

Gerenciamento de Serviços de TI na Prática

Uma abordagem com base na ITIL®

Inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex®

Ivan Luizio Magalhães • Walfrido Brito Pinheiro

Capítulo 1

Introdução

Segundo estudo realizado pelo Gartner Group, Inc., apresentado por Donna Scott em sua palestra Operation Zero Downtime, em maio de 2002, 80% das causas de downtime nos serviços de TI são decorrentes de problemas relacionados com a operação destas atividades, tais como:

- Aplicações não-testadas.
- Má gerência de mudanças.
- Sobrecarga de processamento.
- Falhas em procedimentos.
- Falhas no cumprimento de requisitos.
- Erros relacionados à segurança ou às rotinas de backup.

O quadro descrito pelo estudo do Gartner Group, Inc. foi também evidenciado pela pesquisa realizada pela Financial Insights, em junho de 2003, a qual indicou que 88% dos executivos de serviços financeiros afirmam que a eficiência operacional dos serviços de TI é muito mais preocupante do que o atendimento das novas necessidades de TI de suas organizações.

Exemplos de prejuízos causados pelas falhas em serviços de TI foram os casos ocorridos com as seguintes organizações, segundo mostra a Tabela 1.1:

Tabela 1.1 – Organizações prejudicadas por falhas em serviços de TI

Empresa	Data	Ocorrência
AT&T	Abril de 1998	A atualização da versão do sistema prevista para ser realizada em 6 horas, levou 26 horas. Custo de US\$ 40 milhões em descontos nas faturas de serviço devido ao não-cumprimento de acordos de nível de serviço celebrados com os seus clientes finais.
eBay	Junho de 1999	Indisponibilidade durante 22 horas devido à falha no sistema. Custo estimado entre US\$ 3 e 5 milhões em receitas e declínio de 26% no valor das ações.
Hershey's	Setembro de 1999	Falhas no sistema devido à estratégia de implementação de nova versão. Custo não-estimado com o atraso no envio de encomendas, 12% de redução nas vendas do trimestre e diminuição de 19% no lucro líquido do trimestre em relação ao mesmo período do ano anterior.

Para se ter uma idéia do valor financeiro decorrente dos problemas nos serviços de TI, basta verificar o quanto uma organização dependente dos serviços de Tecnologia da Informação para a consecução dos seus negócios pode vir a perder em termos de receita por hora de interrupção em um dos seus serviços de TI, conforme exemplificado na Tabela 1.2.

Tabela 1.2 – Valor por hora de interrupção dos serviços de TI

Indústria	Serviço	Custo médio por hora de interrupção do serviço (US\$)
Financeira	Operações de corretagem	7.840.000
Financeira	Vendas por cartão de crédito	3.160.000
Mídia	Venda por <i>pay-per-view</i>	183.000
Varejo	Vendas pela TV	137.000
Varejo	Vendas por catálogo	109.000
Transportes	Reservas aéreas	108.000
Entretenimento	Venda de ingressos por telefone	83.000
Entregas rápidas	Entrega de encomendas	34.000
Financeira	Pagamento de taxas via ATM (<i>Automatic Teller Machine</i>)	18.000

O Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação é o instrumento pelo qual a área pode iniciar a adoção de uma postura proativa em relação ao atendimento das necessidades da organização, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor. O Gerenciamento de Serviços de TI visa alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes e usuários, evitando-se a ocorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços de Tecnologia da Informação. Para alcançar este objetivo, a tática que vem sendo adotada é o desenho, a implementação e o gerenciamento de processos internos da área de TI de acordo com as práticas reunidas na Information Technology Infrastructure Library (ITIL)¹, conforme demonstrado na Figura 1.1.

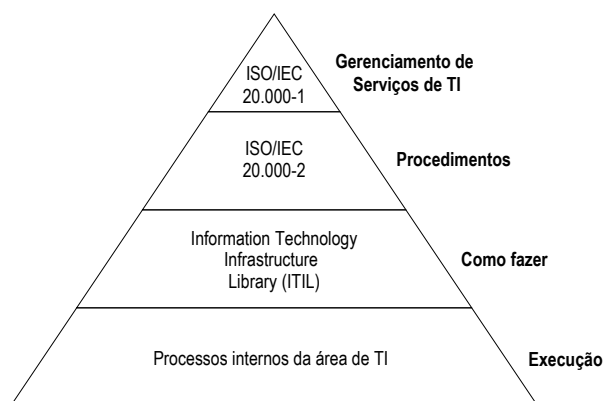


Figura 1.1 – Estratégia de implementação do Gerenciamento de Serviços de TI.

¹ ITIL é marca registrada do Office of Government Commerce.

A ITIL é a abordagem padronizada mais utilizada para o Gerenciamento de Serviços de TI no mundo, conforme comprovou uma pesquisa realizada pela International Network Services com 194 organizações de todo o mundo. O resultado, apresentado na Figura 1.2, constatou que 39% das organizações responderam que utilizam a ITIL, quer de modo isolado ou em conjunto com outras práticas desenvolvidas internamente ou de mercado. A vantagem da ITIL aumenta, quando se considera que ela é base para as abordagens denominadas Information Technology Service Management (ITSM) e Microsoft Operations Framework (MOF).

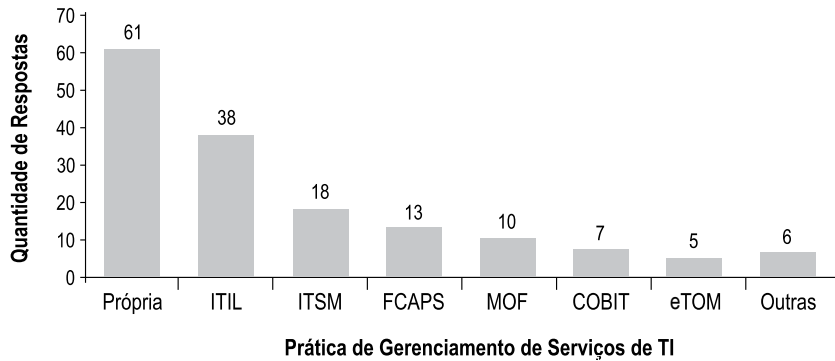


Figura 1.2 – Resultado da pesquisa sobre adoção de práticas de Gerenciamento de Serviços de TI².

A ITIL provê um abrangente e consistente conjunto de melhores práticas para a identificação de processos da área de TI e o alinhamento dos seus serviços às necessidades da organização, promovendo uma abordagem qualitativa para o uso econômico, efetivo, eficaz e eficiente da infra-estrutura de TI, objetivando obter vantagens para a organização tanto em termos de redução de custos pelo aumento da eficiência na entrega e suporte dos serviços de TI quanto de incremento da capacidade da organização de gerar receita, permitindo que a área concentre seu esforço em novos projetos para o atendimento à estratégia de negócio da organização. Estes dois aspectos, alinhamento e serviço, conforme demonstrado na Figura 1.3, possibilitam a alavancagem da contribuição da área de TI na geração de valor para a organização.

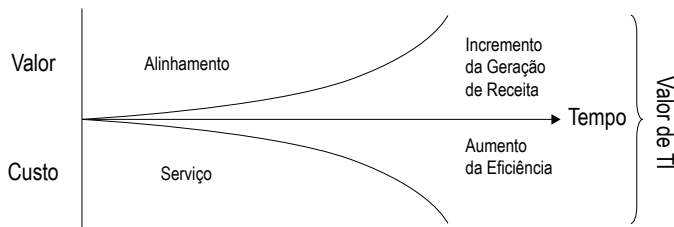


Figura 1.3 – Valor de TI.

A ITIL habilita o provisionamento da organização com serviços de TI de alta qualidade, valorizando o relacionamento com os clientes, o que, por sua vez, permite assegurar cada vez mais o atendimento de suas expectativas, sem esquecer das necessidades e das expectativas

² IT Service Management and ITIL Survey – International Network Services.

dos usuários. Isto significa que a área de TI deve prestar seus serviços para a organização de acordo com as necessidades dos seus clientes, ou seja, demais áreas de negócio, fortalecendo o relacionamento da área de TI com os mesmos, bem como dela para com seus parceiros, fornecedores de Tecnologia da Informação e serviços correlatos, pois a área de TI depende deles para a consecução de seus objetivos de nível de serviço na entrega e na operação dos serviços de TI para a organização, conforme ilustra o diagrama da Figura 1.4.

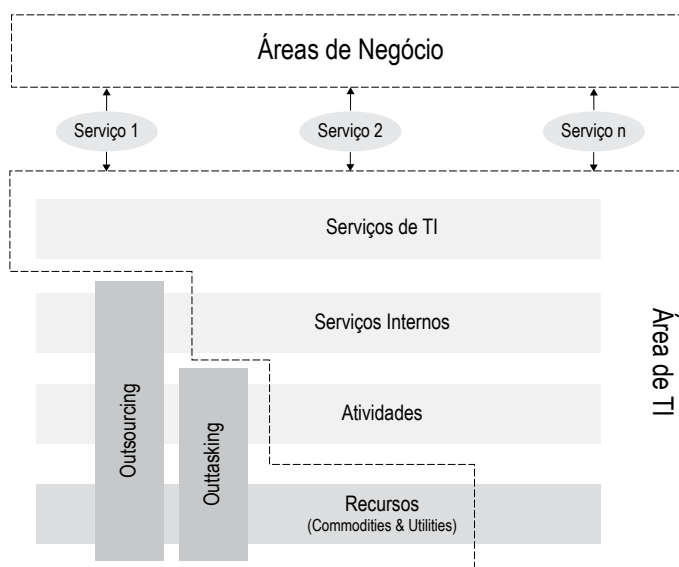


Figura 1.4 – Dependência da área de TI de seus parceiros.

Um aspecto relevante para a área de TI é a sua estratégia de contratação de mão-de-obra, em especial a opção por um modelo multisourcing, ou seja, a combinação adequada de recursos internos e externos. O ponto de equilíbrio ideal será obtido pela realização de uma análise complexa e criteriosa das operações do setor de TI, bem como do estudo dos direcionadores estratégicos definidos pela organização para a área de TI. A avaliação cuidadosa do que pode e deve ser passado para a mão de terceiros é essencial para o sucesso de qualquer iniciativa de outsourcing ou outtasking.

O outtasking consiste na ação de terceirizar tarefas específicas de uma organização, e não mais uma função de negócio como no caso do outsourcing. O outtasking, por sua vez, é um conceito mais aceitável de terceirização de tarefas, uma vez que o outsourcing significa perda de controle e de comando, pois a responsabilidade do gerenciamento passa a ser do fornecedor contratado.

Hoje, as organizações já estão mais maduras em relação ao assunto e tomam decisões mais estratégicas que levam em conta não apenas custo, mas a criticidade de cada processo da área de TI para a geração de valor para a organização. A organização precisa observar seus objetivos estratégicos. Se for possível padronizar determinada atividade ou serviço interno da área de TI, provavelmente há uma oportunidade de terceirização.

Na sua maioria, em torno de 90%, os contratos de fornecimento externo na área de TI são focados na redução de custos, mas esta não deve ser a única razão para se partir para o outsourcing ou para o outtasking. Já se inicia um movimento das organizações em direção a um estágio mais avançado que visa à melhoria da eficiência operacional, pois com o tempo a questão do custo se esvazia e, se não forem promovidos avanços, fornecedor e cliente ficam insatisfeitos com os resultados do acordo. Neste aspecto, deve-se eliminar um dos maiores mitos da terceirização, que é a idéia de que sempre acarreta redução de custos.

A ITIL, criada a partir da necessidade de padronizar os processos da área de TI visando à terceirização, baseia-se na experiência coletiva de inúmeros praticantes do Gerenciamento de Serviços de TI de organizações privadas e públicas de todo o mundo. Esta é a razão pela qual vem se tornando um padrão “de fato” na área de Gerenciamento de Serviços de TI, adotada por organizações-líderes em seus segmentos de atuação em escala mundial, como, por exemplo, Microsoft, IBM, British Petroleum, Barclays Bank, HSBC, Boeing, Caterpillar, Hershey’s, Guinness e Procter & Gamble, bem como por grandes organizações públicas, como a US Army e a US Navy.

No Brasil esta tendência também já é sentida, haja vista o envolvimento de organizações como Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi), Companhia do Metropolitan de São Paulo (Metrô), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Sonopress, Banco Real, TIM, Carrefour, Odebrech, Roche, Alcoa, Santander Banespa, Philips, Orbitall e outras, conforme notícias e casos de sucesso publicados na imprensa especializada.

1.1 Panorama atual

Organizações consideradas líderes em suas indústrias estão deixando de ser organizações puramente focadas em custo para se tornarem organizações focadas em valor. Isto pode ser constatado pela atual prática da troca dos indicadores de desempenho (KPIs) puramente operacionais por indicadores de desempenho derivados da estratégia da organização e que permitem a monitoração do desempenho da organização na execução de sua estratégia, a partir de diversas perspectivas, além da financeira, tradicionalmente utilizada.

Nessas organizações, os Chiefs Information Officer (CIOs) têm trabalhado no sentido de atender aos seus clientes (áreas de negócio) com produtos e serviços de TI a um baixo custo, lançando mão do trabalho executado pela combinação de equipes internas e externas, sob a forma de outsourcing e/ou outtasking. Entretanto, os CIOs modernos reconhecem algumas falhas associadas com esta abordagem, o que força a discussão sobre o fato do valor de TI ser ou não baseado estritamente em custo.

Além disso, os CIOs estão passando a desempenhar um papel em que eles deixam de focar o custo simplesmente para focar a forma como a área de TI contribui para a efetiva maximização do valor para o negócio, passando a ter a necessidade de evidenciar como área de TI habilita a capacidade de geração de valor da organização, mas sem se esquecer do gerenciamento do custo de TI.

O panorama atual força os CIOs a desejarem ao mesmo tempo ganhos de produtividade e eficiência, em um extremo, e aumento da capacidade da área de TI em atender as novas demandas da estratégia de negócio e assegurar a sua contribuição para a geração de valor para a organização no outro.

O modo de atender às duas pontas do desafio colocado é aumentar a produtividade interna da equipe da área de TI, visando diminuir o gasto com os serviços de TI que não contribuem para a geração de valor para a organização, investindo o esforço economizado na disponibilização de serviços de TI que realmente contribuam para a geração de valor para a organização.

A Figura 1.5 apresenta a distribuição das horas disponíveis da equipe da área de TI entre processos que visam ao atendimento de necessidades de TI da organização e gastos gerais destinados às atividades internas da área de TI e, portanto, não agregam diretamente valor para a organização. No melhor caso, essa relação é de 10% aplicados em gastos gerais e 90% em processos destinados ao suporte dos serviços de TI necessários à organização.

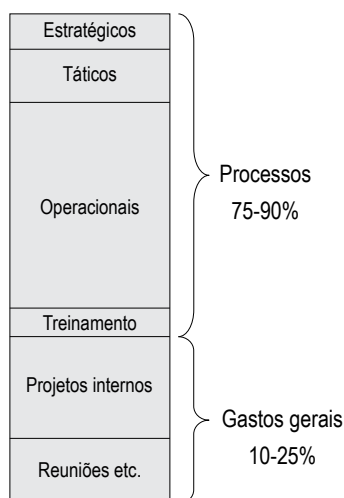


Figura 1.5 – Distribuição das horas disponíveis da equipe TI. Fonte: Gartner Group, Inc.

1.2 Necessidade do alinhamento de TI à estratégia de negócio da organização

O CIO encontra-se diante do desafio de coordenar e trabalhar em parceria com as demais áreas de negócio da organização, garantindo o almejado alinhamento estratégico, visando à geração de valor para a organização, permitindo o aproveitamento de novas oportunidades de negócios, em paralelo com a necessidade de reduzir o Custo Total de Propriedade (Total Cost Ownership – TCO) de TI, de modo a maximizar a capacidade de geração de valor das oportunidades de negócios já aproveitadas.

O TCO, metodologia desenvolvida pelo Gartner Group, Inc., é definido como todo custo associado com a aquisição, manutenção e uso de um ativo de TI durante toda a vida útil prevista para ele. O processo de cálculo do TCO é descrito na Figura 1.6.

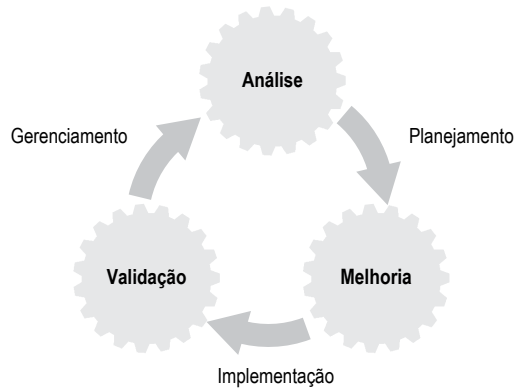


Figura 1.6 – Processo de cálculo do TCO.

O desafio apresentado, aparentemente contraditório, remete o trabalho da área de TI à execução da estratégia de negócio da organização, ou seja, a área de TI deve garantir que tudo que é feito em termos de TI é em função da estratégia de negócio e terá seu retorno em geração de valor identificável nos resultados da organização.

Para que este desafio seja vencido, a área de TI deve entender que, como em qualquer indústria, os clientes querem muito mais do que a entrega de produtos; eles querem serviços, ou seja, a entrega de serviços, e não de produtos. Neste novo cenário, a área de TI necessita determinar que serviços ela entrega para a organização, qual o valor desses serviços para a execução da estratégia de negócio da organização e como garantir que tais serviços sejam entregues dentro dos parâmetros de qualidade (níveis de serviço) exigidos por seus clientes e usuários, zelando sempre por assegurar a melhor relação custo/benefício para a organização.

O primeiro passo rumo à vitória desejada é motivar e envolver os integrantes da área de TI em um processo de transformação das suas convicções, do seu conhecimento e de suas expectativas, de modo a propiciar uma mudança no seu comportamento, o qual deverá passar a ser guiado pela observância dos fatores identificados na coluna “Cenário atual” da Tabela 1.3.

Tabela 1.3 – Cenário anterior versus cenário atual

Cenário anterior	Cenário atual
Atendimento do usuário	Atendimento do cliente
Perspectiva interna	Perspectiva externa
Esforço pessoal	Esforço repetitivo e medido
Foco na tecnologia	Foco no processo
Processos ad-hoc	Processos racionalizados
Recursos internos	Recursos internos e externos
Comportamento reativo	Comportamento proativo
Visão fragmentada	Visão integrada
Sistema manual	Sistema automatizado
Gestor de operações	Gestor de serviços

1.3 Papel da área de TI

O papel desempenhado pela área de TI em uma organização-líder em seu segmento de atuação move-se da eficiência e eficácia para a efetividade e a economicidade em relação à estratégia de negócio da organização, forçando a implementação de um Gerenciamento de Serviços de TI que leve à exteriorização da contribuição da área de TI para a geração de valor para a organização, maximizando o retorno para o negócio dos investimentos (CAPEX) e das despesas (OPEX) efetuados em Tecnologia da Informação.

Neste novo cenário, jargões como “melhores práticas”, “otimização de processos”, “qualidade do serviço” e “alinhamento estratégico dos serviços de TI ao negócio” deixam de ser meros jogos de palavras e passam a ser parte do novo estilo de vida de todas as áreas TI. Sendo assim, tais áreas tendem a adotar processos guiados pelas melhores práticas do mercado com o objetivo de não terem de aprender e crescer por meio de tentativas, erros e atribulações já vivenciadas e superadas por outras organizações.

A ITIL é um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto às áreas de Tecnologia da Informação, habilitando o incremento da maturidade do processo de gerenciamento de TI, propiciando a construção de um caminho entre o nível denominado “Caótico” e o nível “Valor”, em que é possível a demonstração do valor de TI para a organização, conforme ilustra a Figura 1.7.

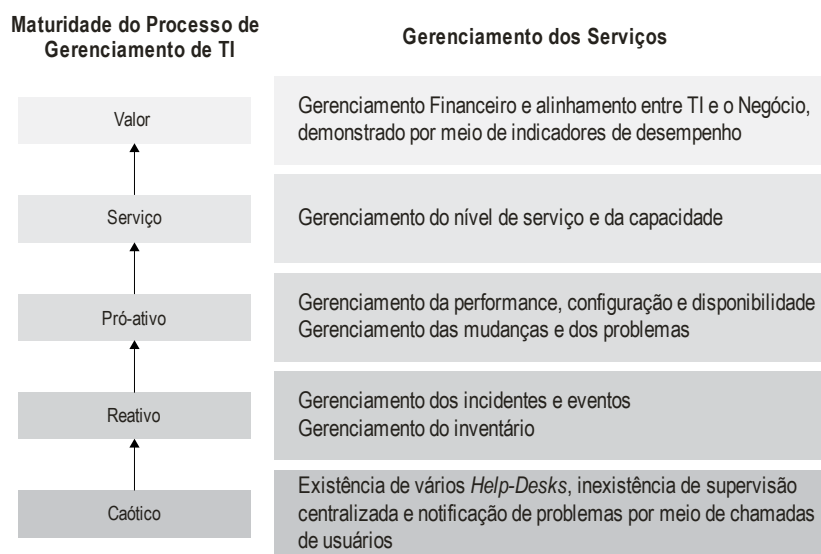


Figura 1.7 – Maturidade do processo de gerenciamento de TI em relação à ITIL.
Fonte: Adaptado pelos autores a partir do modelo desenvolvido pelo Gartner Group, Inc.

1.4 Importância da área de TI

A cada dia que passa, as organizações tornam-se mais dependentes da Tecnologia da Informação a fim de satisfazer seus objetivos estratégicos e para atender às necessidades do negócio em que atuam. Uma área de TI que não considerar os objetivos estratégicos da organização em que se insere como os seus próprios objetivos, será uma área de TI que deseja apenas ser um simples provedor de tecnologia, haja vista que até mesmo os provedores de tecnologia, atualmente, tendem a preocupar-se com a estratégia de negócio de seus clientes, condição básica para a venda de serviços sob demanda.

Pela observação da Tabela 1.4, a qual reproduz resultado de uma pesquisa feita pelo IT Governance Institute, conclui-se que mais de 50% das organizações, na média dos diferentes segmentos de indústria, consideram a área de TI muito importante para execução da estratégia de negócio.

Tabela 1.4 – Importância da TI em diferentes indústrias.
Fonte: IT Governance Global Status Report, IT Governance Institute, 2004.

Setor	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante
Setor público	56%	40%	4%	0%
Varejo	38%	43%	19%	0%
Manufatura	45%	45%	9%	1%
Financeira	59%	38%	3%	0%
TI/Telecomunicações	65%	28%	7%	0%

O fato da importância da área de TI para a execução da estratégia de negócio crescer, faz com que ela seja vista como uma parte da organização, tendo sua estratégia estritamente interligada com a de negócio, de modo que tudo que for feito em termos de TI possa ser demonstrado na forma de obtenção de valor para a organização. A área de TI deveria se comportar como um sócio da sua organização, criando uma relação de negócio com as demais áreas de negócio da organização.

Para a maioria das organizações, já é passado remoto o tempo em que a área de TI poderia limitar-se apenas à entrega de produtos de tecnologia, atuando como um provedor de tecnologia, com sua atenção exclusivamente dedicada ao Gerenciamento da Infra-Estrutura de TI. Com o passar do tempo, a área de TI está sendo incentivada a elevar sua maturidade em termos de atuação dentro da organização, e a tendência é de se tornar um parceiro estratégico dos demais setores de negócio que compõem a organização, dotando-se de uma forte Governança de TI, alinhada com a governança corporativa. Na Figura 1.8, apresenta-se esta evolução, sendo que, a partir do nível 2, quando a área de TI entende que deva ser reconhecida como um provedor de serviços, o Gerenciamento de Serviços de TI torna-se um aspecto indispensável para o alcance da respectiva maturidade e da sua sustentação visando à criação da base de confiança perante a organização para que ela possa ascender ao terceiro nível de maturidade da função de TI.

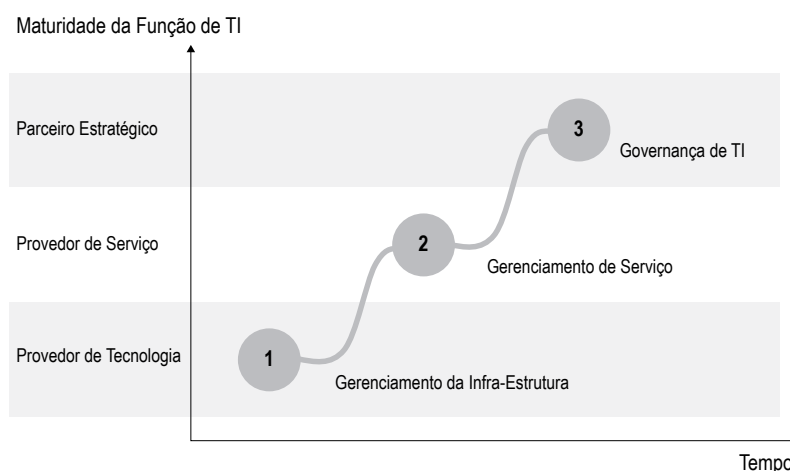


Figura 1.8 – Escala de maturidade da função de TI³.

1.5 TI tradicional *versus* TI orientada a serviços

Atualmente, o termo serviço é aplicado virtualmente em todo contexto da área de TI, sem que haja um claro entendimento do significado que tem hoje. Plataformas tecnológicas e produtos físicos não são serviços, mas, sim, pontos de acesso ou habilitadores dos serviços. Em termos organizacionais, uma área de TI orientada a serviços é muito diferente de uma outra que adota o modelo baseado na disponibilização de recursos, também conhecido como “tradicional”.

Muitas áreas de TI estão iniciando um movimento para se tornarem orientadas a serviços sem uma clara visão do escopo, dos riscos e do retorno desta nova abordagem. Como resultado, a taxa de falhas é expressiva e, a cada dia que passa, mais visível.

A diferença entre uma área de TI que adota o modelo tradicional e outra orientada a serviços pode ser resumida da seguinte forma: a TI tradicional define a si mesma como uma provedora de tecnologia, trabalhando de dentro para fora; a TI orientada a serviços se autodefine como uma provedora de serviços, trabalhando de fora para dentro. Tais perspectivas de atuação também representam diferentes atributos das culturas centralizada na tecnologia e no cliente, respectivamente.

Organizações que adotam a cultura centralizada na tecnologia operam a área de TI como um centro de custos focado na maximização do uso dos seus ativos. As áreas de TI de tais organizações tendem a ser organizadas em silos (alinhadas ao redor de funções, conhecimentos, capacidades e plataformas tecnológicas), focadas em custos, monopolistas e não-competitivas. Estas áreas de TI aceitam as restrições de sua capacidade de fornecimento como elas são.

³ Metodologia de avaliação para a implementação da Governança de TI desenvolvida pelos autores.

As áreas de TI de organizações que adotam a cultura centralizada no cliente utilizam um modelo de entrega misto, baseado no melhor equilíbrio entre fornecedores externos, nos formatos de outsourcing e outtasking, e equipes internas. Elas tendem a ser competitivas, possuem diversos fornecedores, são orientadas a processos e negociam com os clientes para garantir que a demanda é fundamentada e que os recursos necessários para garantir o atendimento estarão disponíveis.

A nova abordagem necessita de diferentes comportamentos, não apenas dos integrantes da área de TI, mas também das áreas de negócio, exigindo o aprendizado por ambas as partes de novos estilos de interação. Cabe à área de Tecnologia da Informação, como um primeiro passo, definir o seu Catálogo de Serviços de TI como algo distinto dos processos e outros elementos necessários para a entrega e o suporte dos serviços de TI, mas de forma alinhada com as necessidades da organização, conforme ilustra a Figura 1.9.

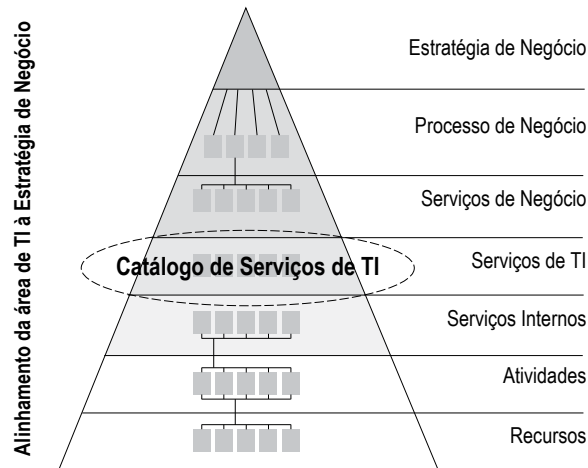


Figura 1.9 – Posicionamento do Catálogo de Serviços de TI (conforme a metodologia IT Flex®).

1.6 Como realizar a mudança

A realização de uma mudança de comportamento, associada à transformação das convicções, conhecimento e expectativas dos integrantes da área de TI, não é uma tarefa simples e muito menos rápida. Para tornar ainda maior este desafio, a modificação almejada será feita com pessoas que já se sentem esmagadas pela crescente aceleração da mudança em suas vidas profissional e pessoal. Assim, são necessárias diversas interações até a obtenção do nível adequado de comportamento dos integrantes da equipe área de TI e dos respectivos resultados para a organização. Entretanto, a mudança descrita é uma tarefa essencial para a consecução do objetivo de transformar a atuação da área de TI, propiciando a elevação da sua maturidade.

Um processo de mudança envolve diversos momentos distintos, entre a situação atual e a situação desejada, conforme demonstra a Figura 1.10. O início de uma mudança via

de regra provoca uma queda do desempenho atual, mas este é o preço a pagar para se conseguir um desempenho superior no futuro.

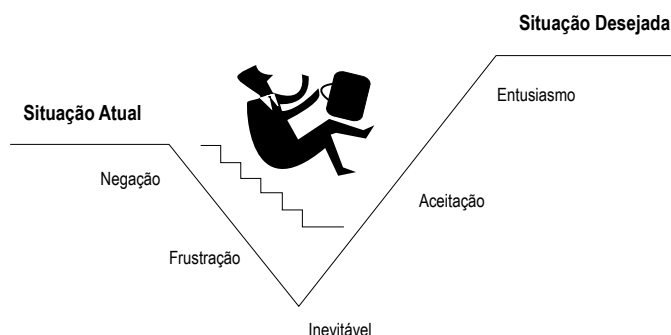


Figura 1.10 – Efeitos do processo de mudança.

Para que se obtenha sucesso na execução de uma mudança é necessário que todos os envolvidos:

- Reconheçam a necessidade da mudança.
- Conheçam a “visão da mudança”.
- Reconheçam as condições limitantes.
- Seleccionem o método a ser utilizado na mudança.
- Implementem e avaliem o do método utilizado para introduzir a mudança.

De maneira simplificada, a realização de uma mudança pode ser dividida em quatro fases, que, dependendo dos resultados obtidos, poderão se repetir de forma sequencial até que seja assegurada a implementação da mudança desejada. Estas quatro fases são descritas a seguir:

- **Descongela** – Preparação para a mudança. Convencer as pessoas a saírem do conforto da situação atual e moverem-se pela nova e turbulenta maneira de se fazerem as coisas (a transição) e chegarem àquilo que pode ser uma situação futura distante e pouco clara neste primeiro momento. Ou seja, convencer as pessoas a abandonarem a rotina, os padrões, as convicções e as expectativas estabelecidas.
- **Reconfigurar** – Realização da mudança. É a fase do processo de mudança em que as pessoas se livram da rotina, dos padrões, das convicções e das expectativas estabelecidas. Elas não mais se comportam como no passado. Entretanto, ainda não assumiram de modo definitivo o novo comportamento desejado. Inicia-se a mudança na forma de trabalhar.
- **Recongelar** – Fixação da mudança. As pessoas nesta fase já passaram a trabalhar segundo o novo comportamento desejado, e é chegada a hora de interromper as ações de motivação para a mudança. Cessa-se a pressão e encerram-se as alterações,

promovendo-se a volta de uma rotina de trabalho, da estabilidade, muito diferente, porém, da que existia antes do início do processo de mudança.

- **Analisar** – Obtém-se sucesso na realização da mudança? Nesta fase, procura-se medir os resultados após a implementação da mudança, validando-se o alcance das metas e dos objetivos traçados para a mudança implementada, além da quantificação dos ganhos em relação aos resultados do comportamento existente antes de iniciado o processo de mudança. Em caso negativo, novo plano de mudança deverá ser feito e retoma-se o processo de mudança em sua primeira fase.

A mudança não pode ser vista como um evento momentâneo ou uma fase passageira, mas encarada como um processo manuseável e gerenciável. Portanto, antes de ser realizada é necessário o conhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs).

Gerir um processo de mudança é, atualmente, uma necessidade. O sucesso e a sobrevivência de uma organização dependerão de quão bem as decisões de mudança podem ser implementadas. Como resultado, sempre haverá perdedores, sobreviventes e vencedores.

A seguir, apresentam-se alguns indícios⁴ sobre os resultados para a área de TI dos processos de mudanças relacionados com o Gerenciamento dos Serviços de TI:

- Propósito da adoção do gerenciamento de serviços
 - **Perdedoras** – Querem reduzir as reclamações dos usuários e clientes, usando-o como ferramenta de marketing.
 - **Sobreviventes** – Querem permanecer competitivas.
 - **Vencedoras** – Querem ser vistas por todos os stakeholders da organização como uma área que cria valor.
- Escolha da ferramenta/metodologia
 - **Perdedoras** – Sempre procuram a última moda.
 - **Sobreviventes** – Escolhem a abordagem de um guru e se atêm a ela.
 - **Vencedoras** – Examinam todas as opções e seus impactos sobre a organização, muitas vezes compondo uma sob medida para as suas necessidades.
- Planejamento para o gerenciamento dos serviços de TI
 - **Perdedoras** – Planejam para implementar a ferramenta/metodologia da moda.
 - **Sobreviventes** – Usam uma abordagem-padrão, comprovada, já utilizada com sucesso por outras organizações.
 - **Vencedoras** – Utilizam um plano altamente personalizado.

⁴ Adaptado pelos autores da pesquisa realizada por H. James Harrington e James S. Harrington.

- Retorno obtido do Gerenciamento dos Serviços de TI
 - **Perdedoras** – Não medem o retorno sobre os investimentos realizados. As medições concentram-se na verificação da execução de atividades, não nos resultados obtidos.
 - **Sobreviventes** – Aguardam o retorno dos investimentos a longo prazo. A ênfase ainda é sobre a verificação da execução das atividades.
 - **Vencedoras** – O Gerenciamento dos Serviços de TI deve ser pago por si mesmo à medida que avança. Sistemas de medição são estabelecidos no início do processo de mudança para medir o retorno advindo dos investimentos realizados de modo contínuo.

1.7 Processo

As organizações, desde o início, foram construídas sob rígidas estruturas hierárquicas, utilizadas principalmente como um instrumento de controle do trabalho dos indivíduos e, conseqüentemente, como meio de assegurar o cumprimento dos compromissos firmados com os clientes em relação à entrega de serviços e produtos. Com o crescimento das organizações, essas mesmas estruturas hierárquicas, responsáveis pelo sucesso, tornaram-se um obstáculo para a continuidade do atendimento das expectativas dos seus clientes, transformando a organização em um arquipélago de departamentos, todos preocupados com a execução e o bom desempenho de sua função, perdendo-se de vista o objetivo final da organização, ou seja, o resultado do trabalho conjunto dos diferentes departamentos. A área de TI não é uma exceção a esta regra, tendo sido também estruturada sob uma divisão funcional.

Quando se fala em processo, passa-se a perceber a interação entre os diversos departamentos que compõem uma organização, conforme ilustrado na Figura 1.11, já que um processo é uma série de ações, atividades, mudanças etc., conectadas entre si e realizadas por agentes com o fim de satisfazer um propósito ou alcançar uma meta.

Os processos são o mais alto nível de definição de atividades de uma organização. Os procedimentos (instruções de trabalho) são mais detalhados e descrevem exatamente o que deve ser executado em determinada atividade do processo. Os procedimentos podem variar de um departamento para outro, assim como de uma atividade para outra. Por exemplo: em um processo de tratamento de incidentes, é exigido que, ao se registrar um incidente junto ao Service Desk, sejam fornecidos determinados dados de um usuário das áreas de negócio A e outros de um usuário da área de negócio B (diferença de departamento para departamento). Durante o tratamento do incidente, ao se modificar o nível de atuação, novas informações poderão ser acrescentadas ao registro do incidente, de modo a melhor caracterizá-lo para tratamento pelo novo nível de atendimento (diferença de atividade para atividade).

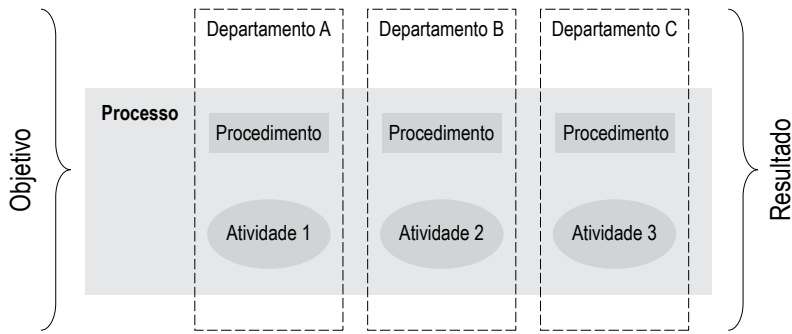


Figura 1.11 – Processo.

Uma área de TI, ao procurar se estruturar por processos, em geral descobre que é impossível sobrepor um processo integrado a uma estrutura hierárquica fragmentada tradicional, baseada na divisão funcional. Algumas áreas de TI chegam a dar alguns passos nessa direção, mas desistem logo depois, sem saber ao certo como prosseguir.

Para avançar nesse propósito de forma consciente, é necessário conhecer tanto os problemas das estruturas tradicionais quanto os conceitos fundamentais da organização baseada em processos.

As estruturas convencionais têm algumas características anacrônicas que podem comprometer seu desempenho em contextos competitivos, como o atual cenário da economia mundial. Elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais para a criação de valor e exageram na divisão de tarefas, ao adotarem a otimização do funcionamento das áreas funcionais, levando à hiperespecialização.

As estruturas hierárquicas tradicionais são rígidas, pesadas e repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixinha predominam atividades padronizadas e controladas por vários níveis hierárquicos, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas, muitas vezes esquecendo-se do objetivo final desejado pela organização. Ademais, apresentam muitos níveis hierárquicos, o que leva à lentidão na tomada de decisão, ao desperdício de recursos e à rigidez.

Uma área de TI orientada por processos pressupõe que seus integrantes trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor. Ela projeta e mede cuidadosamente seus processos, faz com que todos os envolvidos entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando, assim, que se desenvolva o sentimento de “propriedade do processo”.

Ao contrário da priorização das áreas de TI verticais, a visão horizontal da área constitui uma forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma subárea para a seguinte.

Nessas transferências podem ocorrer erros e desperdício de tempo. Assim, a área de TI terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento, adquiridos em todas as suas subáreas, se compartilhá-los em um fluxo horizontal otimizado.

Para a obtenção do sucesso em uma abordagem por processos, é necessário que todo processo tenha um proprietário, responsável pela sua definição, gerenciamento e demonstração dos resultados perante a organização.

Um processo é formado por diversas atividades que interagem para o alcance do objetivo especificado e a geração do resultado desejado. Cada atividade, conforme demonstra a Figura 1.12, é composta por uma sucessão de tarefas, cada qual incumbida de transformar uma informação colocada em sua entrada, pela execução do seu algoritmo sob a observância de regras e de seu responsável, em uma informação de saída apropriada para servir de entrada para a próxima tarefa.

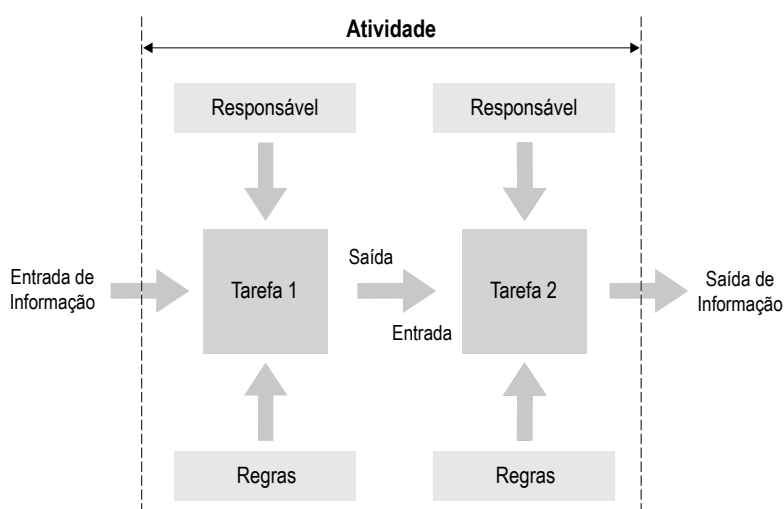


Figura 1.12 – Composição de uma atividade.

Os processos podem ser ainda mais detalhados:

- Cada processo tem entradas e saídas, definindo o que necessita ser feito para atingir o(s) objetivo(s) e que outros processos necessitam dele para atingir seus objetivos.
- Para cada processo deve existir um responsável, como, por exemplo, o gerente de Capacidade, que responde pela definição do processo, assim como pelo sucesso das atividades do processo.
- Cada processo pode ser dividido em uma série de tarefas. Cada uma será executada por um ator (participante do processo) específico. Poderá ser uma pessoa física ou, até mesmo, uma etapa automatizada de processamento.
- Para cada atividade são definidos papéis claros e as pessoas conhecem as suas responsabilidades, assim como o que é esperado delas.
- Podem ser usadas referências de performance, a fim de encorajar e acompanhar o melhoramento das atividades processuais.

- Atividades comuns com o mesmo resultado para diferentes departamentos podem ser controladas de melhor forma se houver sido identificado um processo global para elas.
- Cada processo individualmente é mais bem-gerido do que um processo global para todas as atividades de uma área de TI.
- Os processos abrangem o que é necessário fazer, enquanto os procedimentos cobrem como deve ser feito.

Os processos têm características próprias conforme o segmento de indústria analisado. A atuação da área de TI pode ser classificada como pertencente à indústria de serviço, independentemente do segmento de indústria em que a organização, na qual está inserida, atua. Assim, evidencia-se na Tabela 1.5 as diferenças entre as características dos processos na indústria de serviços e na indústria de manufatura, de modo a pontuar o trabalho a ser desenvolvido pela área de TI, quando da definição e do gerenciamento de seus processos.

Tabela 1.5 – Diferenças entre a indústria de manufatura e a indústria de serviços

Característica	Indústria de serviço	Indústria de manufatura
Propriedade (identificação do responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas e difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam a qualidade e fornecem <i>feedback</i>)	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difícil de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Em geral ocorrem de forma reativa	Muito freqüente as ações preventivas

A utilização do conceito de processos⁵ oferece um conveniente nível de análise, menos detalhado que o do estudo do trabalho, mas muito mais descritivo que o modelo da caixa-preta⁶. Além disso, permite uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos estratégicos e de suporte, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da área de TI, conforme proposto pela arquitetura de processos descrita na metodologia IT Flex[®].

⁵ Maiores detalhes sobre a abordagem por processos podem ser obtidos pela consulta ao artigo intitulado “Processos, que Processos?” de José Ernesto Lima Gonçalves, referenciado como Gonçalves, 2002.

⁶ Artigo “The processes of organization and management”, de David Garvin, publicado na *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, summer 1998.

1.8 Serviço

Não existe uma única definição de serviço. Assim, apresentam-se, a seguir, cinco definições de serviço, de diferentes autores, visando subsidiar a elaboração de uma definição pertinente à área de TI:

- “Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960).
- “Quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente prefira ou não possa realizar por si próprio” (Bessom, 1973).
- “Uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Stanton, 1974).
- “Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a uma outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler, 1988).
- “Serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um bem ou serviço essencial.” (Uttal e Davidow, 1991).

Das definições expostas, pode-se entender que um serviço é uma ação executada por alguém ou por alguma coisa, caracterizando-se por ser uma experiência intangível, produzido ao mesmo tempo em que é consumido, não podendo ser armazenado, e apresentando sérias dificuldades para ser produzido em massa ou atender mercados de massa.

Uma possível definição de serviço de TI é: um conjunto de recursos, TI e não-TI, mantidos por um provedor de TI, cujo objetivo é satisfazer uma ou mais necessidades de um cliente (áreas de negócio) e suportar os objetivos estratégicos do negócio do cliente, sendo percebido pelo cliente como um todo coerente.

Na ITIL, um serviço de TI é definido como “um ou mais sistemas de TI que habilitam um processo de negócio”, devendo-se levar em conta que um sistema de TI é uma combinação de hardware, software, facilidades, processos e pessoas.

As características que diferenciam os serviços dos produtos são: a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Ademais, o critério de satisfação é diferente, e o cliente participa desse processo. Quem presta serviços precisa entender perfeitamente essas características e a maneira como elas afetam as organizações.

A intangibilidade dos serviços significa que eles não podem ser observados, provados, apalpadados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. As pessoas que se submetem à cirurgia plástica, por exemplo, não podem observar plenamente os resultados antes de contratar a operação; quem move um processo legal não poderá saber o resultado antes

do julgamento; a pessoa que contrata um arquiteto não receberá os planos completos antes de formalizar a transação.

O resultado disso é que os clientes tentam reduzir a incerteza, procurando sinais da qualidade do serviço e tirando conclusões a partir das comunicações que recebem e das evidências concretas, obtidas dos participantes, dos processos utilizados e das tecnologias empregadas, conforme mostra a Figura 1.13. A área de TI precisa oferecer uma representação tangível que comunique o processo e os prováveis resultados do serviço que irá prestar.

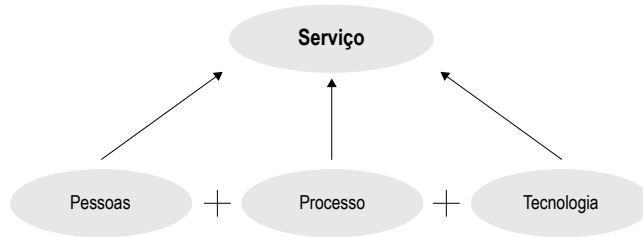


Figura 1.13 – Composição de um serviço.

A indivisibilidade, por sua vez, significa que os serviços não podem ser separados do seu prestador e da maneira como o mesmo é percebido – seu profissionalismo, sua aparência e sua conduta –. Ambos serão utilizados na avaliação da qualidade da organização prestadora do serviço. Essa indivisibilidade abrange as pessoas que atendem ao telefone ou trabalham como recepcionistas da organização. Essas pessoas oferecem com frequência a primeira impressão que os clientes em perspectiva têm da organização de serviços.

A variabilidade advém da qualidade dos serviços prestados, os quais são inseparáveis das pessoas, enquanto a qualidade, por sua vez, pode variar. O melhor advogado pode cometer um engano; o melhor contador pode esquecer um número e o melhor médico pode estar enfrentando um dia ruim. As implicações da variabilidade dos serviços são geométricas.

Por isso, o prestador de serviços deve-se antecipar em relação aos processos em que existe maior probabilidade de erros, além de criar medidas corretivas com o objetivo de conservar a confiança do cliente, que sofre com o erro.

A perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. Alguns médicos cobram as consultas que os pacientes perdem, porque o valor do serviço existia apenas naquele momento e desapareceu quando o paciente não compareceu no horário marcado.

A perecibilidade dos serviços também tem certas implicações. Uma delas é que o prestador do serviço está vendendo basicamente seu desempenho. Embora se saiba, por exemplo, que um determinado médico realizou mais de mil cirurgias torácicas, o essencial realmente é que ele realize a cirurgia do cliente que será seu próximo paciente com toda a segurança.

Antes de comprar um produto, o cliente pode avaliar o que está adquirindo. Antes de comprar um automóvel, por exemplo, ele pode dirigi-lo durante um test-drive. Mas os

serviços são diferentes. Primeiro eles são vendidos, para serem, em seguida, produzidos e consumidos simultaneamente.

Ninguém poderá estar certo de que um arquiteto entendeu as necessidades do cliente, até que sejam entregues as plantas do imóvel a ser construído. Em alguns casos, o cliente nunca saberá se os serviços que recebeu foram realmente bons. Uma pessoa que tenha machucado o joelho, por exemplo, em um acidente de esqui, e seja submetida a uma cirurgia, nunca saberá se os exercícios de reabilitação não teriam sido uma melhor solução.

Da mesma maneira, se um advogado sugerir estabelecer um acordo, antes que o processo vá a julgamento, o cliente nunca saberá que resultados a outra opção poderia ter trazido.

1.9 Ciclo de vida de um serviço de TI

Em cada uma das fases do ciclo de vida de um serviço de TI, perguntas devem ser feitas e respondidas de modo a ter-se o acompanhamento da vida do serviço. Estas perguntas são as seguintes:

- Fase de requisição
 - Qual é o serviço necessário?
 - Por que ele é necessário?
 - Qual a quantidade demandada?
- Fase de aquisição
 - Onde o serviço será solicitado?
 - Onde o serviço será provido?
 - Quanto será pago pelo serviço?
- Fase de utilização
 - Como o serviço será usado?
 - Como validar o serviço provido?
 - Como o serviço será restabelecido em caso de falha?
- Fase de desativação
 - Quanto está sendo gasto para manter o serviço?
 - Qual o retorno que o serviço proporcionou?
 - Há uma nova opção?

1.10 Definição do valor de um serviço de TI

No âmbito do Gerenciamento de Serviços de TI, o valor de um serviço pode ser medido por quatro parâmetros:

- **Alinhamento estratégico com o negócio** – Grau em que o serviço de TI está alinhado com as atuais e as futuras necessidades do negócio.
- **Custo** – Valor monetário desembolsado pela disponibilização do serviço de TI e em cada interação.
- **Qualidade** – Nível de atendimento do serviço de TI em relação aos Acordos de Nível de Serviço (Service Level Agreement – SLA) e Acordos de Nível Operacional (Operational Level Agreement – OLA), estabelecidos externa e internamente à área de TI, respectivamente.
- **Independência em relação ao tempo** – Capacidade da área de TI em reagir a demandas de suporte e em atender às mudanças planejadas em relação ao serviço de TI disponibilizado.

A abordagem para a maximização do valor dos serviços de TI deve envolver a integração dos diferentes componentes de um serviço de TI (pessoas, processo e tecnologia) entre si e também com os objetivos estratégicos fixados pela organização, conforme ilustrado na Figura 1.14.

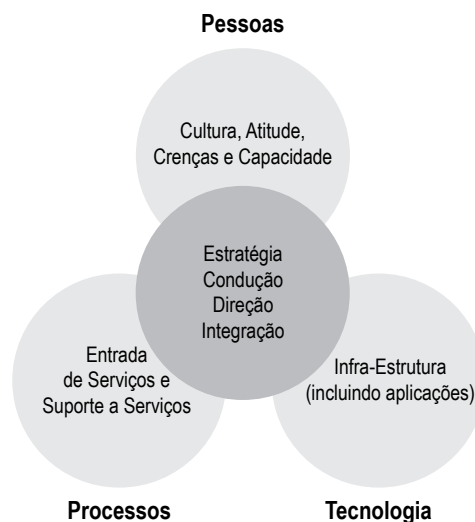


Figura 1.14 – Integração entre os componentes de um serviço de TI.

1.11 Qualidade do serviço de TI

No passado recente, a área de TI poderia dar-se ao luxo de focar internamente apenas aspectos técnicos dos diferentes serviços que entregava para a organização, pois era um

setor extremamente especializado e de poucos iniciados. Atualmente, as organizações têm elevadas expectativas em relação à qualidade dos serviços de TI, e tais expectativas tornaram-se dinâmicas, mudando de forma acelerada com a passagem do tempo. Assim, a área de TI necessita viver além destas expectativas, concentrando-se na qualidade dos serviços e na abordagem orientada ao cliente.

O primeiro passo em direção à qualidade dos serviços de TI é aclarar os papéis e a terminologia dos termos “cliente”, “usuário” e “fornecedor”.

- **Cliente** – Destinatário de um serviço de TI, sendo normalmente o responsável pela alocação dos recursos financeiros para o seu pagamento, diretamente, mediante cobrança, ou indiretamente, pela demonstração em termos de necessidades do negócio (valor do serviço de TI para a organização).
- **Usuário** – Pessoa que utiliza o serviço de TI diariamente.
- **Fornecedor** – Entidade responsável pela prestação do serviço de TI.

Qualidade do serviço é um conceito que ganhou grande aplicação prática com a indústria de telecomunicações. A necessidade do seu estabelecimento surgiu quando da integração das diferentes redes nacionais de telecomunicações, operadas por diferentes organizações e sob tecnologias díspares. Nesse momento, verificou-se a necessidade de assegurar aos clientes de cada operadora um nível de serviço adequado, não importando para qual país se destinasse a ligação telefônica realizada. As negociações em todo o estabelecimento deste nível de serviço resultaram na definição da expressão Quality of Service – QoS pelo ITU-T⁷ (o antes usado CCITT):

“Efeito coletivo do comportamento do serviço, o qual determina o grau de satisfação do usuário”.

Observe que, segundo a definição do ITU-T, a qualidade de um serviço é caracterizada por aspectos combinados de comportamento (desempenho) que resultam na satisfação do cliente, pois na área de telecomunicações, na maioria das vezes, o usuário é também o cliente. Sendo assim, o desafio da qualidade na área de serviços é definir quais os atributos de desempenho de um serviço influenciam na satisfação do seu cliente.

1.12 Desafio da qualidade do serviço de TI

No Gerenciamento de Serviços de TI é necessário equilibrar as necessidades dos clientes e usuários com a capacidade disponível e os custos definidos pelo negócio. Por exemplo, os usuários de uma área, funcionários de uma área de negócio, podem exigir uma maior disponibilidade dos serviços de TI que utilizam para desempenhar suas funções, enquanto o cliente, diretor das áreas de negócio, pode estar buscando uma melhor relação custo/benefício (melhor retorno para o dinheiro gasto) e, portanto, distintos níveis de disponibilidade para cada um dos serviços de TI que atendem à sua área.

⁷ ITU-T – International Telecommunication Union. Acesso via Internet pela URL: <http://www.itu.int/itu-t>

Os clientes são geralmente atendidos por um Gerente de Serviço de TI (integrante da equipe de Gerenciamento do Nível de Serviço) ou Gerente de Atenção ao Cliente, enquanto os usuários são atendidos pela equipe da Central de Serviços.

Na prestação de serviços de TI, bem como na indústria de serviços em geral, é muito mais difícil definir qualidade e mantê-la do que na indústria manufatureira, pois:

- cada cliente é diferente;
- o resultado de muitos serviços são intangíveis;
- os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- os usuários estão presentes enquanto o serviço é realizado.

Além dos motivos já citados, a indústria de serviços, onde está inserida a área de TI, exige mão-de-obra intensiva, enquanto na indústria manufatureira geralmente é exigido capital intensivo devido aos equipamentos, instalações, estoque de matéria-prima, nível de automatização e escala de produção. O fato do uso de mão-de-obra intensiva torna o trabalho de padronização do comportamento dos serviços de TI uma tarefa árdua, a qual necessitará forte apoio da área de processos, visando garantir a previsibilidade e a consequente percepção de consistência por parte dos usuários dos serviços de TI.

O desafio na área de TI é definir quais os atributos dos seus serviços são valorizados pelos seus clientes e usuários. Nesta busca, o Método Kano é uma ferramenta valiosa.

A idéia subjacente ao Método Kano é descobrir quais atributos de um serviço ou produto influenciam na satisfação do cliente, a partir da descoberta da motivação deste cliente em pagar mais ou menos pelo produto ou serviço oferecido.

O professor Noriaki Kano, após estudar o comportamento de inúmeros produtos em relação à satisfação dos seus clientes, definiu três tipos de fatores:

- **Fatores básicos (necessários)** – São as exigências mínimas que causarão o descontentamento se não forem cumpridas, mas não causam a satisfação do cliente se forem cumpridas (ou então excedidas). O cliente considera estes fatores como pré-requisitos para a decisão de compra do produto ou serviço. Os fatores básicos estabelecem a entrada, “ponto inicial”, do mercado.
- **Fatores competitivos** – São os fatores que causam a satisfação se o desempenho for elevado e provocam o descontentamento se o desempenho for baixo. Aqui, a satisfação é linear em relação ao desempenho. Tais fatores são conectados diretamente às necessidades explícitas dos clientes e aos seus desejos. A organização produtora do produto ou serviço deve tentar ser competitiva.
- **Fatores de excitação (diferenciais)** – São os fatores que aumentam a satisfação de cliente, se entregues, mas não provocam descontentamento, caso não forem entregues. Tais fatores surpreendem o cliente e geram o “prazer”. Usando estes fatores, uma organização pode realmente distinguir-se de suas concorrentes de uma maneira positiva perante o seu mercado-alvo.

pagariam a mais para ter no serviço prestado hoje, podem passar a ser fatores competitivos amanhã e tornarem-se fatores necessários daqui a seis meses, conforme ilustra a Figura 1.16. Como exemplo desta evolução, reflita sobre a seguinte questão:

Você compraria um microcomputador sem uma interface USB (Universal Serial Bus)?

Resposta:

- Há dois anos, certamente. Uma interface USB era apenas uma novidade, sem muita utilidade prática.
- Há seis meses, talvez sim, talvez não, pois já começava a disponibilidade no mercado de periféricos compatíveis com USB a preços razoáveis, e, portanto, a decisão era calcada na utilização ou não destes periféricos e na quantidade desejada.
- Hoje, já é um fator básico, preferencialmente localizado na parte frontal do microcomputador, haja vista a difusão de pen drivers e máquinas fotográficas digitais com conectores USB.

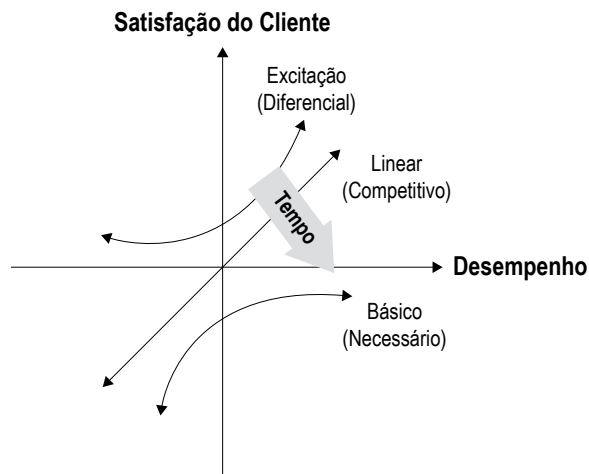


Figura 1.16 – Evolução dos fatores de um serviço ou produto (Berger, 1993)

1.13 Medida da qualidade

Na indústria manufatureira, medir a qualidade dos produtos produzidos é fácil, considerando-se o quanto em tempo isto já é estudado e posto em prática, pois:

- As medidas são bem-definidas.
- Existe a possibilidade de comparações.
- Existem melhores práticas.
- Existem sistemas de acompanhamento.

Já na indústria de serviços, a tarefa de medir a qualidade não é tão simples quanto na indústria de manufatura, pois:

- Tudo é muito novo.
- Os serviços são abstratos.
- Padrões não estão disponíveis.
- Alto nível de personalização.

Para exemplificar, suponha que você e sua família decidiram realizar uma viagem, e, para alcançar o destino traçado, escolheram uma rodovia privatizada. Você está dirigindo o automóvel e, de repente, ocorre uma falha mecânica em seu carro, impossibilitando a continuação da viagem. O que lhe vem à mente ao encontrar a placa mostrada na Figura 1.17.



Figura 1.17 – Qualidade do serviço.

A impressão é de um péssimo serviço de emergência. Entretanto, neste momento, você é usuário ou cliente do serviço de emergência oferecido pela concessionária da rodovia? Você é o usuário, não o cliente. Ao escolher uma rodovia para a sua viagem, o correto era ter-se informado sobre as condições em que os diversos serviços oferecidos pela concessionária seriam prestados, uma vez que o cliente é o poder público que realizou a privatização da rodovia e celebrou com a concessionária vencedora do processo os serviços e os níveis de serviço associados, que seriam oferecidos aos usuários da rodovia. Mesmo sendo um absurdo, pode ser que o nível de serviço representado pela placa mostrada esteja dentro do acordado entre fornecedor e cliente, ou seja, concessionária e governo.

A qualidade de um serviço pode ser determinada pelo nível de satisfação do cliente em relação a ele, ou seja, como o cliente percebe o serviço previsto/entregue. Entretanto, a percepção do cliente também é influenciada pelas suas expectativas em relação ao serviço. Para determinar o nível de satisfação do cliente, é necessário saber que existem cinco fatores que influenciam a avaliação de um serviço, os quais são apresentados em conjunto com suas relações na Figura 1.18 e descritos a seguir⁸:

⁸ No detalhamento do processo de gerenciamento de nível de serviço (*Service Level Management – SLM*), os diferentes tipos de serviço e os hiatos entre eles serão tratados em profundidade.

- **Serviço esperado** – É o que o cliente espera receber em troca do valor pago pelo serviço.
- **Serviço adequado** – É o que atende às necessidades expressas pelo cliente.
- **Serviço desejado** – É o que o cliente deseja receber a mais do que ele expressou necessitar.
- **Serviço previsto** – É o que o cliente recebe em termos de serviço, ou seja, o acordado com o fornecedor.
- **Serviço percebido** – É como o cliente percebe o serviço prestado, considerando suas expectativas em relação ao que entende ser o serviço adequado e o serviço desejado.

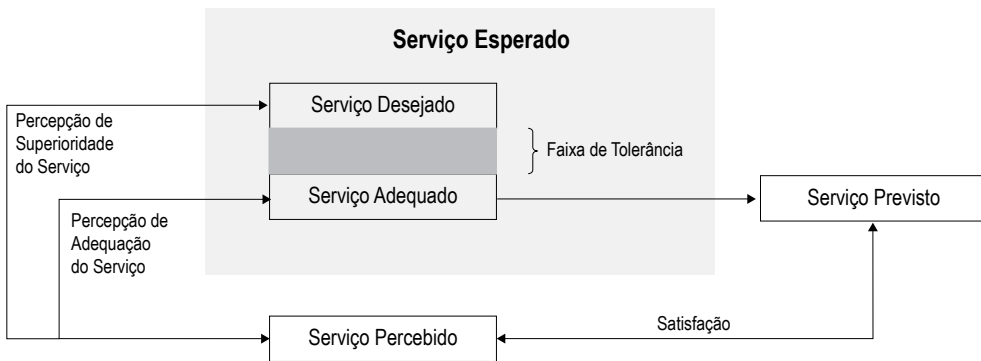


Figura 1.18 – Modelo conceitual da avaliação de serviços.

O ideal para a satisfação do cliente é que o serviço previsto fosse igual àquele percebido e este, por sua vez, igual ao esperado. Entretanto, tal situação é quase impossível de ocorrer na prática, pois existem limitações de custo e necessidades de adequação à estratégia de negócio, que podem variar de uma organização para outra.

1.14 Necessidade, expectativa e desejo

As necessidades e expectativas dos clientes freqüentemente são muito diferentes. Na maioria dos casos, as necessidades são muito mais fáceis de satisfazer do que as expectativas. Os clientes tendem a comunicar e a preparar as suas especificações de serviços e produtos de TI a serem adquiridos baseados em suas necessidades, mas medem o desempenho da área TI que os atende baseados em suas expectativas. Por exemplo, quando se pergunta a um cliente o que ele precisa em um determinado serviço de e-mail, ele irá responder que necessita da disponibilidade e da sua capacidade de armazenamento de mensagens, mas o que ele espera, além disso, é velocidade no acesso, rápido suporte técnico em caso de necessidade de ajuda e um baixo tempo de reparo, quando ser fizer necessária uma ação corretiva, não importando se no ambiente do servidor ou em sua estação local, independentemente de onde estejam localizados.

O atendimento das necessidades é freqüentemente verificado pela criação de indicadores de desempenho associados às variáveis de desempenho importantes para as necessidades existentes, fixando-se metas com uma faixa de variação determinada, mas o que realmente deseja o cliente é que todas as interações estejam próximas da média estabelecida, e não apenas dentro da faixa de tolerância, garantindo a uniformidade de resposta a sucessivas interações, o que pode ser traduzido como previsibilidade.

Observe a Figura 1.19 e defina com qual dos dois pilotos você gostaria de voar em sua próxima viagem de férias com sua família.

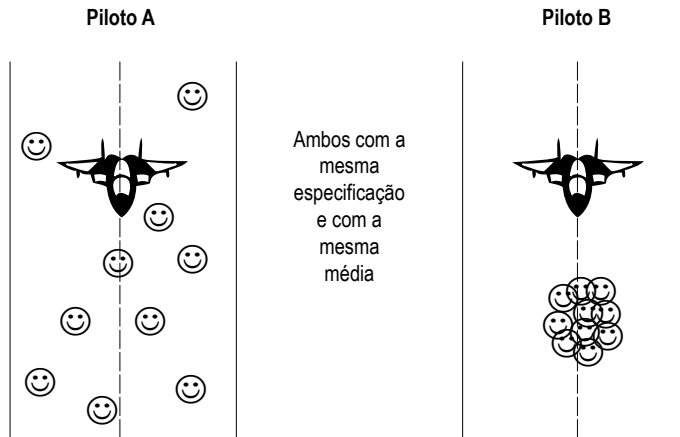


Figura 1.19 – Resultado da pesquisa de satisfação.

O piloto B apresenta um resultado com menor variabilidade (Figura 1.20), sendo, então, mais previsível que o piloto A, ou seja, o desempenho do piloto B é mais homogêneo e consistente do que o do A, o que acaba por incutir a sensação de maior confiança ao voar com o piloto B.



Figura 1.20 – Distribuição estatística dos resultados.

Dependendo da variabilidade dos resultados em relação aos limites de controle, o estado de um processo pode ser assim denominado, conforme ilustrado na Figura 1.21:

- **Caos** – O processo apresenta comportamento instável, com alta variabilidade de resultados, fazendo com que os limites de controle estejam fora da faixa de valores especificada.

- **Deixando o caos** – O processo apresenta comportamento instável, com alta variabilidade de resultados; entretanto, os resultados estão compreendidos dentro da faixa de valores especificada.
- **Melhorável** – O processo apresenta comportamento estável, com baixa variação de resultados; entretanto, os resultados estão compreendidos fora da faixa de valores especificada.
- **Ideal** – O processo apresenta comportamento estável, com baixa variação de resultados, e os resultados estão compreendidos dentro da faixa de valores especificada.

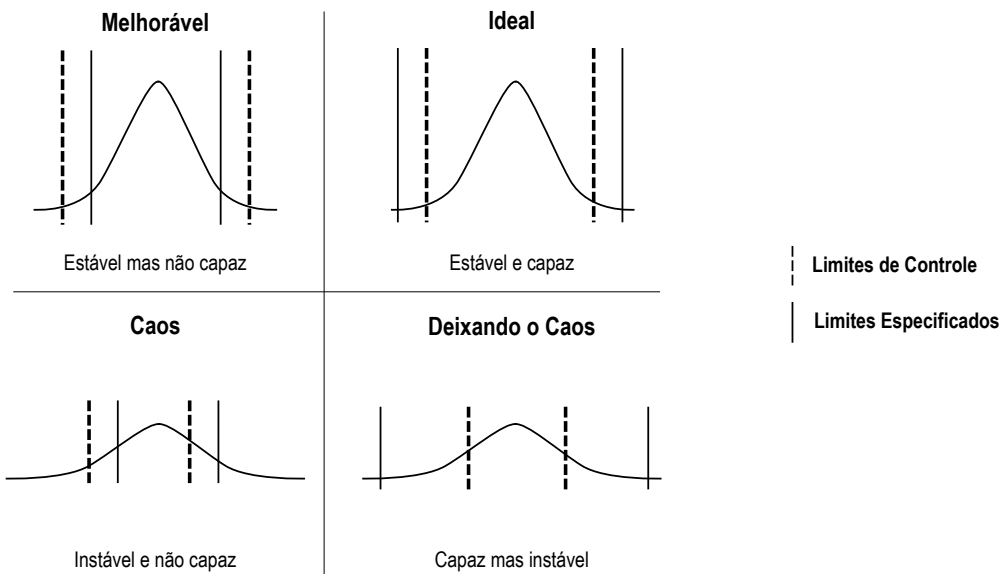


Figura 1.21 – Estados de um processo.

O grande objetivo é tornar todos os processos da área de TI passíveis de melhora⁹, pois não há como garantir que melhorias implementadas em processos não-capazes (instáveis) perdurem. Só se pode melhorar aquilo que é de alguma forma previsível, ou seja, cujos resultados, mesmo que não os desejados, possam ser previstos, permitindo constatar o efeito produzido pela melhoria implementada.

A área de TI deve se certificar de que entende as necessidades e expectativas dos seus clientes, bem como os possíveis desejos destes, procurando, ao prestar os serviços solicitados, atender às necessidades de acordo com as expectativas dos clientes e garantindo que os mesmos tenham a total percepção do atendimento, o que é indicado pelo nível de satisfação da clientela.

⁹ Para este intento, propõe-se a utilização da metodologia Six Sigma.

1.15 Satisfação do cliente

O nível de satisfação do cliente com determinado serviço ou produto é diretamente proporcional à diferença entre o desempenho percebido (não o desempenho real) e o desempenho previsto (as expectativas do cliente e não as necessidades dele). Nas relações atuais, as expectativas dos clientes estão continuamente aumentando e se alterando. O notável desempenho de ontem apenas cumpre os requisitos de hoje e será, com toda a certeza, insuficiente amanhã.

As chaves para a satisfação do cliente são:

- Serviços e produtos superiores.
- Equipe de venda e entrega de serviços e produtos altamente capacitada.
- Processos de suporte rápidos, baratos e eficazes.

O cliente de serviços de TI necessita:

- **Especificação** – Saber de antemão o que se irá receber.
- **Conformidade** – A solução deve atender à especificação.
- **Consistência** – A cada interação o comportamento deve ser idêntico.
- **Mais valor pelo seu dinheiro** – O preço pago deve ser justo pelo produto ou serviço recebido.
- **Comunicação** – Desejo de saber o que, quando, como e o que fazer.

De modo geral, a área de TI não apresenta um nível de suporte ao cliente adequado em razão de diversos problemas, conforme se indica a seguir:

- Inexistência de um mecanismo efetivo de suporte ao cliente.
- Baixa confiança por parte do cliente.
- Recursos de suporte envolvidos com a solução de problemas do dia-a-dia.
- Resolução de incidentes repetidos, em vez de uma solução permanente.
- Interrupções constantes nos serviços, devido à dependência de pessoal-chave.
- Ocorrência de mudanças não-coordenadas nem registradas.
- Inabilidade de lidar com as mudanças do negócio, principalmente com o aspecto da velocidade.
- Recursos e custos pouco claros.
- Desempenho inconsistente.
- Pouca informação para gestão disponível.

A ITIL vem ao encontro do problema da baixa satisfação dos clientes com os serviços da área de TI, preocupando-se em alinhar as expectativas dos clientes à capacidade de atendimento da área de TI e às necessidades da estratégia de negócio da organização, propondo melhores práticas para a definição e o gerenciamento dos processos de entrega e suporte de serviços de TI, visando garantir a estabilidade, consistência, qualidade e baixo custo de tais serviços.

1.16 Melhoria contínua

As organizações da indústria de serviços manipulam um grande número de transações dos seus clientes, fato que potencializa o surgimento de “não-conformidades” e “erros”. Tal fato exige que a área de TI mantenha-se na constante procura do aumento da qualidade dos serviços de TI oferecidos à organização.

O processo de aumento da qualidade é caracterizado por um esforço coletivo e coordenado de melhoria contínua dos serviços de TI prestados para a organização, baseado na introdução de melhorias passíveis de medição de seus resultados em áreas específicas dos processos de trabalho, visando à perpetuação dos resultados, o que permitirá alcançar um novo patamar de desempenho, base para as próximas melhorias, conforme demonstrado na Figura 1.22.

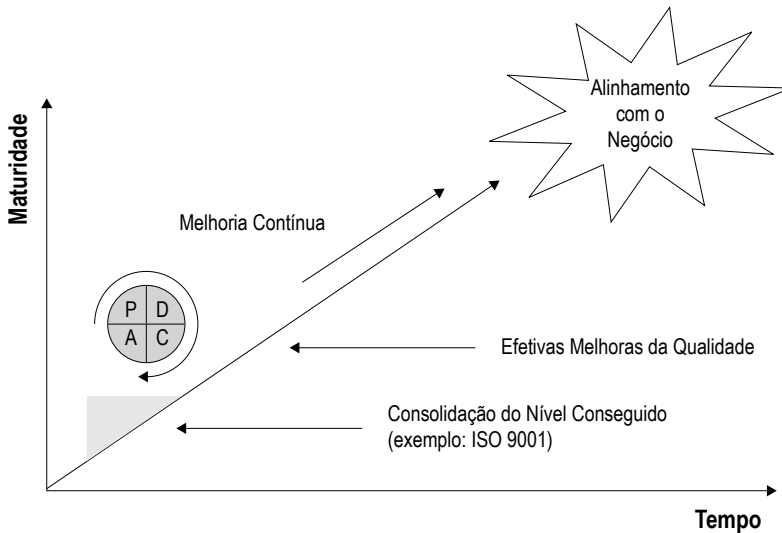


Figura 1.22 – Processo de melhoria contínua.

A metodologia recomendada pela ITIL para realização do processo de melhoria contínua dos serviços da área de TI é a PDCA (Plan, Do, Check and Act), desenvolvida por William Edwards Deming¹⁰ e amplamente propagada pela indústria manufatureira. Esta metodologia é constituída, conforme seu nome indica, de quatro passos:

¹⁰ Considerado um herói pelo povo japonês em razão de sua contribuição para a melhoria da qualidade da indústria manufatureira do Japão. Faleceu em 1993, aos 93 anos de idade.

- **Plan** – Planejar as ações a serem executadas.
- **Do** – Realizar as ações planejadas.
- **Check** – Verificar o que foi feito em relação ao que foi planejado.
- **Act** – Atuar corretivamente sobre a diferença identificada.

O objetivo do processo de melhoria contínua na área de TI é fazer com que os clientes não vão embora, ou seja, procurem outros fornecedores de serviços de TI externos à organização, pois, conforme as palavras de Deming, “clientes insatisfeitos não se queixam; mudam de fornecedor”.

1.17 Gerenciamento de Serviços de TI

O Gerenciamento de Serviços de TI é, de forma resumida, o gerenciamento da integração entre pessoas, processos e tecnologias, componentes de um serviço de TI, cujo objetivo é viabilizar a entrega e o suporte de serviços de TI focados nas necessidades dos clientes e de modo alinhado à estratégia de negócio da organização, visando o alcance de objetivos de custo e desempenho pelo estabelecimento de acordos de nível de serviço entre a área de TI e as demais áreas de negócio da organização. Isto pode ser realidade, independentemente do tipo ou tamanho da organização, seja ela governamental, multinacional, um fornecedor de serviços de TI por outsourcing, ou um ambiente de escritório com apenas uma pessoa responsável pelos serviços de TI.

O Gerenciamento de Serviços de TI deve garantir que a equipe de TI, com a execução e gerenciamento dos diversos processos de TI, entregue os serviços de TI dentro do acordado, em termos de custo e de nível de desempenho, com as áreas de negócio da organização, não se esquecendo de atender paralelamente aos objetivos estratégicos definidos para ela. Para tanto, é necessário o estabelecimento do ponto na “Fronteira da Eficiência” onde se deseja chegar (ponto A), diagnosticar o ponto atual (ponto B) e estabelecer o plano de ação que conduzirá a transformação do desempenho atual no desempenho desejado, conforme mostra a Figura 1.23.

Uma vez estabelecido o plano de ação, é necessário que, ao longo de sua execução, a área de TI preocupe-se em garantir os mecanismos adequados para o Gerenciamento de Serviços de TI, haja vista a extrema necessidade atual de controlar os processos de TI e como eles afetam o desempenho dos serviços de TI disponibilizados para a organização, evoluindo em sua maturidade no processo de Gerenciamento de Serviços de TI, conforme demonstra a Figura 1.24.

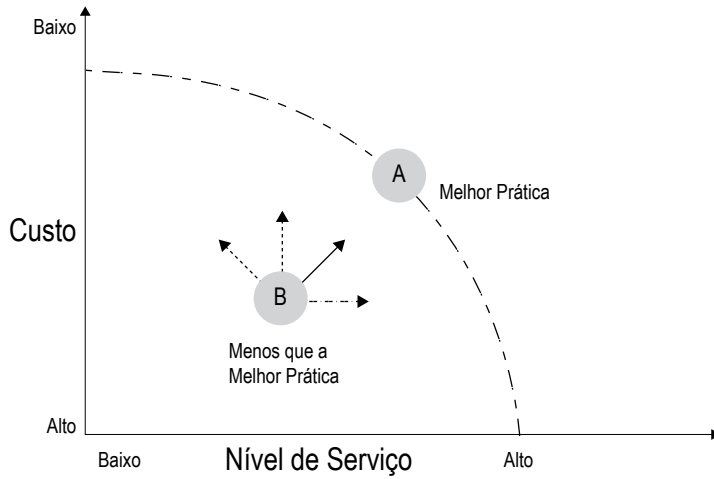


Figura 1.23 – Fronteira da eficiência.

Fonte: Michael Porter, *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, nov.-dec. 1996.

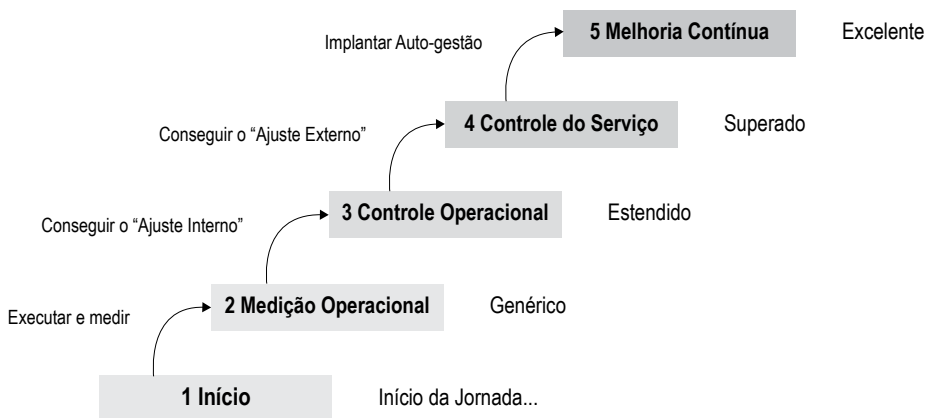


Figura 1.24 – Evolução da maturidade do Gerenciamento de Serviços de TI.

Para alcançar os objetivos do Gerenciamento de Serviços de TI, a área de TI deve passar a:

- Contribuir de forma estratégica com o negócio.
- Permitir a medição de sua contribuição para o negócio.
- Entregar serviços mais consistentes e estáveis.
- Dar menor ênfase na tecnologia.

Os fatores motivadores para a adoção do Gerenciamento de Serviços de TI são, atualmente:

- Exigência do incremento do profissionalismo.

- Enfoque na entrega de benefícios para os clientes e para a organização.
- Necessidade de indicadores de desempenho para a tomada de decisão.
- Definição de pontos de contato claros entre TI e as áreas clientes.
- Redução de custos dos processos de TI.
- Evitar a reinvenção da roda, pela adoção das melhores práticas reunidas na ITIL.
- Sobreviver a longo prazo.

1.18 Introdução à ITIL

Em um mundo altamente competitivo, de mudanças constantes e inesperadas, é preciso ter flexibilidade e agilidade suficientes para reagir com rapidez às falhas e aos imprevistos, assim como estar preparado também para se antecipar a eles. Somam-se a isso as novas iniciativas da organização, os lançamentos de produtos e as campanhas que precisam contar com a competência e velocidade da área de TI a fim de serem bem-sucedidas e eficazes.

O desafio de gerenciar uma área de TI, embora há muito tempo do interesse da comunidade de TI, tornou-se recentemente uma preocupação da alta direção das organizações. O alinhamento estratégico da área de TI com o negócio está agora realizado, bem como as abordagens ao Gerenciamento de Serviços de TI, conforme demonstrado. Sendo assim, é necessária uma abordagem ampla em relação ao gerenciamento da área de TI, de modo a refletir verdadeiramente suas atividades, responsabilidades e contribuições perante a organização.

As disciplinas relacionadas com o Gerenciamento de Serviços de TI, que buscam esse alinhamento dinâmico da área de TI com o negócio, receberam um reforço substancial com o estabelecimento da ITIL, um conjunto de melhores práticas para o Gerenciamento de Serviços de TI. Tal padrão elevou essas disciplinas a uma nova ordem de grandeza em termos de qualidade, segurança e confiabilidade de processos, situação comprovada pela maior parte das organizações usuárias de TI que as adotaram.

As melhores práticas reunidas na ITIL fornecem uma alternativa para o Gerenciamento de Serviços de TI, pela proposição de uma metodologia de gerenciamento focada nos processos e nas suas relações de dependência. A ITIL fornece orientações para a área de TI baseadas nas melhores práticas e em um ambiente de qualidade, visando à melhoria contínua, envolvendo pessoas, processos e tecnologia, objetivando o gerenciamento da área de TI como um negócio dentro do negócio (a organização).

Hoje, a ITIL encontra-se amplamente consagrada como o caminho mais seguro e bem-sucedido para a busca por níveis mais elevados de desempenho no Gerenciamento dos Serviços de TI, trazendo uma visão world class de atendimento para a área de TI, de forma

alinhada com as áreas de negócio e à estratégia de negócio da organização. Os processos descritos na ITIL abrangem os três estágios fundamentais da evolução do posicionamento da área de TI em relação à sua contribuição para a geração de valor para a organização.

1.19 História da ITIL

A ITIL foi formada no final da década de 1980 pela CCTA (Central Communications and Telecom Agency), atual OGC¹¹ (Office of Government Commerce), como um esforço para disciplinar e permitir a comparação entre as propostas dos diversos proponentes a prestadores de serviços de TI para o governo britânico, haja vista a grande adoção da metodologia de gerenciamento denominada outsourcing e da subcontratação de serviços de TI pelos seus diferentes órgãos, agências e instituições, objetivando garantir um mínimo de padronização de atendimento em termos de processos, terminologia, desempenho, qualidade e custo.

Durante a década de 1990, as práticas reunidas na ITIL passaram a ser adotadas pelas organizações europeias privadas, uma vez que a ITIL foi concebida como um padrão aberto, sobretudo pelo grande enfoque em qualidade, garantido pela definição de processos e a proposição de melhores práticas para o Gerenciamento dos Serviços de TI, viabilizando a aderência à prática ISO 9000 e ao modelo de referência da European Foundation for Quality Management (EFQM). Com o avançar dos anos, a ITIL passou a ser também utilizada pelos países da América do Norte, tornando-se o “padrão de fato” da atualidade no segmento de TI. Hoje, a ITIL é conhecida e utilizada por organizações públicas e privadas de países de todo o mundo, tendo como previsão de adoção o seguinte quadro, em pesquisa realizada pela Forester Research, para organizações com faturamento igual ou superior a US\$ 1 bilhão:

- 13% em 2004.
- 40% em 2006.
- 80% em 2008.

Dentre os fatores motivadores da atual corrida pela adoção das práticas reunidas na ITIL, pode-se citar o incremento dos seguintes aspectos:

- Custos de entrega e manutenção dos serviços de TI.
- Requerimentos da organização em relação à qualidade e ao custo/benefício dos serviços de TI.
- Demanda em obter a medição do retorno dos investimentos em TI.
- Complexidade da infra-estrutura de TI.
- Ritmo de mudanças nos serviços de TI.

¹¹ Acesso via Internet pela URL: <http://www.ogc.gov.uk>

- Necessidade de disponibilidade dos serviços de TI.
- Aspectos relacionados com a segurança.

Em sua primeira versão, a ITIL era composta de aproximadamente 40 livros, daí o fato de ser conhecida por biblioteca. Entre 2000 e 2002, sofreu uma completa revisão e reformulação, sendo as práticas reunidas em oito volumes, conforme relação a seguir, passando a ser conhecida como a versão 2 da ITIL.

- Service Support (Suporte aos Serviços).
- Service Delivery (Entrega de Serviços).
- Planning and Implementation (Planejamento e Implementação).
- Applications Management (Gerenciamento de Aplicações).
- Security Management (Gerenciamento da Segurança).
- Information and Communication Technology (ICT) Infrastructure Management (Gerenciamento da Infra-Estrutura de TI e de Comunicações).
- Business Perspective (Perspectiva do Negócio).
- Software Asset Management (Gerenciamento dos Ativos de Software).

Para o ano de 2006 estava prevista a disponibilização da versão 3 da ITIL, cujos trabalhos de elaboração iniciaram-se em 2004. Esta terceira versão trará uma ampliação do escopo da ITIL, tanto do lado do negócio quanto do lado da TI, indo mais a fundo nos procedimentos necessários à área de Tecnologia da Informação.

Atualmente, o esforço de atualização e divulgação da ITIL ao redor do mundo é realizado pelo itSMF (Information Technology Service Management Forum), um fórum independente, reconhecido internacionalmente, presente em mais de 32 países, composto por usuários, fornecedores, organizações públicas e privadas e instituições de ensino, independentemente de tamanho ou atuação.

1.20 itSMF Brasil

Desde que iniciou efetivamente suas atividades no país, em 2004, o itSMF Brasil¹², versão local do fórum internacional de mesmo nome que desenvolve e promove o conjunto de melhores práticas denominado ITIL em todo o mundo, tem se pautado pelo compromisso de divulgar, debater, incentivar e divulgar a adoção da abordagem proposta pelo conjunto de melhores práticas aplicadas ao Gerenciamento de Serviços de TI.

¹² No Brasil, sua sede está localizada em São Paulo, no endereço (quando da elaboração deste livro): itSMF Brasil, Av. Prof. Almeida Prado, 532 IPT – Edifício 53 – 2º. andar Cidade Universitária CEP 05508-901 São Paulo – SP Site no Brasil: <http://www.itsmf.com.br>, Site internacional: <http://www.itsmf.com>

A proposta do itSMF Brasil é tornar-se uma referência para aqueles que necessitam de informações consistentes para a melhoria do Gerenciamento de Serviços de TI. Esta, aliás, tem sido a bandeira do itSMF Brasil, desde que, em dezembro de 2001, dois consultores perceberam que faltava um fórum no país voltado para a melhoria dos serviços de TI e decidiram organizar uma representação local do órgão, sob o consentimento da instituição-mãe, o itSMF internacional. Os anos de 2002 e 2003 foram de edificação do relacionamento, de contatos internacionais com os vários fóruns e da montagem do plano de trabalho e dos objetivos e aprovação final pelo itSMF internacional do capítulo (chapter) Brasil.

Para responder ao desafio da implementação da cultura de Gerenciamento de Serviços de TI, a itSMF Brasil vem se estruturando cada vez mais para atender a tais exigências. É claro que para chegar ao nível ótimo do Gerenciamento de Serviços de TI ainda tem-se de percorrer um longo caminho. É um lento processo de amadurecimento que aos poucos vem avançando no Brasil, não restando dúvidas de que isso ocorrerá mais cedo ou mais tarde, seja por pressão externa das novas regulamentações ou por pressão interna das próprias organizações preocupadas com redução de custos e maior eficiência operacional de suas áreas de Tecnologia da Informação.

1.21 ITIL

A ITIL é composta por um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI, conforme mostra a Figura 1.25, com o objetivo permitir o máximo de alinhamento entre área de TI e as demais áreas de negócio, de modo a garantir a geração de valor à organização.

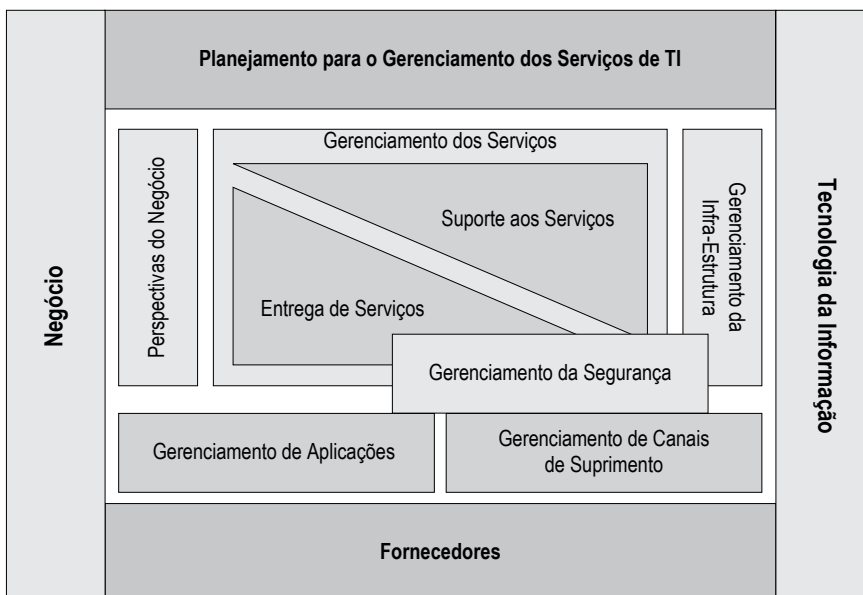


Figura 1.25 – ITIL.

A ITIL descreve a base para a organização dos processos da área de TI, visando à sua orientação para o Gerenciamento de Serviços de TI. As diversas práticas reunidas descrevem os objetivos, atividades gerais, pré-requisitos necessários e resultados esperados dos vários processos, os quais podem ser incorporados dentro das áreas de TI.

A ITIL não define os processos a serem implementados na área de TI, mas, sim, demonstra as melhores práticas que podem ser utilizadas para esta definição. Tais práticas, por sua vez, podem ser adotadas do modo que melhor puder atender às necessidades de cada organização. Por isto, a ITIL pode ser empregada por áreas de TI que já possuam processos orientados ao Gerenciamento de Serviços de TI, orientando-os às melhores práticas.

A adoção da ITIL não obriga a uma nova maneira de pensar e agir. Essa adoção fornece uma base onde colocar os processos existentes em um contexto estruturado, validando suas atividades, tarefas, procedimentos e regras.

Por evidenciar as relações entre os processos da área de TI, qualquer falha de comunicação ou falta de cooperação entre as várias funções da área de TI pode ser detectada e eliminada ou minimizada. A ITIL fornece um comprovado guia para o planejamento de processos padronizados, funções e atividades para os integrantes da equipe de TI, com referências e linhas de comunicação apropriadas entre elas.

1.22 Gerenciamento de processos

O Gerenciamento de Serviços de TI baseia-se em processos. Cada um deles é constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas, a partir de um objetivo estipulado, executadas para atingir os resultados desejados. Um processo pode tornar-se bastante complexo, dependendo da organização, sendo que, para cada processo, existe um método de gerenciamento específico. Assim, também deve existir um gerente de processo designado formalmente pela área de TI para coordená-lo. Um determinado processo não deve ser visto como isolado dos outros processos, pois eles estão inter-relacionados, razão pela qual o Gerenciamento de Serviços de TI é necessário, coordenando todos os processos de TI para a obtenção do mesmo objetivo.

Os objetivos do gerenciamento de processos são:

- Aumentar a qualidade dos serviços.
- Aumentar a previsibilidade do comportamento.
- Diminuir o custo alocado.

Os processos de suporte aos serviços de TI e de entrega de serviços de TI descritos pela ITIL podem ser classificados, conforme ilustrado na Figura 1.26, em táticos e operacionais. Os processos responsáveis pela entrega dos serviços de TI (Service Delivery) pertencem ao nível tático, enquanto aqueles responsáveis pelo suporte dos serviços de TI (Service Support) são do nível operacional.



Figura 1.26 – Posicionamento dos processos da ITIL.

Os processos do nível tático baseiam-se no relacionamento entre a área de TI e os seus clientes (áreas de negócio). Os processos deste nível são particularmente responsáveis por estabelecer e garantir o cumprimento dos acordos efetuados com os clientes, bem como monitorar o atendimento das metas acordadas para o desempenho dos serviços de TI. Já os do nível operacional respondem pela manutenção dos serviços de TI sob as condições acordadas com os clientes.

Em uma implementação da ITIL aos processos da área de TI, muitos procedimentos já existentes são preservados ou adaptados, pois podem já ser a melhor prática para o desenvolvimento daquela tarefa, naquela área de TI.

Os procedimentos envolvem pessoas, que são as responsáveis por certas tarefas que devem ser realizadas segundo os objetivos do processo. As mesmas pessoas podem acumular a responsabilidade pela execução de mais de uma tarefa e a gerente do processo pode auxiliar na coordenação desses recursos, de modo a não comprometer o fornecimento dos serviços de TI que dependem daquele processo.

1.23 Modelo de referência e a ITIL

Como os processos e suas atividades são executados pelas diferentes funções da área de TI, faz-se necessária a identificação de todos os setores da área de TI que deles participam, bem como a definição, como já foi proposto anteriormente, de um gerente específico para a coordenação de cada um. O trabalho com os processos identificados constitui-se em uma novidade para muitas organizações e, portanto, para muitas áreas de TI. Ao definir quais são as atividades do processo, que entradas são necessárias e que resultados podem ser obtidos do processo, é possível trabalhar de modo mais eficiente e eficaz. A medição e a condução das atividades aumentam esta eficácia. Finalmente, pela adição de normas ao processo, é possível adicionar medidas de qualidade ao resultado, obtendo-se a pro-

pagada efetividade para a organização. Estes três pontos reunidos permitirão, na medida certa, a obtenção do quarto ponto desejado, a economicidade, ou seja, a melhor relação custo/benefício para a organização.

Para demonstrar a interatividade entre os processos descritos na ITIL, propõe-se a apresentação de um modelo de referência de processos para a área de TI, conforme demonstrado na Figura 1.27, onde apresenta o inter-relacionamento entre os processos da ITIL a serem abordados neste livro, destacados com fundo escuro, incluindo a função da Central de Serviços (Service Desk).

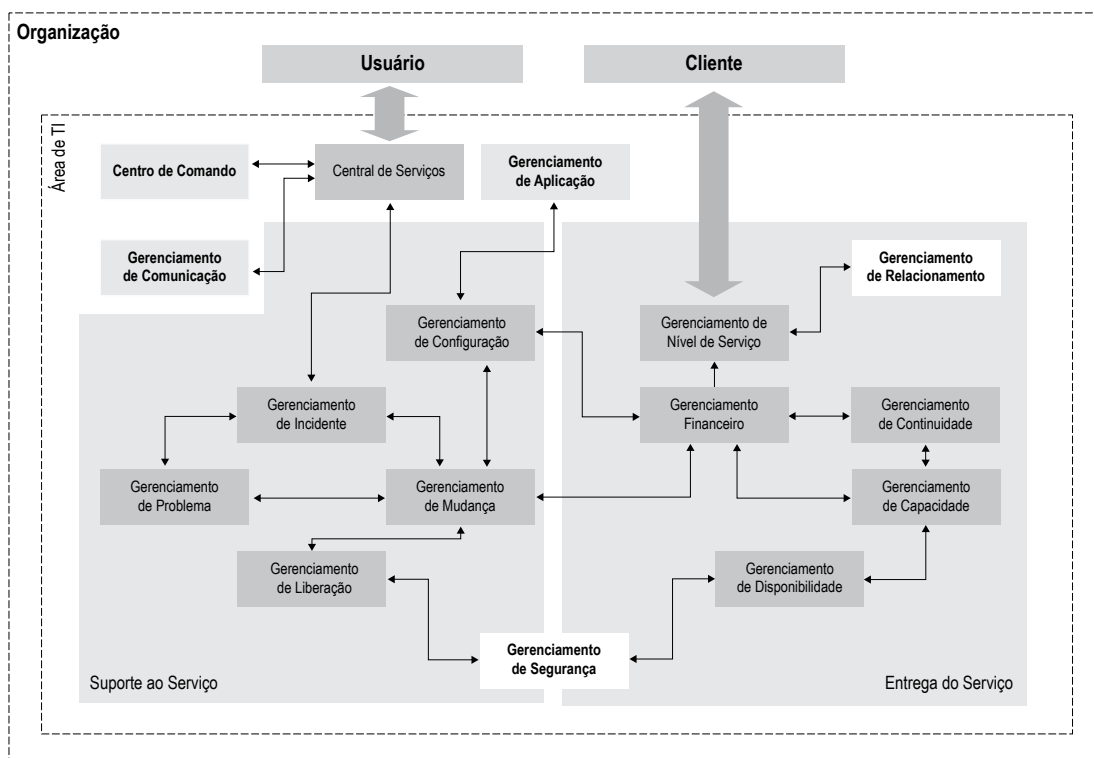


Figura 1.27 – Modelo de Referência de Processos de TI¹³.

O modelo de referência de processos proposto possui duas áreas em que os processos da ITIL são fundamentais para a sua operacionalização plena:

- **Suporte ao Serviço (Service Support)**

Os processos desta área concentram-se nas tarefas de execução diária, necessárias para a manutenção dos serviços de TI já entregues e em utilização pela organização. São eles:

1. Gerenciamento de Configuração (Configuration Management).

¹³ Modelo de referência dos processos da área de TI, criado pelos autores, com a inclusão dos principais processos da ITIL

2. Gerenciamento de Incidente (Incident Management).
 3. Gerenciamento de Problema (Problem Management).
 4. Gerenciamento de Mudança (Change Management).
 5. Gerenciamento de Liberação (Release Management).
- **Entrega do Serviço (Service Delivery)**

Os processos desta área concentram-se nas atividades de planejamento a longo prazo dos serviços que serão demandados pela organização e na melhoria dos serviços já entregues e em utilização pela organização. São eles:

1. Gerenciamento do Nível de Serviço (Service Level Management).
2. Gerenciamento de Capacidade (Capacity Management).
3. Gerenciamento da Disponibilidade (Availability Management).
4. Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI (IT Service Continuity Management).
5. Gerenciamento Financeiro (Financial Management).

Além dos processos destas duas áreas principais, descritos na ITIL, o modelo de referência de processos prevê outros relacionados com:

- Gerenciamento de Aplicação (Application Management).
- Gerenciamento da Segurança (Security Management).
- Gerenciamento da Comunicação (Communication Management).
- Gerenciamento do Relacionamento (Relation Management).

Os processos de gerenciamento de aplicação e segurança também fazem parte da ITIL, mas fogem do escopo deste livro. A novidade do modelo de referência de processos proposto é a incorporação dos processos de gerenciamento de comunicação, responsável por todo o movimento de informações entre TI e o negócio, assim como do gerenciamento de relacionamento, responsável pelo acompanhamento de todo o histórico de interações do cliente e o conseqüente suporte para a tomada de decisão em negociações com o cliente.

Afora os processos, a ITIL descreve a função de Central de Serviços (Service Desk), acrescida da proposição de uma Central de Monitoramento (Command Center).

A ITIL não se limita aos processos nem às funções citadas, compreendendo vários outros aspectos e processos da área de TI, os quais não farão parte deste livro, porque não têm relação direta com os processos pertencentes ao escopo de estudo definido.

1.24 Detalhamento dos processos da ITIL

A seguir, serão descritos os processos da ITIL apresentados no modelo de referência de processos da área de TI.

1.24.1 Gerenciamento de Configuração

É importante para toda organização controlar os seus meios de produção, pois eles são a chave para a criação de produtos ou serviços a serem oferecidos aos clientes, pelos quais se pode criar valor para a organização. Como todos os demais meios de produção, os da área de TI devem ser controlados e gerenciados.

O processo de Gerenciamento de Configuração é o responsável pela criação da base de dados de gerenciamento de configuração (Configuration Management Database – CMDB), a qual é constituída pelos detalhes dos itens de configuração (Configuration Items – CIs) empregados para o provisionamento e o gerenciamento dos serviços de TI.

Um item de configuração é um componente que faz parte ou está diretamente relacionado com a infra-estrutura de TI. Um item de configuração pode ser um componente físico ou lógico, bem como pode também ser composto por outros itens de configuração.

Alguns exemplos de itens de configuração são:

- microcomputador,
- placa de rede,
- software,
- manual técnico de um equipamento,
- procedimento de trabalho.

1.24.2 Gerenciamento de Incidente

O processo de Gerenciamento de Incidente é responsável pelo tratamento e pela resolução de todos os incidentes observados nos serviços de TI, visando ao restabelecimento dos serviços no menor prazo possível. Para a sua operacionalização, ele se apóia na estrutura da Central de Serviços.

A Central de Serviços é um importante componente do provisionamento de serviços de TI para a organização. Ela é freqüentemente o primeiro ponto de contato dos usuários que, ao utilizarem um serviço de TI, percebem alguma coisa diferente do previsto. Os dois principais focos de uma Central de Serviços são o gerenciamento e a comunicação de incidentes. Há diferentes tipos de central de serviços, a seleção do mais apropriado para uma dada organização dependerá das necessidades para a implementação de sua estratégia de negócio. Algumas Centrais de Serviço provêm apenas o registro das chamadas e quando

detectam ser um incidente, transferem a chamada para uma outra equipe mais experiente e capacitada para o atendimento. Outras provêm um alto nível de serviço, possibilitando a resolução de grande parte dos incidentes reportados durante o período do atendimento, enquanto o usuário o está reportando.

1.24.3 Gerenciamento de Problema

O processo de Gerenciamento de Problema é o responsável pela resolução definitiva e prevenção das falhas por trás dos incidentes que afetam o funcionamento normal dos serviços de TI. Isto inclui assegurar que as falhas serão corrigidas, prevenir a reincidência das mesmas e realizar uma manutenção preventiva que reduza a possibilidade de que venham a ocorrer.

1.24.4 Gerenciamento de Mudança

O processo de Gerenciamento de Mudança tem a finalidade de assegurar que todas as mudanças necessárias nos itens de configuração (Configuration Item) serão realizadas conforme planejado e autorizado, o que inclui assegurar a existência de uma razão do negócio subjacente a cada mudança a ser realizada, identificar os itens de configuração envolvidos, testar o procedimento de mudança e garantir a existência de um plano de recuperação do serviço, caso algum imprevisto venha a ocorrer, como, por exemplo, o bloqueio inesperado de um item de configuração.

1.24.5 Gerenciamento de Liberação

O Gerenciamento de Liberação é o processo responsável pela implementação das mudanças no ambiente de infra-estrutura de TI, ou seja, pela colocação no ambiente de produção de um conjunto de itens de configuração novos e/ou que sofreram alterações, os quais foram testados em conjunto. Uma vez que uma ou mais mudanças são desenvolvidas, testadas e empacotadas para implementação, o processo de Gerenciamento de Liberação é responsável por introduzi-las na infra-estrutura de TI e gerenciar as atividades relacionadas com tal liberação.

O processo de Gerenciamento de Liberação também contribui para aumentar a eficiência da introdução de mudanças no ambiente de infra-estrutura de TI, combinando-as em uma única liberação e realizando a implementação das mesmas em conjunto.

1.24.6 Gerenciamento do Nível de Serviço

O processo de Gerenciamento do Nível de Serviço é a base para o gerenciamento dos serviços que a área de TI aprovisiona para a organização. Sua responsabilidade é assegurar que os serviços de TI, dentro dos níveis de serviços acordados, serão entregues quando e onde as áreas usuárias o definirem. Tal processo depende de todos os demais processos

de entrega de serviços (Service Delivery), e seu gerente geralmente é o próprio gerente da área de TI, haja vista a sua importância para a imagem da área de TI perante toda a organização.

O processo Gerenciamento do Nível de Serviço pode ser dividido nas seguintes subprocessos:

- Revisão dos serviços disponibilizados.
- Negociação com os clientes.
- Revisão dos contratos de serviços com fornecedores externos.
- Desenvolvimento e monitoração dos acordos de nível de serviço.
- Implementação das políticas e dos processos de melhoria contínua.
- Estabelecimento de prioridades.
- Planejamento do crescimento dos serviços.
- Definição do custo dos serviços em conjunto com o gerenciamento financeiro e da forma de ressarcimento destes custos.

1.24.7 Gerenciamento da Capacidade

O processo de Gerenciamento da Capacidade é responsável pela disponibilização no tempo certo, no volume adequado e no custo apropriado dos recursos de infra-estrutura de TI necessários ao atendimento das demandas do negócio em termos de serviços de TI, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficiente possível. Para atingir seus objetivos, é imprescindível a identificação dos serviços de TI que serão requeridos pelas áreas de negócio da organização, a definição de qual infra-estrutura de TI e o nível de contingência serão necessários, além de calcular o custo desta infra-estrutura.

O processo Gerenciamento de Capacidade pode ser dividido nas seguintes subprocessos:

- Monitoração do desempenho.
- Monitoração da carga de trabalho/demanda.
- Dimensionamento da aplicação.
- Projeção de recursos.
- Projeção da demanda.
- Estabelecimento de modelos.

1.24.8 Gerenciamento da Disponibilidade

O Gerenciamento da Disponibilidade é o processo da ITIL que visa determinar os níveis de disponibilidade dos diversos serviços de TI a partir dos requerimentos do negócio. Uma vez definidos os níveis de disponibilidade, estes devem ser discutidos com as áreas-cliente, passando o resultado a constar dos acordos de nível de serviço assinados. A disponibilidade é, em geral, calculada com base em um modelo que considera a disponibilidade média e os impactos decorrentes dos pontos de falha mapeados com a utilização da técnica Fault Tree Analysis (FTA).

1.24.9 Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI

O processo de Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI é o responsável pela validação dos planos de contingência e recuperação dos serviços de TI após a ocorrência de acidentes. Ele não trata apenas de medidas reativas, mas também de medidas proativas decorrentes de ações de mitigação dos riscos de ocorrência de um desastre em primeira instância.

O Plano de Continuidade do Negócio é desenvolvido atualmente não apenas para garantir a recuperação e a disponibilização dos serviços de TI, mas também com uma visão de recuperação do processo de negócio, utilizando uma visão fim-a-fim, de modo que a organização volte o mais rápido possível a operar e a atender seus clientes finais, após a ocorrência de um desastre.

1.24.10 Gerenciamento Financeiro

O processo de Gerenciamento Financeiro é aquele cujo objetivo é determinar o verdadeiro custo de todos os serviços de TI e demonstrá-lo de maneira que a organização possa entendê-lo e utilizá-lo para o processo de tomada de decisão. Posteriormente, é responsável pelo estabelecimento dos mecanismos que viabilizem a cobrança do custo dos serviços de TI de seus respectivos clientes.

1.25 O que não é ITIL

A atenção crescente dada às melhores práticas reunidas na ITIL é vista pela comunidade de Gerenciamento de TI como uma possibilidade de ajuda às áreas de TI a conseguirem formar melhores Acordos de Nível de Serviço (ANS) e a respeitarem de forma mais eficiente esses ANSs. Porém, o crescimento de algo bom é sempre acompanhado pelo inevitável lado ruim, representado pelo entendimento limitado ou errôneo do que venha a ser a ITIL, o que representa um perigo. Para compreender o que é a ITIL necessário se faz olhar para o lado realista, ver o que é e o que oferece, assim como para aquilo que não corresponde à verdade.

A ITIL tem-se mantido relevante e aberta à evolução realizando sabiamente uma distinção entre estabelecer a pedra básica dos processos de TI e ditar como devem ser tais processos. Contudo, já está ocorrendo confusão entre os diferentes fornecedores de serviços de TI, relativamente a esta distinção – prevendo todo o tipo de serviços de consultoria e produtos de software que afirmam ser ITIL-compliance, mas que deixam para os seus compradores perceber o que essas afirmações representam e fazem.

Em termos de consulta e planejamento, as linhas-mestres encontradas na ITIL são bastante úteis, e a prática da consulta pode ajudar às áreas de TI a evoluírem para um Gerenciamento de Serviços de TI mais efetivo e econômico, segundo já foi referido.

Mas é imprescindível ter atenção, pois não se pode pensar que a ITIL consegue fornecer por si só a fórmula mágica para o sucesso. Para se alcançar o sucesso no Gerenciamento de Serviços de TI, de acordo com a metodologia IT Flex®, são necessários quatro aspectos básicos: serviços, processos, pessoas e tecnologia. A ITIL apenas foca os processos, tratando os outros, na maior parte das vezes de forma indireta.

A relação entre tecnologia e processos é bastante complexa, e a ITIL é cuidadosa ao distinguir pontos de ligação sem ficar verdadeiramente envolvida em problemas de tecnologia ou de arquitetura.

É certamente importante ler o conjunto de livros da ITIL como ponto de partida para determinar que categorias de processos são necessárias para uma aproximação bem-sucedida do Gerenciamento de Serviços de TI à estratégia de negócio da organização e, talvez até mais importante, como essas categorias se inter-relacionam.

Mas a ITIL deve ser vista como ponto de partida, e não de chegada. Será mais eficaz nas mãos de uma liderança capaz de pensar criativamente sobre suas organizações, culturas e necessidades do negócio, mas também capaz de ser proativa e inovadora na escolha das tecnologias empregadas.

A estratégia ganhadora é aquela que olha para os quatro aspectos básicos (serviços, processos, pessoas e tecnologia) com uma mente aberta e capacidade de construir todos os aspectos a partir de forças.

É importante reter as seguintes conclusões, neste momento:

- A ITIL não é uma metodologia para implementar processos de Gerenciamento de Serviços de TI, mas um conjunto de melhores práticas flexível que permite adaptações para ir ao encontro das necessidades específicas.
- A ITIL não contém mapas detalhados dos processos, ela fornece os fundamentos e as informações para a construção e a melhoria dos processos da área de TI.
- A ITIL não fornece instruções de trabalho, só a área de TI sabe como se trabalha.

1.26 Adoção da ITIL

Na grande maioria das organizações, é comum a inexistência de um ponto único de contato para a requisição de suporte sobre as questões que interferem com disponibilidade e o funcionamento normal dos serviços de TI por parte dos usuários. Apesar de existirem muitas maneiras e produtos que permitam a centralização em um único ponto de todos os incidentes com os serviços de TI de uma organização, a satisfação e o esforço de manutenção associados acabam – com o passar do tempo – por desiludir os gerentes, clientes e usuários.

O grande incentivador desta situação é a pouca comunicação e a baixa cooperação entre as áreas de uma organização, principalmente entre as subáreas de TI, resultando em incidentes que levam à degradação do tempo de resposta dos serviços de TI ou mesmo à sua total indisponibilidade, resultando na baixa percepção da qualidade dos serviços de TI e no desgaste da imagem da área de TI perante os clientes.

Muitas áreas de TI, por tentarem acompanhar a inovação para responder às exigências do negócio, tornam-se incapazes de manter atualizados os procedimentos já estabelecidos, e passam muito tempo em intervenções reativas, resolvendo repetidamente incidentes e problemas, em vez de eliminá-los.

Muitas vezes, existe demasiada dependência de pessoas-chave pelo fato de o conhecimento que elas detêm não estar documentado. Um problema adicional resulta do fato de muitas pessoas da área de TI precisarem de orientação para as necessidades e questões dos clientes, ou seja, estarem focadas no cliente.

Outro grande impacto vem geralmente da inexistência de cultura de celebração de acordos de nível de serviço com os clientes dos serviços de TI. Desse modo, as expectativas do cliente não são claramente compreendidas nem a forma do fornecimento dos serviços de TI é clara para o cliente. Uma razão para isto é que a informação necessária para o gerenciamento dos serviços de TI entregues aos clientes não está disponível – as decisões baseiam-se na sensibilidade em vez de serem fundamentadas. O valor que se extrai do investimento não pode ser julgado sem que exista um bom conhecimento dos custos, incluindo o de alterações. Um conhecimento dos custos incorridos na prestação dos serviços de TI também fornece uma base sólida para decisões no departamento da TI.

As melhores práticas reunidas na ITIL descrevem uma nova abordagem para esta problemática do suporte aos serviços de TI, em que os diferentes pontos de contato dos usuários com a área de TI podem ser substituídos pela Central de Serviços, onde os acordos de nível de serviço têm condições de serem gerenciados com claro conhecimento dos seus objetivos e âmbito, tanto para o cliente quanto para a própria área de TI. A ITIL também aborda o gerenciamento financeiro das diversas fontes de custos existentes nos processos de gerenciamento de serviços, de modo a que os serviços fornecidos estejam alinhados com as necessidades e exigências do negócio.

Ao adotar as melhores práticas reunidas na ITIL, a área de TI deve investir todo o empenho que for necessário para que elas sejam implementadas e cheguem a trazer o retorno esperado. Na Tabela 1.6, apresentam-se os prazos para a implementação dos diversos processos da ITIL, apurados de implementações reais. Tal empenho, conforme já foi visto, envolve harmonizar a interação entre pessoas, processos e tecnologia, de forma a assegurar o Gerenciamento dos Serviços de TI, conforme descrito a seguir:

- **Pessoas** – Aqui são considerados todos aqueles envolvidos em um ou mais processos de gerenciamento da ITIL. O empenho de cada um é imperioso, e, para tanto, a comunicação, a capacitação, o treinamento e as definições claras dos papéis e das responsabilidades são essenciais para atingir e manter o fornecimento de serviços de TI alinhados com a estratégia de negócio da organização.
- **Processos** – Conforme descrito na ITIL, os processos de gerenciamento constituem os seus pilares e oferecem uma forma organizada para implementação, a qual pode ser adaptada às necessidades particulares de cada organização.
- **Tecnologia** – Apesar de a ITIL não estar afeta a nenhuma tecnologia ou família de produtos, a sua implementação pode ser mais eficaz se as ferramentas escolhidas usarem a terminologia definida por ela. O número de ferramentas “compatíveis com as melhores práticas reunidas na ITIL” tem crescido de forma rápida e pode ser acompanhada pela consulta à URL <http://www.pinkelephant.com/en-US/PinkVerify/PinkVerifyToolset.htm>, o que indica uma crescente adoção das práticas ITIL em escala mundial.

Tabela 1.6 – Prazo de implementação dos processos da ITIL
Fonte: InterProm USA Corporation

Processo ITIL	Prazo para a implementação	
	Pequenas e médias organizações	Grandes organizações
Gerenciamento de Incidente	3 a 6 meses	6 a 24 meses
Gerenciamento de Problema	1 a 3 meses	3 a 4 meses
Gerenciamento de Configuração	3 a 4 meses	4 a 12 meses
Gerenciamento de Mudança	1 a 3 meses	3 a 5 meses
Gerenciamento de Liberação	1 mês	1 a 2 meses
Gerenciamento de Disponibilidade	3 a 6 meses	6 a 9 meses
Gerenciamento de Capacidade	4 a 6 meses	6 a 12 meses
Gerenciamento Financeiro	4 a 6 meses	6 a 9 meses
Gerenciamento de Continuidade	3 a 6 meses	6 a 12 meses
Gerenciamento de Nível de Serviço	2 a 4 meses	4 a 6 meses

1.27 Como a ITIL adiciona valor aos serviços de TI

O grau em que o serviço de TI está alinhado com o as necessidades da organização pode ser avaliado pela utilização de indicadores de desempenho calculados a partir de medidas obtidas dos próprios processos de TI, quer sejam operados interna ou externamente.

Muitas áreas de TI geram relatórios com indicadores de desempenho, mas pouco focados nas necessidades de informação sobre o desempenho de TI do ponto de vista do negócio. No decorrer da apresentação dos diversos processos definidos pelas melhores práticas reunidas na ITIL, ao longo deste livro, serão apresentadas sugestões de indicadores de desempenho, de modo a permitir a montagem de um painel de monitoração (dashboard) baseado nas metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Strategic Activity System (SAS®) para a avaliação do desempenho de TI no Gerenciamento dos Serviços de TI sob o ponto de vista do negócio.

A fim de garantir a tradução das necessidades da organização em termos de requerimentos de serviços de TI, a ITIL propõe o processo de gerenciamento do nível de serviço (Service Level Management – SLM). Tal processo viabiliza a definição de valores-padrão para as diferentes variáveis de desempenho consideradas importantes para um determinado serviço de TI, celebrando um acordo de nível de serviço (Service Level Agreement – SLA) entre o cliente (áreas de negócio) e a área de TI. Ao realizar esta tarefa, define-se a importância e a contribuição de cada serviço de TI para o negócio, possibilitando que esta área gerencie e demonstre o valor de sua contribuição na execução da estratégia da organização.

Resumindo, serviços de TI que verdadeiramente agregam valor são aqueles alinhados com os requerimentos do negócio e com a estratégia de negócio da organização.

1.28 Benefícios da implementação da ITIL

Para alcançar os benefícios propalados da adoção das melhores práticas reunidas na ITIL, é necessário que a organização que as adota já tenha reconhecido a sua importância e esteja seriamente comprometida com a sua implementação, envolvendo toda a sua equipe, tanto da área de TI quanto nos setores de negócio. Com a obtenção do comprometimento de todos os envolvidos, os benefícios serão:

- Melhoria na qualidade dos serviços de TI, tornando-os mais confiáveis para o suporte à execução da estratégia de negócio.
- Alinhamento do plano de continuidade dos serviços de TI aos interesses da organização e maior probabilidade de sucesso na sua execução.
- Clareza na visão da atual capacidade da área de Tecnologia da Informação em entregar e suportar os serviços de TI demandados pela organização.

- Melhor informação sobre os atuais serviços de TI, possibilitando priorizar as alterações e melhorias necessárias.
- Aumento da flexibilidade para o negócio pela melhoria no conhecimento da área de TI sobre as reais necessidades do negócio.
- Maior motivação dos integrantes da equipe de TI derivada da melhoria na satisfação no trabalho, obtida por um conhecimento melhor da capacidade disponível e mais elevada gestão das expectativas, tanto de TI quanto dos clientes e usuários.
- Melhoria na satisfação dos clientes, pois a área de TI passa a conhecer e fornecer o que eles esperam.
- Aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação dos serviços de TI às mudanças impostas pela estratégia de negócio da organização.
- Diminuição nos prazos de atendimento de incidentes, solução de problemas e execução de mudanças, associadas ao aumento da taxa de sucesso em tais processos.
- Melhor compreensão e controle dos custos, possibilitando o acompanhamento dos investimentos e a conciliação das despesas operacionais, bem como a cobrança dos serviços de TI prestados aos clientes.
- Melhoria da imagem da área de TI pelo incremento da qualidade dos serviços de Tecnologia da Informação, atraindo novos clientes e encorajando o aumento da demanda de serviços de TI por parte da clientela atual.
- Priorização das ações de melhoria nos serviços de TI, de acordo com as necessidades de atendimento dos níveis de serviços acordados com os clientes para os serviços de TI.

Desta relação de benefícios, alguns poderão ser dependentes ou ter maior expressão de acordo com o contexto da organização e do tipo de indústria em que ela atua, ou seja, os benefícios da ITIL diferem de uma organização para outra. Pela mesma razão, outros benefícios que não aparecem no rol anterior poderão ser obtidos. O fundamental é que a adoção da ITIL permitirá a adoção de uma cultura de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pela área de TI, que, no mínimo, garantirá a manutenção dos ganhos já obtidos.

1.29 Resultados

Os resultados advindos da adoção da ITIL são muitos e, em inúmeros casos, significativos. Organizações que já adotaram a ITIL alcançaram resultados em termos de redução de custos operacionais, aumento da eficiência, diminuição do time-to-market para produtos e serviços apoiados por TI, elevação da produtividade da equipe de TI, incremento na efeti-

vidade para o negócio da área, entre outros. Recentemente, algumas organizações tornaram públicos os resultados alcançados com a implementação das recomendações da ITIL:

- **Caterpillar** – Obteve um aumento de 60% para mais de 90% no índice de atendimento de incidentes realizado nos acordos de nível de serviço firmados com as unidades de negócio da organização, após 18 meses da implementação.
- **Corte de Justiça de Ontário** – Implementou e ativou um Service Desk Virtual, reduzindo os custos com suporte técnico em 40%, após dois anos e meio da implementação.
- **Procter & Gamble** – Depois de três anos da implementação, obteve uma redução entre 6 e 8% nos custos operacionais da infra-estrutura de TI e redução entre 15 e 20% do pessoal alocado. No caso específico do Service Desk, foi obtida uma redução de 10% no volume total de chamadas recebidas.

Segundo a organização denominada Quint Wellington Redwood¹⁴, os benefícios da adoção da ITIL passam a ser obtidos em até 90 dias, destacando-se a redução do tempo de resolução das incidentes e dos problemas, além da diminuição da quantidade de erros que podem levar a ganhos superiores a 30% em termos de tempo despendido pela equipe da área de TI, assim como a redução do time-to-market, que pode levar a ganhos de até 50% na capacidade de execução de mudanças e projetos.

A Tabela 1.7 apresenta os ganhos obtidos em projetos já realizados de implementação das melhores práticas reunidas na ITIL.

Tabela 1.7 – Resultados de projetos de implementação da ITIL

Variável de desempenho	Resultado obtido
Disponibilidade dos Sistemas	Incremento de 10% na disponibilidade dos sistemas de TI
Custo de Propriedade	Redução de 10% no custo total de propriedade
Capacidade de Processamento	Redução de 15% da capacidade disponível
Prazo de Mudança	Redução de 25% no tempo necessário para a conclusão das mudanças
Prazo de Reparo	Redução de 80% no tempo para a realização de reparos decorrentes de incidentes
Volume de Mudanças	Redução de 50% da quantidade de mudanças urgentes e dispendiosas
Volume de Incidentes	Redução de 30% na quantidade de incidentes

¹⁴ Acesso na Internet pela URL: <http://www.quintgroup.com>