



## **eBook – Guia de Referência ITIL**

Sua fonte de consulta para o dia a dia.

Autor: Renê Chiari

## **Apresentação**

Neste eBook você irá encontrar um resumo dos principais conceitos e definições da Biblioteca ITIL.

A expectativa é que você, caso ainda não conheça a biblioteca, passe a conhecer. E se já conhece, que tenha em mãos um guia de referência para lembrar os conceitos no dia a dia, quando estiver trabalhando na melhoria dos seus processos ou mesmo na execução de atividades de gerenciamento de serviços.

Adicionamos uma pitadinha de bom humor à este eBook. Não se sinta mal em se divertir durante a leitura, é essa a intenção. Gerenciamento de Serviços de TI é um assunto sério, mas não precisa ser chato. =)

## Introdução a ITIL

**ITIL** hoje é uma marca registrada, mas também o acrônimo de **I**nformation **T**echnology **I**nfrastructure **L**ibrary.

Apesar de muitas interpretações (incorretas) sobre a ITIL, ela nada mais é do que o próprio nome já diz, uma biblioteca. Ou seja, um conjunto de publicações de melhores práticas para o Gerenciamento de Serviços de TI.

Melhores práticas significam aprendizados de quem já viveu experiências reais de adoção do gerenciamento de serviços de TI. Isso não significa que estas práticas sejam padrões que precisam ser seguidos a risca. A ideia aqui é **adota-las e apdata-las** a realidade de sua empresa.

*Obs: Para os que procuram receitas de bolo, recomendamos o site: <http://vovopalminha.com.br/>*

A ITIL fornece orientações sobre processos, funções e outros recursos necessários para que as empresas possam gerenciar os seus serviços de TI de forma a atender às necessidades dos clientes



Cliente  
de  
T.I.

As informações deste eBook podem orientá-lo a tomar decisões importantes sobre como usar a ITIL para melhorar o fornecimento de serviços de TI de sua empresa, por exemplo, na escolha de áreas e processos que sejam relevantes para endereçar a solução de uma problemática real. Ou mesmo como incentivo para que você e sua equipe desenvolvam ainda mais suas habilidades em gerenciamento de serviços de TI.

## A História da ITIL

A ITIL (Information Technology Infrastructure Library) foi desenvolvida pelo governo do Reino Unido na década de 1980, quando o governo britânico determinou que o nível de qualidade de serviços de TI não era bom o suficiente.

d



Not good enough!!

O Office of Government Commerce, ou OGC, ficou encarregado de desenvolver uma abordagem eficiente e financeiramente viável para gerenciar os recursos de TI dentro do ambiente do governo britânico. Criou-se então a ITIL.

A biblioteca funcionou tão bem que foi rapidamente adotada também pelo setor privado.

Em 2013, a propriedade da ITIL passou a ser da Axelos® , uma joint-venture entre a OGC e a empresa privada CAPITA. Você pode ler mais no site oficial da ITIL: <http://www.axelos.com/IT-Service-Management-ITIL/?ClickID=004798>

## Estrutura Comum

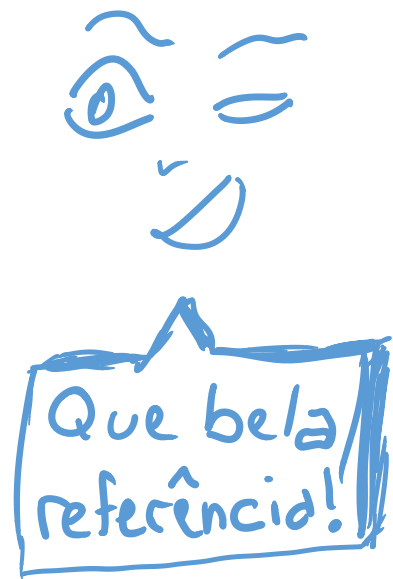
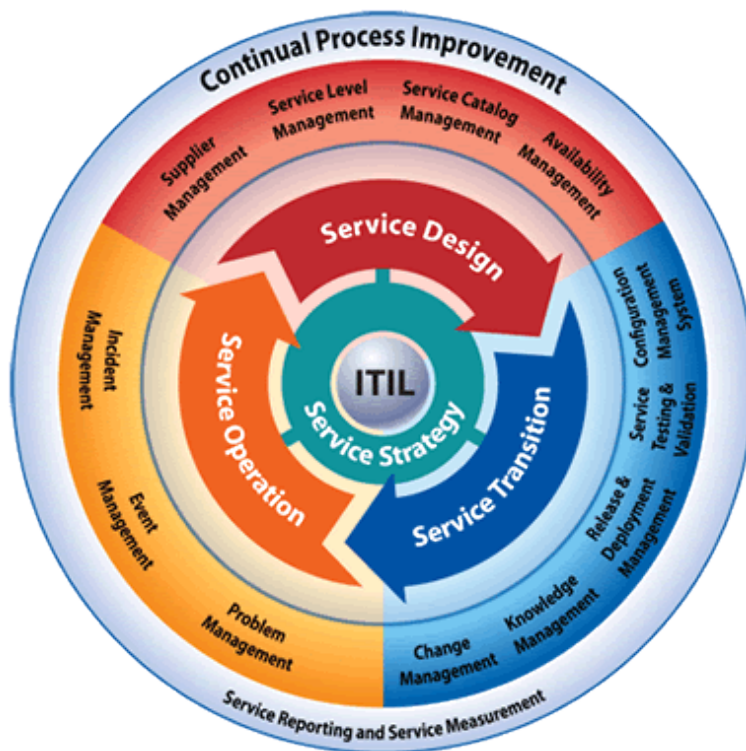
A ITIL evoluiu para uma estrutura comum para o gerenciamento de serviços de TI, permitindo às empresas identificar, definir, comunicar e implementar suas

práticas nas organizações de TI. Consequentemente, a ITIL acaba ajudando estas organizações a alinharem-se com os objetivos de negócio de seus clientes.

A biblioteca também comprova que faz uso de suas próprias recomendações para evoluir continuamente, contrariando o ditado “casa de ferreiro...espeto de pau”. Isto ficou evidente com o lançamento da versão 2 da ITIL, em 2001, e a versão 3, em 2007.

A última versão da ITIL (conhecida como ITIL V3) foi construída com base nos processos e lições aprendidas a partir de versões anteriores, reforçando o ciclo de vida da abordagem de gerenciamento de serviços.

Após uma revisão em 2011, os cinco volumes do núcleo da ITIL fornecem um conjunto de conhecimentos para os praticantes de gerenciamento de serviços de TI como apoio para uma abordagem integrada para a estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua de serviços de TI para qualquer organização.



## A relevância da ITIL frente ao negócio

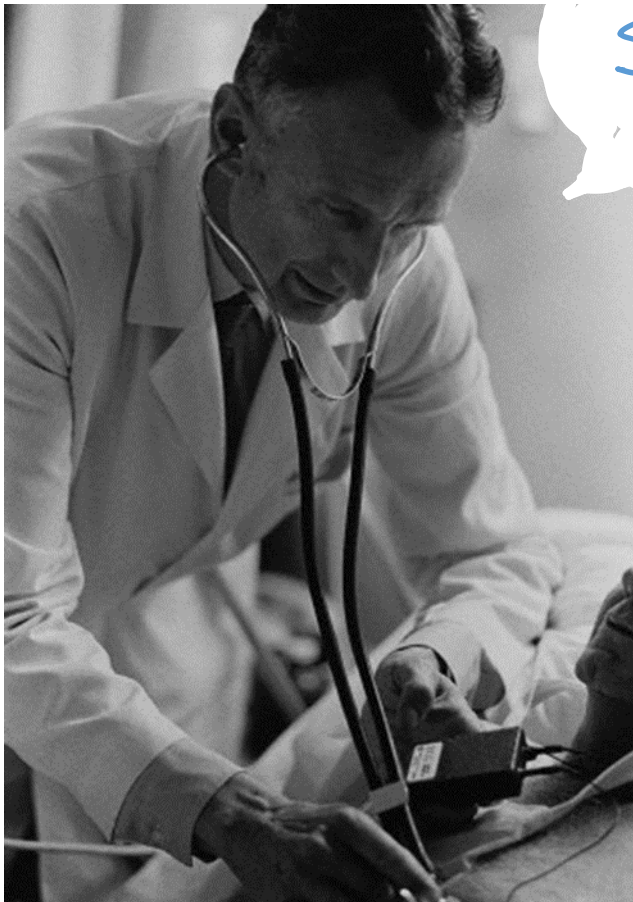
É sempre bom reforçar: se adequadamente utilizada, as práticas descritas na ITIL podem entregar muitos benefícios ao negócio.

Processos adequados permitem que as organizações de TI trabalhem de forma mais eficiente. A adoção do pensamento centrado no gerenciamento de serviço

possibilitou a ITIL ser vista como a abordagem mais abrangente e aceita para gerenciar e entregar serviços de TI no mundo. E não é nenhum segredo que o gerenciamento efetivo de TI é vital para a sobrevivência das empresas.

Independente da natureza do negócio, sob a perspectiva de um provedor de serviços, os serviços de TI precisam de governança para gerenciar a entrega, qualidade e o retorno do investimento.

Com isso, os provedores de serviço precisam definir os papéis e responsabilidades do gerenciamento e os procedimentos internos. Isto pode gerar um aumento na disponibilidade de TI, satisfação do cliente, e redução de custos.



Seu gerenciamento de TI não está bom.

Para endereçar isso, você deve considerar três metas de alto nível:

- Redução de custos de TI
- Aumento da eficiência de TI
- Otimização da infraestrutura de TI existente

A ITIL trabalha sob um pensamento orientado a ciclo de vida que as organizações podem usar para compreenderem melhor as necessidades do negócio.

## Estrutura da ITIL

A ITIL é organizada em cinco publicações baseadas em torno de um ciclo de vida do serviço. São elas:

- ♣ Estratégia de Serviço
- ♣ Desenho de Serviço

- ♣ Transição de Serviço
- ♣ Operação de Serviço
- ♣ Melhoria de Serviço Continuada

Cada estágio do ciclo de vida do serviço influencia (saídas/feedback) e é influenciado (entradas/feedback) por outros estágios.

As organizações que implementam de forma bem sucedida as boas práticas descritas na ITIL conquistam benefícios como:

- ✓ Aumento da disponibilidade dos serviços aos clientes;
- ✓ Melhor retorno sobre o investimento em serviços de TI;
- ✓ Ambientes de suporte simplificados (e integrados);
- ✓ Redução de incidentes e menos “incêndios” para apagar;
- ✓ Melhor utilização de ativos de TI;
- ✓ Mais tempo das equipes especializadas para se dedicarem para inovação e automação de processos de negócio;
- ✓ Redução do turnover da equipe;
- ✓ Melhor capacidade de planejar e habilidade de responder às necessidades dos clientes de forma eficaz e eficiente;
- ✓ Melhor conhecimento da organização de TI;
- ✓ Melhor relacionamento entre TI, fornecedores externos e o negócio.

Pense sobre quais benefícios você gostaria de ter na sua organização. Como as recomendações da ITIL e um gerenciamento efetivo de serviços poderiam ajudá-lo a conquistar estes objetivos?

Para refletir sobre isso, considere que as disciplinas da ITIL podem auxiliar as organizações de TI a melhorarem a qualidade dos serviços de TI que fornecem:

- ✓ Demonstrando o valor do dinheiro
- ✓ Comunicando e explicando processos, papéis e serviços aos clientes.
- ✓ Acordando e tornando claras as estratégias de serviços assegurando o alinhamento que o negócio precisa.

## **Estratégia de Serviço**

Vamos olhar agora o ciclo de vida do serviço em detalhes, começando com a Estratégia de serviço.

O propósito da Estratégia de Serviço é transformar o gerenciamento de serviços de TI em uma estratégica ativa que agregue valor para a organização e apoie a realização dos objetivos de negócio.



As melhores práticas de Estratégia de Serviço da ITIL ajudam as organizações a considerar os seguintes aspectos:

- ♣ Definir a estratégia;
- ♣ Definir os serviços de TI e identificar os clientes que vão consumir estes serviços;
- ♣ Entender como o valor (benefícios) é alcançado;
- ♣ Reconhecer as oportunidades para a introdução de novos serviços e conquistar novos clientes;
- ♣ Acordar e implementar o modelo ideal de provedor de serviços;
- ♣ Avaliar os recursos e as capacidades necessárias para implementar a estratégia;
- ♣ Estabelecer os processos e métodos que suportam o relacionamento entre a TI e o negócio



Exchange não  
é serviço não  
chefe.  
e-mail é!

A Estratégia de Serviço da ITIL fornece orientações para a criação de uma estratégia de suporte aos clientes, e para o gerenciamento de serviços de TI.

**As organizações que não fornecem um serviço de TI que traga benefícios reais para a sua base de clientes são facilmente substituídas por outro fornecedor.**

## Processos do estágio de Estratégia de Serviço

### Gerenciamento Estratégico para Serviços de TI

O Gerenciamento Estratégico para Serviços de TI explica como um provedor de serviços irá apoiar uma organização, de modo que ele possa ajuda-la a atingir seus objetivos de negócio.

Um bom gerenciamento estratégico identifica as oportunidades que irão beneficiar toda a organização e também reconhece as limitações, auxiliando a superá-las, compreendendo a concorrência e documentando a estratégia para garantir a sensibilização das partes interessadas.

Uma estratégia efetiva resulta em planos claros, consistentes, e devidamente comunicados a todos na organização de TI.

O Gerenciamento da Estratégia para Serviços deve ser realizado pela Alta Direção, que define objetivos e prioriza as atividades. A visão deve ser compartilhada para alcançar engajamento de todos os interessados.

Quando bem feito, permite que um provedor de serviços de TI use seus recursos de forma eficiente para planejar e demonstrar como as suas ações ajudam a organização a alcançar objetivos de negócios.

Através deste processo, o negócio pode descrever suas necessidades, e a TI pode responder e recomendar atividades apropriadas para atendê-las.

## **Gerenciamento de Portfólio de Serviços**

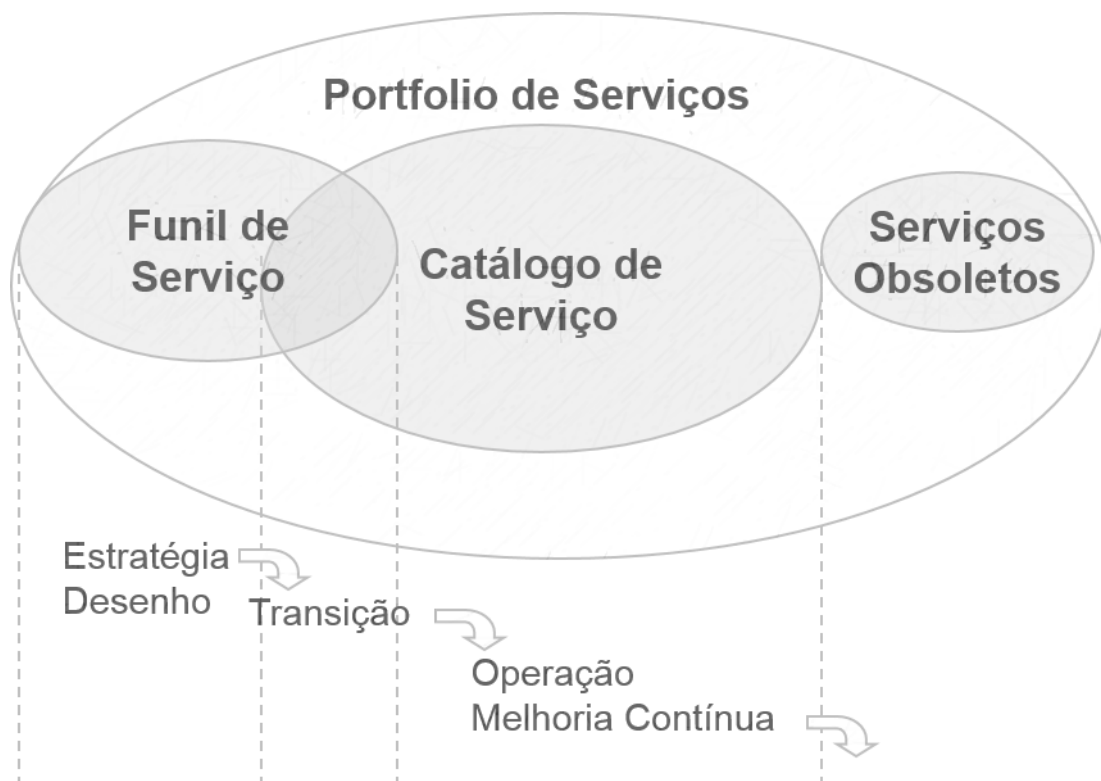
As organizações de TI precisam continuamente assegurar que os serviços que elas oferecem são custo-efetivos e atendam as expectativas dos clientes quanto a qualidade e valor. As orientações do Gerenciamento de Portfólio de Serviço ajudam a alinhar as ofertas de serviço com os objetivos do cliente

O Gerenciamento de Portfólio de Serviços ajuda uma organização a evitar o fornecimento de serviços ineficientes ou com modelos de custo ultrapassados.

Muitas organizações possuem serviços legados desatualizados e que custam caro para serem mantidos em operação. Este processo ajuda a identificá-los.

A partir da avaliação dos serviços ineficazes ou com baixo valor agregado, uma decisão de negócio é tomada quanto a serem redesenhados, descontinuados, ou terceirizados.

O portfólio de serviços fornece uma visão geral de todos os nossos serviços, não importa em que fase do ciclo de vida ele se encontram. Os serviços são classificados como desenho, transição, operação ou aposentados.



O Gerenciamento de Portfólio fornece uma visão geral de todos os serviços. Não importa qual estágio do ciclo de vida ele esteja.

Como você pode ver no diagrama, o Portfólio de Serviço é categorizado da seguinte forma:

Os serviços que ainda estão na fase de 'concepção' são registrados no "Funil de Serviços" (ou Pipeline).

Os serviços operacionais, ou seja, disponíveis para serem consumidos pelos clientes, fazem parte do Catálogo de Serviços.

E por último, os serviços obsoletos, que já estão descontinuados.

Estas informações do portfólio de serviço inclui informações de clientes, fornecedores, aplicação, acordos, e representam os recursos ocupados na prestação de serviços. Além disso, também refletem os recursos que serão liberados para trabalhar em outras atividades.

## **Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI**

Ao fornecer orientação e modelos, este processo permite que os profissionais de TI trabalhem de forma eficaz com os especialistas financeiros em suas organizações. Isso resulta em um Provedor de Serviços de TI capaz de identificar e gerenciar custos, avaliar o impacto financeiro de decisões estratégicas e fornecer uma contabilização de despesas e retorno sobre o investimento.

O Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI fornece um componente importante da Estratégia de Serviço. Ele quantifica o valor dos serviços de TI em termos financeiros, com foco na produção, orçamentos precisos e oportunos, análise e elaboração de relatórios sobre o desempenho dos serviços e - se for o caso - cobrando dos clientes um preço justo sobre os seus serviços de TI.



Não vou  
dar nenhum tostão  
p'd esse povo da TI

Um processo de gerenciamento financeiro para serviços de TI eficaz ajudará as organizações a responder a questões importantes como:

- ♣ O que é melhor: aumentar a receita ou reduzir custos?
- ♣ Quais são as ofertas de serviços mais caras e por quê?
- ♣ Quais são os tipos de serviços que estão sendo consumidos, em que volume e qual é o orçamento atual associado a eles?
- ♣ Os serviços são mais atraentes do que as o s oferecidos pela concorrência?
- ♣ Onde estão as maiores deficiências de

serviço?

## Gerenciamento da Demanda

A Estratégia de Serviço usa o Gerenciamento da Demanda para apoiá-la no planejamento das alterações dos níveis de necessidade do cliente. A demanda dos clientes nunca será uma razão absoluta, estática. Quanto mais o negócio estiver 'ocupado', maior serão as demandas ao provedor de serviços de TI.

O Gerenciamento da Demanda auxilia o provedor de serviços a entender quando o cliente irá consumir os seus serviços (e quanto), para que ele possa fornecer recursos adicionais, quando necessário.

A oferta e a demanda estão fortemente acoplados dentro de gerenciamento de serviços. Muita capacidade sobressalente é um desperdício, mas muito pouco da capacidade pode levar a reduções significativas na qualidade do serviço.

## Gerenciamento do Relacionamento do Negócio

O Gerenciamento do Relacionamento de Negócios fornece links formais entre o provedor de serviços e seus clientes. Este processo permite que a TI avalie as necessidades de um cliente e meça o sucesso em atender estas necessidades ao longo do tempo.

Uma área de foco deste processo é avaliar os níveis de satisfação do cliente para planejar como entregar resultados que agreguem mais valor.

Esta disciplina tem tudo a ver com uma boa comunicação. Ela depende e é reforçada por um portfólio de serviços preciso.

O Gerenciamento de Relacionamento de Negócios fornece um ponto focal para todas as atividades na área de TI e representa os serviços perante os clientes. Ele lida com novas exigências, fornece o ponto de contato para registro e tratamento de reclamações e elogios e permite que a TI ajude o negócio a alcançar seus resultados.



## Resumindo a Estratégia de Serviço...

A Estratégia de Serviço incentiva as organizações de TI e seus clientes a pensarem estrategicamente. Para sobreviver e prosperar, cada organização precisa entender como se cria valor para si mesma e para os seus clientes.

Os Provedores de serviços de TI devem ter clareza sobre a estrutura de governança corporativa - ou seja, regras, políticas, sistemas e processos - para o qual devem estar aderentes. Estes são definidos e implementados pela Estratégia de Serviço.

Uma Estratégia de Serviço eficaz significa que há um planejamento de longo prazo realizado, e que suporta todo o resto do ciclo de vida. Uma organização com uma Estratégia de Serviço eficaz é menos reativa e muito mais eficiente.

## **Desenho de Serviço**

**O Desenho de Serviço considera os requisitos propostos pela Estratégia de Serviço e desenvolve soluções para construir ou modificar os serviços solicitados pelo cliente.**

O escopo do Desenho de Serviços não está limitado somente a novos serviços. Ele inclui as mudanças e melhorias necessárias para aumentar ou manter o valor do serviço para os clientes durante o ciclo de vida de serviços, a continuidade dos serviços, o cumprimento dos níveis de serviço e a conformidade com normas e regulamentos.

Um Desenho de Serviço eficaz irá permitir:

- ♣ Que os serviços sejam desenhados para satisfazer os objetivos de negócios.
- ♣ Que os serviços sejam desenhados e sustentados de forma fácil e a um custo viável
- ♣ Que sejam desenhados processos eficientes e eficazes para gerenciar serviços durante todo o seu ciclo de vida.
- ♣ Que os riscos sejam identificados, eliminados ou mitigados antes do serviço ser liberado em produção

## **Processos de Desenho de Serviço**

### **Coordenação de Desenho**

Sendo realizada por uma variedade de papéis, este processo se concentra em estabelecer um ponto único de coordenação e controle de todas as atividades de desenho de serviço.

A Coordenação de Desenho se aplica a todos os prestadores de serviços e grupos funcionais, incluindo as áreas de desenvolvimento, testes e de terceiros, o que resulta nos seguintes benefícios:

- ♣ As necessidades de retrabalho são minimizadas, reduzindo assim os custos;
- ♣ As necessidades dos clientes são acordadas e compreendidas;
- ♣ Há conformidade comprovada para padrões de arquitetura e maior clareza para todos os membros da equipe envolvidos em atividades de desenho de serviço. Isso melhora a qualidade e permite oferecer soluções de serviços mais eficazes.

## Gerenciamento do Catálogo de Serviços e Gerenciamento de Nível de Serviço

O processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviço fornece orientações para a construção e manutenção de um catálogo de serviços. Catálogos de Serviço podem ser classificados em:

- ✓ Catálogos de Serviço de Negócio, onde são refletidos os serviços voltados ao Cliente;
- ✓ e Catálogo de Serviço Técnico, fornecendo detalhes sobre os serviços de TI.

Um Catálogo de Serviço contém informações precisas sobre todos os serviços em operação e os serviços que estão sendo preparados para entrar em produção.

Catálogos de Serviço são utilizados como ferramentas de comunicação com o negócio, permitindo-lhes ver que serviços são oferecidos. E para os gerentes de relacionamento de negócio como ferramenta útil para analisar criticamente os requisitos junto aos clientes.

Além disso, os Acordos de Níveis de Serviço (Service Level Agreements – SLA) serão analisados criticamente (revisados) usando o processo de Gerenciamento de Nível de Serviço, que é o processo responsável por acordar, monitorar, reportar e revisar as metas contidas nos SLA.



Os SLAs descrevem o nível acordado de serviço que será prestado ao cliente, incluindo metas, tais como horas de serviço, desempenho e acordos de suporte.



A partir do momento em que o serviço entrar em operação, os SLAs são monitorados, são produzidos relatórios e realizadas reuniões com os clientes para confirmar se eles estão satisfeitos com o desempenho geral do serviço.

## Gerenciamento de Disponibilidade e Gerenciamento da Capacidade

O Gerenciamento de Disponibilidade tem como objetivo garantir que os níveis de disponibilidade do serviço atendam ou excedam as necessidades atuais e futuras dos clientes.

Se um serviço precisa ter alta disponibilidade, isso deve estar previsto durante o estágio de desenho do serviço - por exemplo, através da inclusão de resiliência e redundância adicional.

O Gerenciamento de Disponibilidade visa identificar o nível de indisponibilidade que o negócio é capaz de tolerar e garante que os serviços sejam desenhados considerando estes requisitos. Acordar e fornecer a dose correta de disponibilidade é uma questão altamente crítica para a maioria das empresas.

Não fazer isso de forma bem sucedida pode custar caro, ser prejudicial e afetar negativamente a percepção do cliente sobre os serviços de TI.

Já o Gerenciamento da Capacidade trabalha para garantir que a capacidade dos serviços de TI e a infraestrutura de suporte seja suficiente para cumprir as metas de nível de serviço negociadas com relação a capacidade. Em linhas gerais significa gerenciar a capacidade certa, no lugar correto, no momento certo, para o cliente certo, a custos corretos.

Você já deve ter visto as consequências de uma perda de capacidade - como



um servidor ficar sem espaço de armazenamento, ou de uma rede não ter largura de banda suficiente.

Tal como acontece com gerenciamento de disponibilidade, a capacidade extra muitas vezes significa custo extra. Muita capacidade é um desperdício, mas pouca capacidade

pode levar à degradação do serviço.

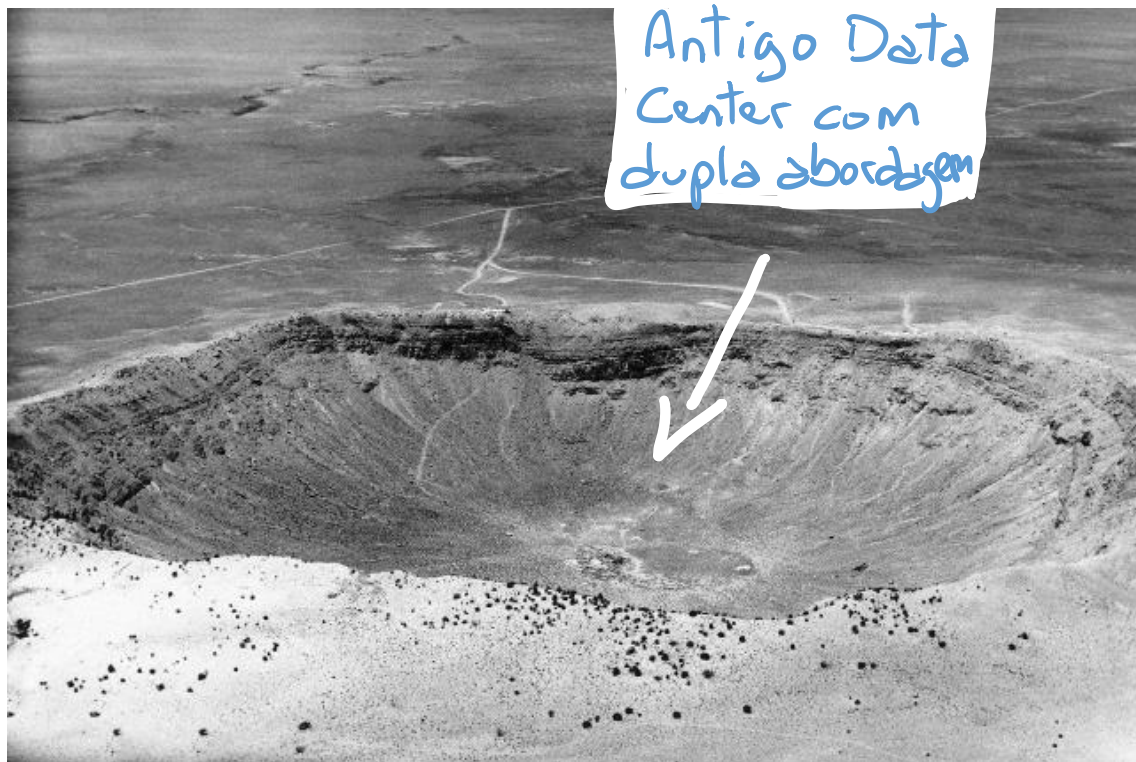


Aos olhos dos usuários, capacidade insuficiente pode significar indisponibilidade. Por exemplo, um usuário não consegue completar uma transação sistêmica por conta do excesso de transações simultâneas. Para o pessoal de TI, o sistema está disponível (pense no analista do service desk dando um 'ping' no roteador e informando que está tudo ok). Mas a experiência do usuário no uso do sistema fica tão lenta que para ele o sistema está indisponível.

## Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI

O processo de Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI é responsável pela avaliação e gestão dos riscos para os serviços de TI. Isso inclui manter um conjunto de planos de continuidade de serviços de TI e planos de recuperação de desastres que suportem o plano geral de continuidade de negócios.

Existem custos associados com ao Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI, e estes custos podem ser bem altos. Por outro lado, não compreender claramente as funções vitais de negócio e não se preparar adequadamente para responder a possibilidade de desastres pode custar mais caro ainda.



## Gerenciamento de Segurança da Informação

O Gerenciamento de Segurança da Informação descreve como proteger a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados de uma empresa, bem como os ativos da empresa, informações e serviços de TI.

Se um serviço precisa ser seguro, elementos tais como a proteção de senha e criptografia devem ser desenhados. Todos os dias, mais e mais empresas contam os custos de não desenhar a segurança. Assim como perda financeira, violações de segurança podem causar grandes danos à reputação e credibilidade da empresa.

## Gerenciamento de Fornecedores

Por fim, o estágio de Desenho de Serviço inclui o Gerenciamento de Fornecedores, um processo que permite que as organizações gerenciem todos os fornecedores externos que fornecem ou suportam serviços de TI.

Se uma organização opta por contratar um serviço terceirizado ao invés de desenvolvê-lo internamente, o Gerenciamento de Fornecedores tem a missão de garantir que estes serviços sejam definidos, que os contratos sejam adequados e que os custos sejam compreendidos.

O processo ajuda as organizações a selecionarem o fornecedor apropriado e gerenciar o desempenho deles para maximizar, e de certa forma justificar, os investimentos em terceirização.



Gostaria de um  
MPLS na promoção?

## Resumindo o Desenho de Serviço...

O principal resultado da fase de Desenho de Serviço do ciclo de vida é o Pacote de Desenho de Serviço (Service design Package – SDP).

O Pacote de Desenho de Serviço contém todas as informações relevantes a serem passadas para a Transição de Serviço, incluindo a descrição do serviço, o SLA e os critérios de aceitação que precisam ser atendidos.

O Pacote de Desenho de Serviço é definido como: *"O(s) documento(s) de definição de todos os aspectos de um serviço de TI e seus requisitos através de cada estágio de seu ciclo de vida."*

*Um pacote de design de serviço é produzido para cada novo serviço de TI, um grande mudança ou modificação em serviços de TI."*

Muitos projetos de transição falham devido à falta de documentação ou falta de informação. A elaboração de um Pacote de Desenho de Serviço ajuda a minimizar o risco de fracasso.

Práticas eficazes de desenho de serviços ajudam a garantir que os requisitos de negócios estão sendo atendidos e proporcionam benefícios em muitas áreas, incluindo:

- ♣ Redução do Custo Total de Propriedade (TCO)
- ♣ Melhoria da qualidade do serviço
- ♣ Melhor alinhamento do serviço às necessidades do negócio
- ♣ Implementação mais estável de serviços novos ou modificados
- ♣ Melhor desempenho de serviço em termos de capacidade, custo, segurança e continuidade.

## Processos de Transição de Serviço

O propósito da Transição de Serviço é garantir que serviços novos, modificados e descontinuados atendam as expectativas do negócio conforme documentado nos estágios da Estratégia de Serviço e Desenho de Serviço do ciclo de vida do serviço.

Esta publicação fornece orientações para o desenvolvimento e melhoria das habilidades de implementação de serviços novos ou modificados para operação, protegendo o negócio quanto a eventuais impactos e garantindo que os serviços,

ao serem disponibilizados em ambiente de produção, tenham um desempenho adequado as expectativas do cliente.

## **Gerenciamento de Mudanças**

O Gerenciamento de Mudanças fornece orientação para garantir que métodos consistentes sejam usados para realizar alterações em serviços de TI.

Muitas falhas em serviços de TI são causadas pelo Gerenciamento de Mudanças ineficaz. Isso pode afetar a disponibilidade do serviço e a conformidade regulatória.

O Gerenciamento de Mudanças é uma das formas mais eficazes de fornecer estabilidade para a organização de TI, mas é importante que se tenha uma alta visibilidade, um nível de autoridade apropriado e acima de tudo a conscientização sobre os riscos de se realizar alterações em serviços de TI “por fora” do processo.

Um processo de Gerenciamento de Mudança padronizado, com papéis e responsabilidades claramente definidos, aumenta a probabilidade dos objetivos e metas do negócio serem alcançados e limita a probabilidade de erros embaraçosos e custosos de uma mudança mal planejada.

Algumas das principais responsabilidades do Gerenciamento de Mudanças são:

- ♣ Aceitar, registrar e filtrar de requisições de mudança
- ♣ Avaliar impacto de mudanças sobre a organização
- ♣ Priorizar mudanças
- ♣ Justificar, aprovar (ou rejeitar) mudanças
- ♣ Presidir o Conselho Consultivo de Mudança (CCM) e o Conselho Consultivo de Mudança Emergencial
- ♣ Gerenciar e coordenar a implementação de mudanças
- ♣ Solicitar encerramento de requisições de mudança
- ♣ Fornecer relatórios

O Conselho Consultivo de Mudança (CCM, ou também conhecido como CAB) é uma parte integrante de um processo formal de Gerenciamento de Mudanças. O CCM normalmente é responsável por avaliar e aprovar mudanças, principalmente as que possam oferecer impacto significativo ao negócio.

As requisições de mudança pode vir de clientes, usuários ou da própria TI. Além disso, as alterações podem envolver hardware, software e documentação associada.

O CCM avalia as requisições de mudança com relação às necessidades do negócio, as suas prioridades, os benefícios e os custos, e os possíveis impactos da mudança para os outros sistemas e serviços em operação.



As recomendações para qualquer implementação, avaliação e análise adicional, adiamento ou cancelamento são acordadas pelo CCM.

Os membros do CCM oferecem aconselhamento especializado para a equipe de Gerenciamento de Mudanças sobre o implementação de mudanças. O conselho normalmente é composto por representantes de três áreas importantes: técnica, finanças e negócio. Também podem ser incluídos representantes de fora da organização, cuja aprovação é considerada necessária (por exemplo fornecedores).

As mudanças emergenciais são avaliadas por um comitê emergencial, que deve ser composto por um grupo que possa ser acionado até mesmo nos horário mais improváveis e que tenham autoridade para tomar decisões rápidas, por exemplo, aprovar uma mudança após uma falha de segurança ou falha de hardware que afete seriamente o negócio.

A criação de um Conselho da Direção ou é uma boa maneira de manter os executivos e gerentes envolvidos no processo sem submetê-los aos detalhes mais técnicos que eventualmente possam surgir. O Conselho da direção pode ser envolvido caso não haja consenso sobre uma mudança durante a reunião do CCM.



## Gerenciamento de Liberação e Implantação

As mudanças na infraestrutura de TI muitas vezes ocorrem em um ambiente complexo, distribuído. Em aplicações modernas isso pode afetar os clientes e os servidores. A liberação e implantação de hardware e software requer um planejamento cuidadoso.

O Gerenciamento de Liberação e Implantação fornece orientação em torno da construção e implantação de liberações. O processo se preocupa com a proteção do ambiente de produção e seus serviços através do uso de procedimentos formais e verificações.

O Gerenciamento de Liberação é responsável pelo planejamento, programação e controle das liberações nos ambientes de teste e produção. O processo trabalha em conjunto com os processos de Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Configuração e Ativos de Serviço.

O Gerenciamento de Liberação é um componente chave no esforço constante para um melhor gerenciamento e minimização de impactos das mudanças em uma organização de TI.

Uma vez que as mudanças foram identificadas e autorizadas, uma estratégia adequada de gerenciamento de liberação é necessária para auxiliar as empresas a planejar, implantar e gerenciar liberações de forma precisa e confiável.



O Gerenciamento de Liberação e Implantação tem uma série de responsabilidades, incluindo:

- ♣ Preparar planos abrangentes de liberação e implantação, políticas de liberação, documentos e procedimentos.
- ♣ Obter aceite da liberação, plano de roll-out e sign-off
- ♣ Implementar no ambiente de produção um novo software, hardware e outros ativos, tais como alterações em facilities
- ♣ Testar liberações
- ♣ Garantir impacto mínimo sobre os serviços em produção, operações e suporte

## Gerenciamento de Conhecimento

O Gerenciamento de Conhecimento garante que a informação correta estará disponível para a pessoa certa, na hora certa – permitindo tomada de decisão bem embasada. As decisões de gerenciamento podem ser melhoradas se dados e informações confiáveis e seguros estiverem disponíveis durante todo o ciclo de vida do serviço. O Gerenciamento do Conhecimento compartilha perspectivas, idéias, experiências e informações com todas as partes envolvidas no gerenciamento de serviços.

O Gerenciamento de Conhecimento pode proporcionar uma série de benefícios para uma organização, permitindo que ela seja mais eficiente, melhore a qualidade do serviço, aumente a satisfação dos clientes e usuários e reduza o custo da “produção de conhecimento”.

O processo também irá garantir que a organização tenha acesso a informações atualizadas sobre:

- ♣ Quem está usando ativamente os serviços, em qualquer momento
- ♣ Quaisquer restrições de fornecimento de serviços
- ♣ Dificuldades encontradas por clientes na obtenção dos benefícios esperados

É recomendável desenvolver uma estratégia de gerenciamento de conhecimento que enderece:

- ♣ O modelo de governança que será usado
- ♣ Papéis e responsabilidades
- ♣ As políticas que serão empregadas nos processos, procedimentos e métodos de gerenciamento de conhecimento
- ♣ Tecnologia e outros recursos necessários
- ♣ Medidas de desempenho devem ser adotadas

A estratégia resultante irá identificar e planejar a captura de conhecimento relevante e as informações e dados associados que irão apoiá-la.



## Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço

O Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço rastreia as informações sobre os itens de configuração (ICs). Itens de configuração são os elementos que compõem os serviços, e incluem tipicamente hardware, software, pessoas, documentos ou locais.

Ao rastrear itens de configuração e o relacionamento entre eles, podemos compreender melhor os serviços e identificar questões como itens de configuração que são críticos ou estão vulneráveis – ou ainda – inconsistências nos dados de configuração.

O Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço é uma importante fonte de informação para o Gerenciamento de Conhecimento, e também é amplamente utilizado por outros processos. Por este motivo, pode ser considerado como “o processo camarada”.



## **Resumindo a Transição de Serviço...**

A Transição de Serviço eficaz pode melhorar significativamente a habilidade de uma organização para processar grandes volumes de mudança e liberações.

Especificamente, a Transição de Serviço agrega valor à organização melhorando :

- ♣ O índice de mudanças e liberações bem sucedidas
- ♣ A habilidade de adaptar-se rapidamente às novas exigências e desenvolvimentos e, assim, manter uma vantagem competitiva
- ♣ A confiança em serviços novos e modificados
- ♣ A confiança no grau de conformidade da organização com os requisitos de governança
- ♣ A produtividade da organização e dos clientes, por conta de ofertas de serviço melhor planejadas e melhoradas
- ♣ A retirada em tempo hábil de ativos de hardware e software, bem como contratos de manutenção , quando os serviços são descontinuados.

A Transição de Serviço desempenha um papel vital no ciclo de vida, administrando a transferência dos serviços do estágio de Desenho para o estágio de Operação.

Você provavelmente já deve ter visto as conseqüências de implementações que falharam, e saber o quanto podem custar à uma organização.

## **Operação de Serviço**

A Operação de Serviço é o estágio do ciclo de vida de serviço responsável por executar os serviços em operação.

O papel da Operação de Serviço é manter e suportar o serviço em operação, garantir que ele permaneça estável e oferecer um nível consistente de serviço ,conforme definido no SLA.

A Operação de Serviço concentra-se no cumprimento dos compromissos assumidos durante as fases de Estratégia de Serviço e Desenho de Serviço. O objetivo é garantir que as pessoas, processos e tecnologia que compõem o serviço estão alinhadas para cumprir os objetivos acordados.

E na Operação do Serviço onde o valor dos serviços são, de fato, percebidos!

## Processos de Operação de Serviço e Funções

### Gerenciamento de Eventos

Evento é " Qualquer mudança de estado que tenha significado para o gerenciamento de item de configuração ou serviço de TI. "



A ITIL recomenda que sistemas de monitorização e controle sejam empregados para detectar um desvio da operação normal ou esperada de um serviço.

O Gerenciamento de Eventos é o processo que monitora os eventos e recomenda a ação de resposta apropriada a eles.

Por exemplo, se uma parte do disco rígido está cheia, os dados podem ser arquivados antes que haja qualquer perda notável de serviço aos clientes.

Os benefícios do Gerenciamento de Eventos para o negócio são obtidos indiretamente através de medidas como:

- ♣ Redução de Interrupções de Serviços - a detecção precoce de eventos muitas vezes pode evitar o tempo de indisponibilidade se forem prontamente identificados e tratados pelo grupo apropriado.
- ♣ Redução do Consumo de Recursos - alertas podem desencadear atividades automatizadas que reduzem a necessidade de monitoramento em tempo real (que costuma ser caro)
- ♣ Gerenciamento de serviço mais eficiente - alertas podem sinalizar mudanças de status ou exceções que acionam as equipes ou grupos para resolver questões de desempenho, tais como disponibilidade ou capacidade insuficiente.
- ♣ Mais tempo disponível para inovação - menos recursos humanos são necessários quando as atividades automatizadas reagem aos eventos, liberando tempo para as equipes invistam em inovação e melhoria das ofertas de serviço.

É importante lembrar que o Gerenciamento de Eventos não é estático. Ele

precisa ser constantemente ajustado para atender a dinâmica das regras do negócio.

## Gerenciamento de Incidentes

Incidente é "Uma interrupção não planejada de um serviço de TI ou redução na qualidade de um serviço de TI."



Incidentes causam perturbações a produtividade diária de um usuário e, se não forem tratados corretamente, podem levar a danos financeiros e à má reputação de uma organização.

A ITIL fornece orientações para lidar com incidentes de uma forma que atenda as necessidades do negócio.

O objetivo do Gerenciamento de Incidentes é restaurar o serviço normal para os usuários o mais rápido possível. Feito corretamente, isso resulta em entregar a melhor qualidade e disponibilidade possível de serviço - conforme definido nos SLAs.

Quando uma interrupção do serviço ocorre, o Gerenciamento de Incidentes torna-se altamente visível para a organização. Por conta disso, costuma ser um dos primeiros processos a serem implementados.

## Gerenciamento de Problemas

É importante ressaltar a diferença entre Incidentes e Problemas - dois elementos distintos gerenciados na Operação de Serviço.

Um mal-entendido comum para as organizações que adotam as práticas da ITIL é classificar um problema como um incidente. Um problema é a causa subjacente de um ou mais incidentes.

Por exemplo, um único vírus poderia ser o problema que faz com que centenas de PCs fiquem lentos, e não um incidente. Precisamos reconhecer as diferenças e gerenciar incidentes e problemas como entidades distintas para sermos eficazes.



Problema é "A causa desconhecida de um ou mais incidentes."

O Gerenciamento de Problemas tenta evitar a ocorrência de problemas e seus incidentes resultantes.

Quando os incidentes se repetem, o Gerenciamento de Problemas procura eliminá-los. Quando incidentes não podem ser evitados, O Gerenciamento de Problemas procura

minimizar o impacto para o negócio.

As Atividades de Gerenciamento de Problemas são focadas em diagnosticar a causa raiz de incidentes, a fim de formular uma solução efetiva e duradoura implementada através dos processos de Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Liberação e Implantação.

## Cumprimento de Requisição

Cada departamento de Operações também tem que lidar com muitas requisições de clientes - como a criação de novos usuários, instalação de aplicativos, configuração de softwares, etc.

Essas solicitações são chamadas genericamente de requisições de serviço. Estes tipos de demandas geralmente representam pequenas alterações que são de baixo custo, baixo risco, e que ocorrem com frequência, como uma alteração

de senha, a instalação de um pacote de software homologado, ou a movimentação de um desktop para outro local.

Normalmente é definido um processo separado para gerenciar as requisições de serviço, permitindo que sejam tratados e medidos separadamente do gerenciamento de incidentes.

Um processo de Cumprimento de Requisição deve ser desenhado para lidar com requisições de serviço da comunidade de usuários . Neste sentido o processo irá:

- ♣ Proporcionar o acesso a serviços padrões – fornecendo um canal para que os usuários obtenham serviços padrão através de uma aprovação pré-definida e um processo de qualificação.
- ♣ Comunicar os serviços disponíveis - a informação é fornecida para os usuários e clientes sobre as ofertas de serviços e como obtê-las (lembra-se do Catálogo de Serviços? Perceba ele entrando em cena aqui)
- ♣ Auxiliar os clientes e usuários com informações gerais, reclamações e comentários.

Um dos benefícios do Cumprimento de Requisição é fornecer acesso rápido e eficaz aos serviços padrões. Isso melhora a produtividade e a qualidade e reduz a burocracia envolvida com a obtenção deste serviços.

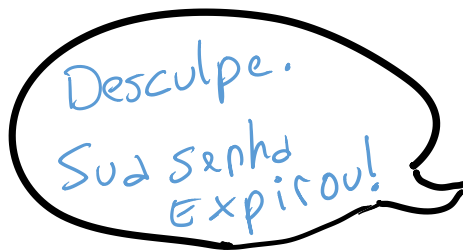
Consequentemente, há redução de custos para a organização.

## Gerenciamento de Acesso

O Gerenciamento de Acesso é o processo que garante acesso aos serviços do qual o usuário tem direito, com o nível correto de permissões.

O Gerenciamento de Acesso compreende quatro conceitos-chave:

- ♣ Acesso - qual funcionalidade um usuário precisa para fazer o seu trabalho?
- ♣ Identidade - como verificar se as pessoas são quem dizem que são?
- ♣ Direitos – quais as permissões de uso do serviços estes usuários possuem?
- ♣ Serviços de Diretório - como organizar os usuários e os níveis de permissão?



Processos eficazes de gerenciamento de acesso são fundamentais para implementar (operacionalizar) a política de segurança de TI.

## A função Central de Serviço (Service Desk)

A Central de Serviços é a vitrine da TI. Uma Central de Serviços eficaz aumenta a reputação da TI e dá confiança aos usuários de que as suas questões serão compreendidas e resolvidas. Quando considerada de má qualidade, pode ser altamente prejudicial para o provedor de TI.

A Central de Serviço é de vital importância para o departamento de TI, uma vez que lida com todas as solicitações de serviço e Incidentes do dia a dia. Requer uma equipe dedicada treinada para lidar com uma grande variedade de questões relacionadas aos serviços que podem ser reportadas por telefone, páginas da web ou por ferramentas de monitoramento automatizados integrados à infraestrutura de TI.

Tipicamente a Central de Serviços assume a responsabilidade pelo processo de Gerenciamento de Incidentes.



Entendo Sr.  
Então o seu computador  
está mugindo feito  
uma vaca?

A ITIL identifica responsabilidades específicas para a Central de Serviços, que incluem:

- ♣ Ser o ponto único de contato para os usuários.
- ♣ Registro de todos os incidentes e requisições de serviço e atribuição de códigos para a categorização e priorização.
- ♣ Atuação como suporte de primeira nível para investigação e diagnóstico
- ♣ Resolver o maior número de incidentes ou requisições de serviço que sejam capazes de resolver
- ♣ Escalar incidentes ou requisições de serviços que estejam fora de sua alçada técnica (skill)
- ♣ Manter os usuários informados sobre o progresso do incidente ou requisição de serviço
- ♣ Comunicar informações, tais como interrupções de serviço programadas e mudanças a todos os usuários.



## **Estruturas da Central de Serviço**

Dependendo dos requisitos da sua organização, a Central de Serviço pode ser estabelecida em diferentes estruturas, incluindo:

- ♣ Central de Serviço local - co-localizada ou fisicamente perto da comunidade de usuários que suporta
- ♣ Central de Serviço centralizada - consolidada em um ou mais locais, permitindo que um número menor de funcionários possam suportar usuários de forma mais eficiente
- ♣ Central de Serviço virtual - desenhada (com uso de tecnologia) para dar a impressão de uma única Central de Serviço, mas que opera em uma configuração distribuída em diversos locais em todo o mundo.
- ♣ Follow the Sun - desenhada para combinar duas ou mais Centrais de Serviço separadas geograficamente para fornecer suporte 24 horas em qualquer fuso horário

## **Outras funções de Operação de Serviço**

As outras funções da Operação de Serviço são:

- ♣ Gerenciamento Técnico – tipicamente fornece suporte de segundo nível e mantém recursos e conhecimento para suportar a infraestrutura de TI
- ♣ Gerenciamento de Operações - realiza monitoramento e tarefas operacionais, como backups, e gerencia ambientes de TI físicos, como o datacenter
- ♣ Gerenciamento de Aplicações - fornece suporte de segundo nível e mantém recursos e conhecimento para suportar aplicações desenvolvidas internamente e por terceiros.

## **Resumindo a Operação de Serviço...**

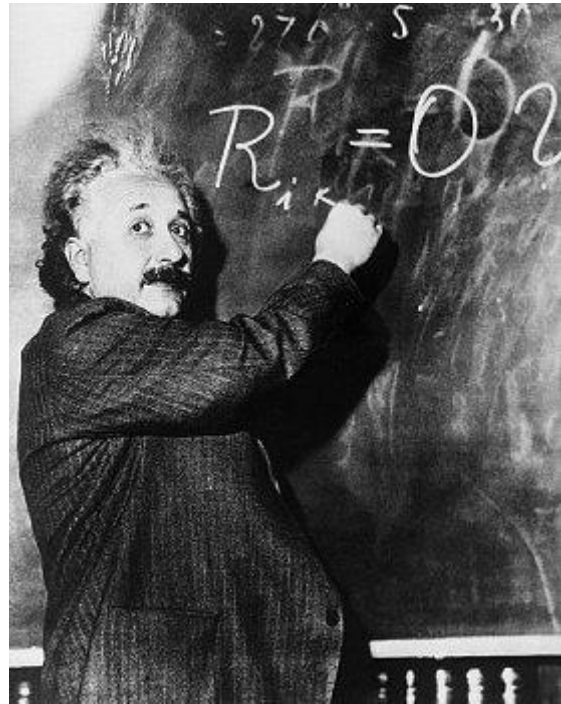
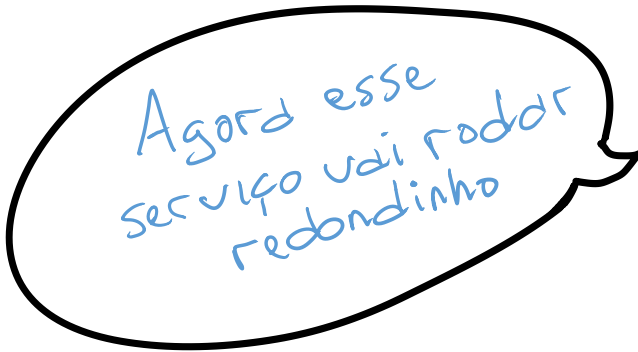
A Operação de Serviço eficaz proporciona benefícios como:

- ♣ Auxílio na identificação e gerenciamento dos custos operacionais
- ♣ Gerenciamento e resolução de incidentes e problemas
- ♣ Investimento justificado em serviços operacionais
- ♣ Proteção dos serviços em operação
- ♣ Manter a satisfação do cliente



## Melhoria de Serviço Continuada

A Melhoria de Serviço Continuada “avalia o desempenho de todos os estágios do ciclo de vida, e faz recomendações para melhorias relacionadas aos processos, componentes de serviços ou tecnologia.”



Os Serviços de TI são criados por uma série de atividades e processos durante o ciclo de vida do serviço. A qualidade de cada elemento determina o desempenho geral do serviço.

O propósito da Melhoria de Serviço Continuada é "alinhar e realinhar continuamente serviços de TI para as necessidades de negócio através da identificação e implementação de melhorias para os serviços de TI que suportam os processos de negócio."

Isto inclui a melhoria da eficácia e eficiência dos processos, bem como a relação custo-benefício ao longo de todo o ciclo de vida do serviço.

A ITIL define os seguintes objetivos de para a Melhoria de Serviço Continuada:

- ♣ Procurar e recomendar oportunidades de melhoria em cada fase do ciclo de vida de serviço
- ♣ Realizar análise sobre o desempenho dos níveis de serviço
- ♣ Identificar e implementar atividades para melhorar a qualidade dos serviços de TI e os processos de gerenciamento de serviços de TI
- ♣ Melhorar a entrega de serviços com relação ao custo x eficácia, sem comprometer a satisfação do cliente
- ♣ Certificar que os métodos de gestão da qualidade são adequados para apoiar as atividades de Melhoria de Serviço Continuada.

A ITIL também define duas áreas-chave para onde as oportunidades de melhoria podem ser endereçadas:

- ♣ Aspectos externos - como regulamentações, legislações, a concorrência, as necessidades dos clientes externos, pressões do mercado e da economia
- ♣ Aspectos internos - como estruturas da organização, cultura, capacidade de mudança, os níveis de pessoal existentes e projetados e regras sindicais.

## O Ciclo de Deming (PDCA)

A Melhoria de Serviço Continuada utiliza uma série de modelos para atingir os seus objetivos.

Um dos mais populares é o Ciclo de Deming, ou também conhecido como PDCA.



A Melhoria de Serviço Continuada utiliza o ciclo Plan-Do-Check-Act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir) para ajudar a monitorar cada aspecto do modo de trabalho de uma organização, dando a ela uma visão geral de seus pontos fracos e conquistas.

O objetivo do ciclo de Deming é conseguir a melhoria contínua constante, um princípio fundamental da Melhoria de Serviço Continuada (e de qualquer abordagem de gestão de qualidade).

## **Processos de Melhoria Continua**

A Melhoria de Serviço Continuada utiliza um processo de sete passos de melhoria para ajudar a identificar e implementar inovações. Estes passos ajudam a dar estrutura e clareza para as atividades de melhoria de serviço continuada.

Os sete passos são:

Passo 1: Identificar a estratégia para melhoria: Definir a visão, requisitos de negócio e objetivos.

Passo 2: Definir o que será medido: Analisar os gaps para identificar a situação ideal para a TI e o negócio.

Passo 3: Coletar os dados: Isto é normalmente obtido a partir de atividades de operação de serviço e de outras fontes do negócio. Os dados ainda são crus nesta fase.

Passo 4: Processar os dados : Tratar os dados de acordo com Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores Chave de Desempenho . Isso irá ajudá-lo a identificar gaps tornar os dados consistentes para fins de comparação.

Passo 5: Analisar as informações e dados: Aplicar mais contexto aos dados resulta em informações úteis que nos permite começar a responder perguntas e identificar tendências.

Passo 6: Apresentar e usar a informação: Formatar e comunicar os dados conforme acordado e compartilhar isso com os clientes e partes interessadas. O conhecimento deve ser apresentado aos clientes de uma forma que reflita suas necessidades.

Passo 7: Implementar melhorias: Usar o conhecimento adquirido para otimizar, melhorar e corrigir os serviços, processos e a tecnologia.

A repetição dos sete passos do processo de melhoria resulta em uma espiral de conhecimento que se acumula continuamente sobre a sua experiência para ajudar a organização a melhorar a eficácia do serviço e sua maturidade.

## **Resumindo a Melhoria de Serviço Continuada...**

A Melhoria de Serviço Continuada é normalmente o ponto focal único para combinar todas as análises, os dados de tendência e a comparação de resultados com as metas estabelecidas.

Ele auxiliar a identificar, recomendar e priorizar oportunidades de melhoria. A Melhoria de Serviço Continuada proporciona vários benefícios, incluindo:

- ♣ Priorização de melhorias .

- ♣ Custo e uso eficaz dos recursos.
- ♣ Alinhamento melhorado com padrões, legislações e regulamentações.
- ♣ Melhoria da capacidade de adaptação às mudanças, incluindo a mudança de tecnologia ou requisitos de clientes.

## **Implementação de práticas de gerenciamento de serviços baseado na ITIL**

Poucas organizações começam uma iniciativa de implementação da disciplina de gerenciamento de serviços de TI a partir do zero – a maioria delas já possui um processo informal de gerenciamento de incidentes e mudanças, ou uma equipe de atendimento que pode ser a base da estruturação de uma Central de Serviços.

Independente se a sua organização possui processos aderentes as recomendações da ITIL ou não, as principais coisas para se lembrar quando você tomar a decisão de adotar práticas de gerenciamento de serviços são:

- ♣ Seja claro sobre a sua visão - por que você decidiu implementar práticas de gerenciamento de serviços?
- ♣ Certifique-se de comunicar a visão
- ♣ Não tente fazer tudo de uma vez - comece pequeno, a partir de um único processo ou serviço
- ♣ Certifique-se de que você tem orçamento e recursos adequados
- ♣ Pense no seu plano de capacitação
- ♣ Envolver seus clientes

Haverá uma série de desafios. Muitos destes são sentidos em várias organizações. Vamos dar uma olhada em algumas das dificuldades que você pode encontrar pela frente.

## **Desafios**

Organizações esforçam-se frequentemente em decidir quais os processos da ITIL deveriam ser implementados primeiro e qual seria a ordem adequada para implementá-los – ou ainda como tomar a decisão se devem ser implementados mesmo.

A melhor maneira de resolver esta questão é usando casos de negócio para identificar quais processos trarão o maior retorno para sua organização. Os casos de negócios podem ser usados para traçar um plano, incluindo os custos e benefícios projetados. Eles permitem tomar decisões sensatas sobre investir ou não em um processo.

Infelizmente, muitas decisões de TI são feitas sem um caso de negócio. Os investimentos geralmente são baseados em projetos que trazem retornos

desconhecidos, mas seguem em frente porque os decisores acham, ou se sentem convencidos, de que trata-se de uma boa ideia.

Um caso de negócio deve ser um documento fundamentado e estruturado com provas e referências que justificam um projeto por motivos financeiros ou estratégicos. Ele deve abordar a estratégia e os planos da empresa e ser revisto e aprovado pela alta direção.

Outro fator chave para a implementação bem-sucedida do gerenciamento de serviços de TI é analisar as causas típicas de falha de execução. Algumas das causas mais comuns de falha são as seguintes:

- Falta de compromisso da gestão - Se um projeto não tem compromisso da gestão, então ele está fadado ao fracasso. A gerência deve demonstrar seu compromisso com a sua presença e envolvimento. Quer um exemplo? Um diretor que tem um problema simples de configuração do e-mail e ao invés de ligar para a Central de Serviços liga diretamente para o coordenador, 'intimando-o' a enviar um técnico para atendê-lo pessoalmente.
- Passar muito tempo criando fluxogramas e processos complexos - Resista à tentação de criar mapas de processos complexos e detalhados. Isso não é necessário para a maioria dos processos. Alguns dos processos são realizados várias vezes por dia e não precisam de mapas de processos tão detalhados. Comece criando fluxogramas simples para a maioria dos processos.
- Não atribuição de donos de processos - a TI muitas vezes é baseada em uma estrutura departamental e não orientada a processo. Para cada processo de gerenciamento de serviços deve ser atribuído um dono, e este deve concentrar-se sobre a estrutura e o fluxo do processo, sem ter que se concentrar em recursos humanos e outras questões departamentais.
- Ser muito ambicioso – a ITIL sugere muitos processos. A tentativa de implementar todos, ou grande parte destes processos de uma vez só muitas vezes leva à falta de integração entre os processos e equipes confusas.
- Falha para manter a dinâmica - A implementação completa e bem sucedida do gerenciamento de serviços de TI pode levar de meses à anos. Manter o ritmo pode ser um grande desafio ao longo desse período, principalmente se os benefícios incrementais e ganhos rápidos não forem realizados para manter o patrocinadores e os 'implementadores' engajados. Ter isso em mente ao planejar um projeto de implementação é um dos passos para o sucesso.

As organizações bem sucedidas se concentram em uma estratégia de ganhos rápidos. Eles garantem que um foco a curto prazo é mantido e que os processos podem ser implementados em um prazo relativamente curto .

Elas também avaliam onde elas querem ver os benefícios tangíveis. Se não vêem a diferença dentro de quatro a seis meses, o projeto é avaliado para determinar se tem escopo muito amplo. Deve-se sempre evitar o risco do projeto

ser submetido a redução de investimentos, despriorização, ou até mesmo o cancelamento.

Precisamos também engajar as partes interessadas. Se você não tem o engajamento de todos os interessados - a equipe de TI, o pessoal de negócios e os seus fornecedores externos, a implementação de práticas de gerenciamento de serviços será extremamente desafiadora. Conseguir promover a mudança cultural é outro passo para o caminho do sucesso.



Gostei de estudar essa tal do ITIL viu!!

