dependentes do sistema automatizado.

O processo se concentra nos procedimentos e manuais, bem como sobre outros aspectos do provisionamento não-automatizado de informação, como o seu design.

Revisão e teste

O objetivo do processo de revisão e teste é assegurar que as mudanças necessárias sejam bem implementadas nas organizações e que as ferramentas de ajuda, bem como outras formas de suporte, estejam adequadas e funcionando corretamente. O teste de aceitação do usuário é parte deste processo, que é o mais conhecido.

Preparar a transição

O processo de preparar a transição precisa garantir que qualquer funcionalidade nova e/ou alterada seja colocada em serviço sem quaisquer dificuldades, estabelecendo os pré-requisitos de tal maneira que as mudanças necessárias possam, posteriormente, serem efetuadas sem nenhum problema.

Processos de ligação

Os processos do cluster de gerenciamento de uso prestam suporte diário ao

provisionamento de informação. Os processos do cluster de gerenciamento de funcionalidade são responsáveis por efetuar alterações ao provisionamento de informação. A sincronização destas duas áreas de foco e a comunicação entre elas ocorre através dos processos de ligação. Estes últimos pertencem à gestão da mudança e transição.

Gestão da mudança

O objetivo do processo da gestão da mudança é o de tomar decisões adequadas sobre a introdução de mudanças ou inovações no provisionamento de informação, através de um mecanismo da gestão de mudança que enumera, avalia, prioriza e implementa estas modificações.

Na gestão de mudança, as decisões são tomadas em relação às modificações que serão efetuadas.

Como parte deste processo, consultas são realizadas entre o cliente e o fornecedor. Neste contexto, o cliente, em última análise, toma decisões de implementar mudanças com base nas conclusões de análise de impacto realizada pelo fornecedor.

Gestão da transição

O processo de gestão da transição foca na implementação de qualquer modificação que afete os usuários finais, que foi preparada como parte dos processos de gerenciamento de funcionalidade e atividades subjacentes do fornecedor de TI. A transição constitui um mecanismo para orientar o processo que coloca para funcionar qualquer modificação ou inovação que tenha sido efetuada.

Processos de gerenciamento

A gestão do provisionamento de informação em uma organização envolve o controle da substância e da funcionalidade (o quê), dos custos (quanto), do cronograma (quem e quando) e da oferta (como e com o quê). Estes quatro tipos de gestão produzem quatro diferentes processos (ver Figura 8).

Planejamento e Gestão
financeira

Gestão de procura

Gestão de contratos

Gestão de recursos

Figura 8 – Os processos de gerenciamento

Planejamento

O objetivo do processo de planejamento e gestão de recursos é planejar, controlar e orientar as operações da organização que estão relacionadas com o provisionamento de informação, garantindo, assim, o provisionamento de informação no tempo adequado acompanhado por uma implantação ótima de capacidade. A questão essencial é que o planejamento e gestão de recursos ocorrem em vários domínios, não apenas na GIN, mas também em relação ao trabalho que é realizado dentro das organizações com fins de estruturação e manutenção do provisionamento de informação. Além disso, esse planejamento precisa ser ajustado para estar de acordo e alinhado com a prestação de serviços de TI.

Gestão financeira

O objetivo da gestão financeira é produzir, manter e controlar o custo-benefício - através de uma perspectiva financeira e gerencial - do provisionamento de informação e implantação de recursos automatizados e de TI para suporte e implementação dos processos de negócios de uma organização. O custo-benefício não é determinado apenas pelas despesas, mas também pela receita. Portanto, é possível ver o caso de negócio refletido neste processo.

Gestão de procura

O objetivo da gestão da procura é o de assegurar que os processos de negócios de uma organização sejam suportados ou implementados através do provisionamento de informação adequada e uma estrutura apropriada de GIN. A gestão de procura é responsável por garantir que os novos e os já existentes requisitos de um processo de negócio sejam reconhecidos e que façam parte da tomada de decisão.

Este processo inclui aspectos da gestão de qualidade. A qualidade do provisionamento de informação (incluindo quaisquer deficiências e alterações necessárias) em relação ao processo de negócio é a principal questão deste processo.

Gestão de contratos

A gestão de contratos é responsável por realizar acordos adequados relativos ao provisionamento automatizado de informação e prestação de serviços dos fornecedores de TI. Além disso, tem o objetivo de acompanhar estes acordos e melhorá-los sempre que necessário. Outputs importantes deste processo são, por exemplo, contratos de serviços de TI, acordo de nível de serviço (ANS) ou outros tipos de contratos e acordos, tais como contratos subjacentes (CS), acordos de nível

operacional (ANO) e assim por diante.

Cluster de estratégia da informação

O cluster de estratégia da informação tem como objetivo definir a política relativa ao provisionamento de informação a médio e longo prazo. Esta política se baseia nas mudanças, no ambiente e na tecnologia da organização, de modo a garantir que o provisionamento de informação também esteja correlacionado com os processos de negócios relevantes no futuro. Este cluster é constituído por cinco processos, conforme a Figura 9.

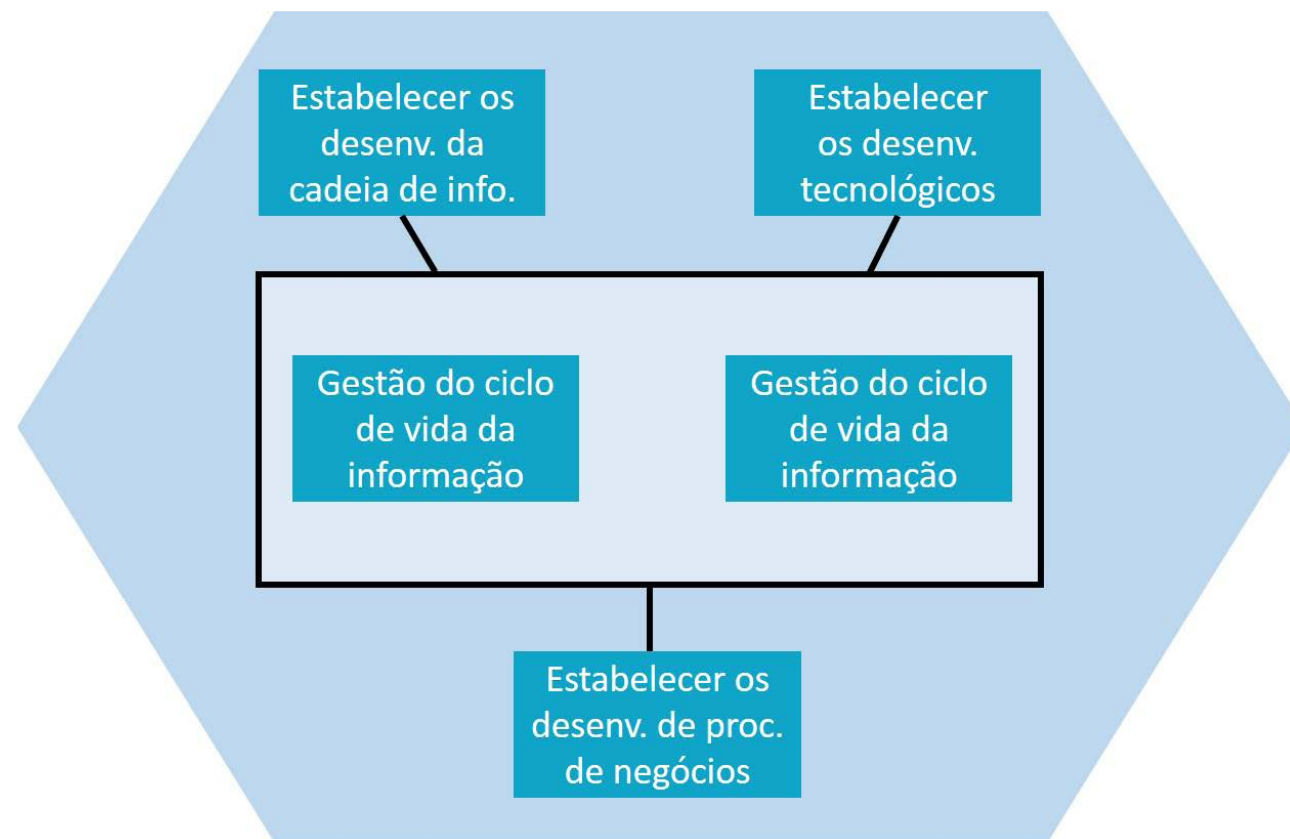


Figura 9 – Processos no cluster de estratégia da informação

Estabelecer os desenvolvimentos de processos de negócios

Este processo mapeia desenvolvimentos que ocorrerão em uma organização e em seu processo de negócio no longo prazo. A respeito disso, pode-se considerar mudanças no campo das finanças, nos produtos que são usados, na estrutura dos processos, nos recursos humanos e outros. Os desenvolvimentos mapeados são analisados e convertidos em implicações para o provisionamento de informação. Os que são identificados como implicações para o provisionamento de informação a omo input para a eventual formulação da política de informação.

Estabelecer os desenvolvimentos da cadeia de informação

O processo que envolve a determinação da cadeia de desenvolvimentos foca no provisionamento de informação dentro e entre várias organizações. É feita uma avaliação das implicações do provisionamento de informação da organização como resultado de sua interação com outras organizações e mudanças no provisionamento de informação dos parceiros da organização. O objetivo deste processo é garantir que os processos de negócios da organização continuem a acomodar o ambiente no longo prazo através de uma interação eficaz e eficiente do provisionamento de informação da organização com o de seus parceiros.

Estabelecer os desenvolvimentos tecnológicos

O processo para estabelecer os desenvolvimentos tecnológicos determina se algum desenvolvimento tecnológico que está ocorrendo, visto de uma perspectiva de negócios, poderia ter um impacto sobre uma organização e seu provisionamento de informação. Embora o foco da gestão da informação de negócios esteja nos requisitos de processos de negócios (lado da procura), não deixa de ser também importante ter uma visão sobre o desenvolvimento tecnológico (lado da oferta). Quaisquer novos recursos que as novas tecnologias ofertem, a decisão de um fornecedor para descontinuar uma tecnologia que a organização usa ou os custos significativos envolvidos em uma tecnologia específica, podem ter grandes implicações para o provisionamento de informação.

Gestão do ciclo de vida da informação

O objetivo do processo de gestão do ciclo de vida da informação é formular a estratégia para o provisionamento de informação. É feita uma análise das alternativas futuras para gestão de TI, manutenção, melhoria e renovação dentro de todos os domínios de informação que foram identificados (muitos estão ligados a processos de negócios). Ao determinar estes requisitos, deve-se considerar os desenvolvimentos afetando os processos de negócio a longo prazo. Por outro lado, é levado em conta o estado atual do provisionamento de informação e quaisquer gargalos e problemas existentes nele.

Gestão do portfólio da informação

O processo da gestão do portfólio da informação assegura a coordenação e uniformidade geral de todo o provisionamento de informação por toda a organização. A estrutura do provisionamento de informação é uma questão importante neste aspecto. Isto se refere à maneira pela qual o provisionamento de informação é

decomposto e à relação entre seus vários componentes. No caso da gestão do portfólio da informação, também é dada atenção às alterações necessárias e previstas e às possíveis soluções para todo provisionamento de informação. No nível superior, todas as alterações são alinhadas entre si e se alcança uma ótima coesão entre os processos de negócios e o provisionamento de informação no futuro. Por último, a gestão do portfólio da informação define quais acordos são feitos em relação à implantação de ferramentas de TI. Isso envolve a criação de uma infraestrutura de arquitetura e desenvolvimento.

O nome foi mudado em relação ao que foi utilizado no modelo anterior e seus detalhes refletem a dedicação de uma atenção maior aos vários tipos de arquitetura, que desempenham um papel neste processo.

Cluster de estratégia da I-organização

O cluster de estratégia da I-organização compreende quatro processos que focam na definição da forma pela qual o provisionamento de informação da gestão de tomada de decisão é estruturado.

Gestão da informação estratégica dos parceiros

A troca de informações entre as organizações é muitas vezes um pré-requisito absoluto para elas. O processo da gestão da informação estratégica dos parceiros possibilita que várias organizações compartilhem informações entre si. Para isso, a colaboração é definida e mantida para o provisionamento de informação. Muitas vezes, não há uma entidade com uma hierarquia maior em uma cadeia como essa onde a informação é compartilhada. Como resultado, não há uma gestão centralizada da cadeia, portanto, depende do compromisso de cada organização autônoma para trabalharem em conjunto. Sendo assim, é necessário que os arranjos apropriados sejam realizados entre as várias entidades que pertencem à cadeia, a fim de assegurar que as diversas influências que afetam a cadeia de informação aconteçam de uma maneira controlada.

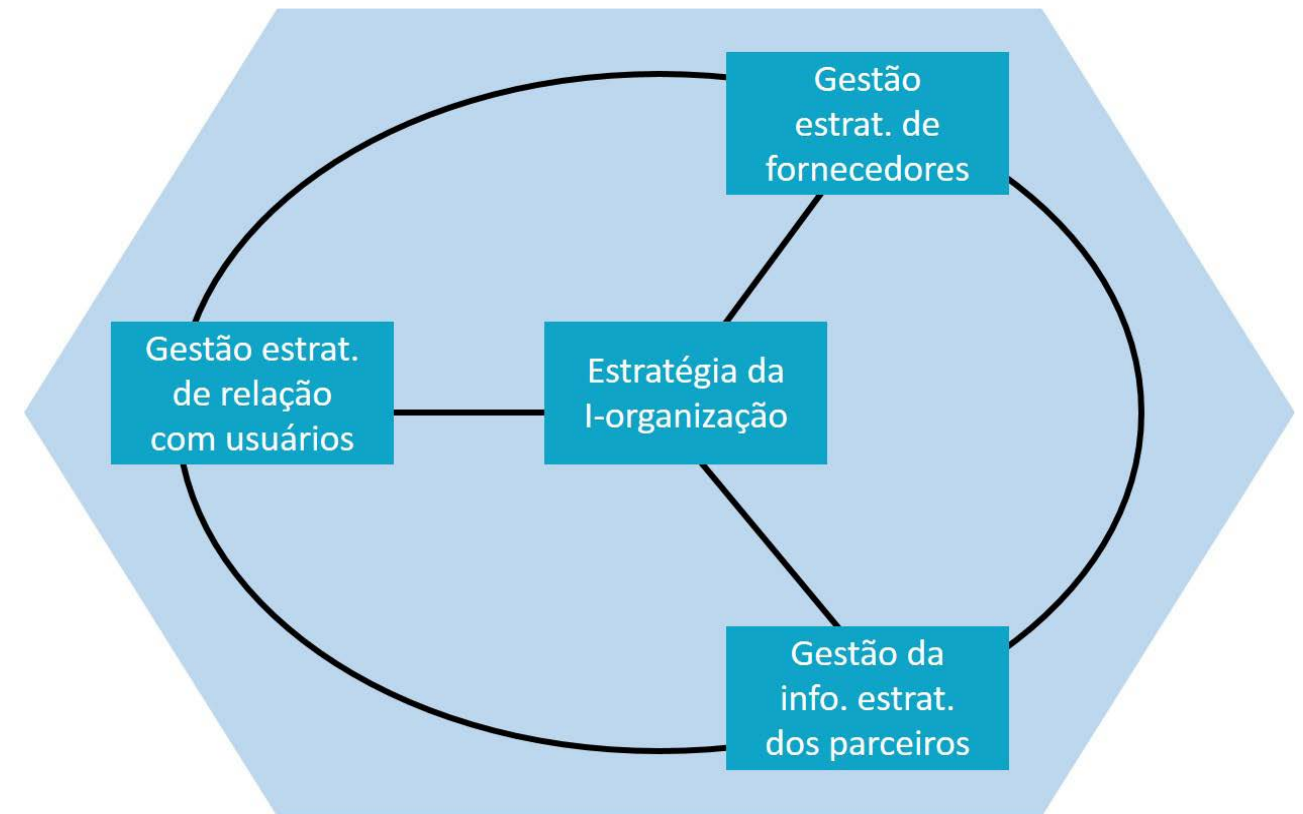


Figura 10 – Processos no cluster de estratégia da I-organização

A troca de informações com as organizações, que é estipulada por legislação e regulamentos, representa um tipo especial de cadeia. Neste caso, não há questionamentos se a troca é adequada para o desempenho dos processos de negócios relevantes. Esta não é uma cadeia com base na associação voluntária, mas, sim, em uma associação onde o estabelecimento é obrigatório. No entanto, mesmo em tal situação, é útil ter uma política que indique como uma organização deseja lidar com essa troca.

Gestão estratégica de relação com usuários

O objetivo do processo de gestão estratégica de relacionamento com usuários é definir e controlar a consistência, coesão e comunicação entre a função do provisionamento de informação e as organizações. Os desenvolvimentos que afetam a forma que a organização é gerida são monitorados e traduzidos para uma divisão adequada de responsabilidade para a gestão do provisionamento de informação. Além disso, os canais de comunicação entre os usuários e as organizações de GIN são moldados pelo processo de gestão de relação com a organização. A estrutura formal da organização e seus poderes de decisão - sejam eles formais ou não - representam aspectos importantes e que merecem atenção. A estrutura de gerenciamento da informação de negócios e os poderes de tomada de decisão que a afetam precisam estar alinhados.

Gestão estratégica de fornecedores

O processo de gestão estratégica de fornecedores determina que os fornecedores de TI são os mais adequados para contribuir com recursos e conhecimentos necessários para o provisionamento de informação. Além disso, este processo determina as funções e responsabilidades exigidas pelos fornecedores de TI que são escolhidas. A respeito dessa questão, acordos são realizados com os fornecedores e são monitorados como parte do processo de gestão de fornecedores. Estes acordos, que abrangem questões relacionadas aos fornecedores, constituem o framework de acordos que regem questões relacionadas ao serviço, que, por sua vez, são geridas como parte do processo de gestão de contratos. Contratos básicos e de terceirização são exemplos de acordos feitos como parte deste processo.

Estratégia da I-organização

O objetivo do processo de estratégia da I-organização é definir a estrutura necessária das funções que regulam o provisionamento de informação dentro de uma organização. Ao defini-la, é dada atenção ao tipo de organização, responsabilidades, implementação e cooperação entre as várias seções da organização que estão envolvidas na GIN. Normalmente, a GIN é implementada em diversos pontos e em diferentes níveis de uma organização. O processo que envolve a estratégia para estruturar a função de provisionamento de informação garante um método consistente, claro e coerente de operação dentro do domínio geral da GIN.

Processos de ligação a nível estratégico: a coordenação de informações

Dentro dos diferentes níveis da GIN e também em vários níveis da estrutura de negócios, todos os tipos de planos são feitos, o que está diretamente relacionado com o provisionamento de informação ou o sobrepõem. Estes planos estão alinhados entre si dentro deste conjunto de processos. Apenas um processo foi definido dentro do cluster de processos de ligação.

O processo de coordenação de informação presta suporte alinhando e controlando a relação entre os diversos planos que foram elaborados para o provisionamento de informação pelas várias entidades envolvidas no provisionamento de informação. Todos os tipos de planos são elaborados em vários níveis dentro da GIN e da estrutura de negócios, e afetam direta ou indiretamente o provisionamento de informação, como planos relacionados a portfólios no nível corporativo, diversos planos de proprietários de sistema para o futuro de seus sistemas de informação, planos para a estruturação do provisionamento de informação e também planos para processos de negócios de estruturação. Todas as entidades competentes possuem interesses

diferentes e divergentes que precisam ser alinhados uns com os outros para garantir um provisionamento de informação eficaz.

CONCLUSÃO

Dada a crescente importância da gestão da informação de negócios, surgiu a necessidade de um framework amplamente reconhecido para a gestão da informação de negócios. Com base na experiência com modelos anteriores para este domínio, ideias sobre o campo de operação da gestão da informação de negócios evoluíram ainda mais. Isso resultou no framework BiSL e na sua transferência para domínio público como um movimento inicial em direção a um framework amplamente reconhecido.

Ralph Donatz, Frank Outvorst, Remko van der Pols e Maggie Meijer são consultores de gestão da Getronics PinkRocade. Todos eles estão envolvidos na profissionalização da gestão da informação de negócios e possuem diversas publicações sobre o tema. Eles também têm exercido um papel de liderança na criação e desenvolvimento do framework BiSL. Os três primeiros autores escreveram o livro publicado sobre BiSL em Fevereiro de 2005, no qual este framework é descrito com detalhes.

BIBLIOGRAFIA

- De Beer R., Van der Pols R., Engelhart P. and Van den Berg D., 'Inrichting van functioneel beheer in grote organisaties' in It Service Management Best Practices, Part 2, Van Haren Publishing, 2005.
- Deurloo K., Meijer-Veldman M. Van der Pols R., 'Een functioneel beheermodel' in IT Beheer Jaarboek 1998, Ten Hagen & Stam, 1998.
- Deurloo K., Van Outvorst F. and Van der Pols R., 'Een nieuw functioneel beheermodel, de ervaringen van vijf jaar functioneelbeheer' in IT Beheer Jaarboek 2002, Ten Hagen & Stam, 2002.
- Outvorst, F. van , A model for functional management, The Guide to IT Service Management, vol.1, Addison-Wesley, 2002.
- Van der Pols R., ASL, een framework voor applicatiebeheer, Ten Hagen & Stam, 2001.
- Van der Pols R., Donatz R. and Van Outvorst F., BiSL, een framework voor

functioneelbeheer en informatiemanagement, Van Haren Publishing, 2005.

Informações adicionais sobre BiSL podem ser encontrados em www.bisl.nl.

itSMF NL

A PLATAFORMA DE CONHECIMENTO PARA GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI

Este artigo foi publicado em holandês como parte do IT Service Management Best Practices Part 2

(<http://nl.itsmportal.net/goto/literatuur/boek/218.xml>) e faz parte da série itSMF, ITSM Library

(<http://nl.itsmportal.net/goto/literatuur/boek/204.xml>).

IT Service Management Best Practices é uma publicação da itSMF NL e é publicado pela Van Haren Publishing.