

A minimalist line-art illustration in the background. On the right, a person with short hair and round glasses is shown from the chest up, holding a large folder or book. The folder is open, and several sheets of paper are visible. The person's left hand is holding the bottom of the folder. In the upper left area, there are four diamond shapes of varying sizes. A large, thin arc curves across the top of the page.

Gerenciamento operacional

Melhores práticas do gerenciamento operacional na área de Suporte e Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) visando ao atendimento das necessidades do negócio, com qualidade, menor tempo e custo.

Profa. Priscila Granato da Silva Castro Fleischhauer

Propósito

Apresentar o conjunto de boas práticas do gerenciamento operacional na área de Suporte e Gestão de Serviços de TI, com o objetivo de tornar os processos mais otimizados e eficientes, fazer uma entrega eficaz e de qualidade para os clientes, otimizar todo o ciclo de vida dos serviços e administrar incidentes.

Objetivos

- Definir o gerenciamento do número de demandas x capacidade.
- Descrever o gerenciamento dos níveis de satisfação do cliente.
- Listar os indicadores de desempenho.
- Descrever o Retorno sobre o Investimento (ROI).

Introdução

Atualmente, é difícil encontrar uma empresa que não dependa de Tecnologia da Informação (TI). Ela está presente em todas as empresas, de pequeno, médio ou grande porte. Como resultado, existem sistemas e softwares sendo usados.

O conjunto de recursos tecnológicos que compõem a infraestrutura de TI envolve uma série de diferentes tecnologias e especialidades, que implicam grande complexidade. Gerenciar esses variados recursos não é uma atividade simples e requer boa coordenação.

O gerenciamento de serviços de TI compreende todas as ações que devem ser executadas por uma organização para planejar, operar, controlar e entregar serviços de Tecnologia da Informação para seus clientes, sejam eles internos ou externos. Deve fazer parte do plano estratégico de TI, que, por sua vez, segue o planejamento estratégico corporativo.

Demanda e capacidade

Um dos desafios do gestor de Suporte Técnico de TI é ter conhecimento da capacidade de atendimento de sua equipe e conseguir fazer uma estimativa das demandas solicitadas à área. Essa relação de demanda x capacidade é o desafio para se obter o maior nível de satisfação do cliente interno e externo, ao menor custo possível.

Por esse motivo, o conceito de demanda e capacidade é a base de qualquer análise que venha a ser realizada na área.

Considerando o ambiente de TI:



Demanda

Significa a carga de trabalho que uma equipe recebe durante determinado período. Esse período é normalmente medido de forma mensal.



Capacidade

É o quanto a equipe de TI tem capacidade para atender às demandas dos usuários/clientes mantendo o nível de qualidade de serviços acordado com o cliente interno/externo.

Quando se pensa em demanda e capacidade, uma questão que se apresenta é a necessidade de equilíbrio. Esse é um tema importante e de administração mais complexa: conciliar a capacidade de atendimento da equipe e a demanda dos clientes pela área de Suporte de TI. O desequilíbrio entre os dois fatores pode acarretar prejuízos econômicos a uma organização. Por isso, é importante ter gestão das demandas e da capacidade da TI.

O interessante desses dois elementos é que enquanto a capacidade é algo que se possa gerenciar e até planejar, a demanda possui uma característica mais volátil, tendo sua variação ligada a fatores externos. Esse fato faz com que a operação de serviço só perceba sua alteração muito depois de seus impactos já terem ocorrido.

Gestão de demandas de TI

A gestão de demandas de TI tem como missão organizar as demandas que o setor de TI recebe, seja para reparo, suporte, implementação de novos projetos e outras necessidades das áreas. Por meio dessa organização, o setor ganha em produtividade e os clientes ganham em solução de problemas.



Reflexão

A gestão de demandas de TI pode ser definida como um processo estratégico que contribui para a tomada de decisão no presente, com base na antecipação de eventos futuros. É um modo de garantir o atendimento das demandas dos clientes internos/externos e melhorar o gerenciamento das atividades da área de Suporte Técnico, com base em análises e estimativas.

Para que a implementação da gestão de demandas de TI se torne viável, é preciso levar em consideração algumas premissas e análises. Dessa forma, os resultados do setor podem ser aprimorados, assim como a satisfação dos clientes. A seguir estão algumas premissas importantes:

Conhecer as necessidades do negócio

Entender quais são as necessidades da empresa e conhecer os seus clientes, para definição das metodologias e dos mecanismos que serão necessários para gerir os serviços e atender às demandas com mais eficácia.

Manter a consistência dos processos

Criar um padrão para o atendimento das solicitações, pois isso influencia diretamente o desempenho da equipe e a eficiência dos processos. Assim, estabelece-se um fluxo de trabalho no qual os setores se comunicam e trabalham de maneira colaborativa.

Revisar procedimentos regularmente

Revisar periodicamente os procedimentos, visando aumentar o nível de precisão das estimativas, melhorar o rendimento das equipes e a eficiência nos processos. Essa revisão pode ser feita anualmente, mas é recomendável que seja realizada sempre que for identificada alguma ineficiência ou quando forem implantadas novas premissas na gestão de TI.

Analisar a natureza e o comportamento das demandas

Entender os fatores que influenciam as demandas à TI, como implementação de novas ferramentas, contratação de novos colaboradores e picos de sazonalidade. Por meio desse tipo de análise, é possível saber se os recursos necessários para o atendimento são suficientes ou se é preciso realizar investimentos para aumentar a capacidade de resolução.

Avaliar os períodos de maior e menor demanda

Entender quais tipos de ordens de serviços podem ser redirecionados para dias e horários nos quais a procura é menor. Pode haver situações em que as demandas são sazonais. Ao mesmo tempo, pode haver quedas drásticas no número de chamados e o time de TI se tornar mais ocioso.

Estabelecer critérios de prioridade

Utilizar critérios de prioridade. Assim, os chamados são selecionados e colocados em ordem de resolução — do mais importante para o menos importante. Esse é um dos pontos fundamentais para o sucesso da gestão de demandas de TI. Depende, porém, do contexto de cada negócio, dos impactos que isso pode gerar e de outros fatores, como metas estratégicas, custo envolvido, volume de demandas e esforço necessário.

Estabelecer métricas de desempenho

Utilizar métricas de desempenho, permitindo que o gestor avalie a estrutura e os processos da área. É por meio delas que se definem os indicadores de desempenho que serão utilizados e as falhas existentes — bem como as suas possíveis causas e as ações necessárias para corrigi-las. A definição das métricas deve respeitar os objetivos do setor e da organização, devendo ser elaboradas de forma que realmente agreguem valor às análises e à tomada de decisão.

Implantar melhorias contínuas

Analisar um ponto em que alguma melhoria pode ser implementada, mesmo que um processo seja eficiente. Esse passo vai ao encontro da revisão periódica dos processos, visto que o objetivo é sempre otimizar o fluxo de trabalho e alcançar resultados cada vez mais aprimorados.

Gestão de capacidade de TI

O gerenciamento da capacidade de TI é um processo muito importante para uma eficiente entrega de serviços. O objetivo deste setor é assegurar que a capacidade da infraestrutura de TI esteja alinhada com as necessidades do negócio, suportando todos os processos do negócio que necessitam da TI, dentro de um custo aceitável.

O Plano de Capacidade é o documento principal que descreve as necessidades previstas para o próximo período, que varia podendo ser de 1 ano, 2 anos, 5 anos.

Processos de gerenciamento da capacidade de TI

O gerenciamento da capacidade de TI é dividido em três processos:

Gerenciamento da capacidade de negócio

Este processo tem por objetivo assegurar que as necessidades atuais e futuras do negócio serão levadas em conta nas operações de TI.

Gerenciamento da capacidade de serviço

Este processo tem por objetivo garantir que o desempenho dos serviços de TI esteja de acordo com os Níveis de Serviço (SLAs ou Service Level Agreement) acordados.

Gerenciamento da capacidade de recursos

Este processo tem por objetivo o gerenciamento dos recursos individuais da TI: software, hardware e pessoas.

Atividades do gerenciamento da capacidade de TI

As quatro atividades a seguir fazem parte do gerenciamento da capacidade e são chamadas de atividades iterativas, quase que um PDCA do gerenciamento de capacidade. O PDCA refere-se aos verbos em inglês *Plan* (planejamento), *Do* (execução), *Check* (medir) e *Act* (agir).

Monitoramento

Verificar se todos os Níveis de Serviço (SLAs) previamente acordados estão sendo alcançados.

Análise

Analisar os dados coletados por meio do monitoramento para geração de previsões futuras.

Ajuste

Analisar e implementar o resultado do monitoramento para assegurar o uso otimizado da infraestrutura atual e futura.

Implementação

Implementar a nova capacidade. Todas as informações coletadas no processo são armazenadas no banco de dados da capacidade (BDC). Usado para compor a base dos relatórios para este processo, o BDC contém informações técnicas e relevantes para o gerenciamento da capacidade. Desse modo, a informação contida aqui fornece, para os outros processos, os dados necessários para as suas análises.



Outros processos do gerenciamento de capacidade

As atividades a seguir fazem parte de outros processos do gerenciamento da capacidade.

Gerenciamento da demanda

Gerenciar a carga de trabalho na infraestrutura, com o objetivo de utilizar melhor a capacidade atual em vez de aumentá-la. O comportamento do usuário é influenciado para que se use uma carga de trabalho diferente, por exemplo, usar determinado recurso da TI em outro horário do dia para aliviar a falta de capacidade.

Dimensionamento de aplicação

Avaliar os requisitos de capacidade das aplicações durante seu planejamento e desenvolvimento.

Modelagem

Prognosticar os requisitos futuros da capacidade, por meio de simulação ou com auxílio de modelos matemáticos.

Plano de Capacidade

O plano é orientado para o futuro, tendo como base um período de pelo menos 12 meses. É desenhado a partir da base dos dados do BDC (banco de dados da capacidade), dados financeiros, dados do negócio, dados técnicos etc.

Relatórios

Apresentar o desempenho da capacidade durante dado período por meio de relatórios. Os relatórios, por exemplo, podem trazer números que sirvam para comparar os índices dos Acordos de Nível de Serviços.

Relacionamentos

O gerenciamento da capacidade é parte da entrega de serviços e está diretamente relacionado com os requisitos do negócio. E não simplesmente preocupado com o desempenho dos componentes dos sistemas, individualmente ou coletivamente. O gerenciamento da capacidade está conectado com quase todos os processos da ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), monitorando os incidentes e problemas referentes à capacidade de forma a suportar os SLAs acordados.

Conclusão

Um dos maiores desafios do gestor é saber a capacidade de atendimento da sua equipe e conseguir prever as demandas de suporte dentro do Service Desk (central de ajuda). Essa relação de demanda x capacidade é o desafio para buscar o maior nível de satisfação ao menor custo possível.

O interessante desses dois elementos é que enquanto a capacidade é algo gerenciável e até planejável, a demanda possui uma característica mais volátil, tendo sua variação ligada a fatores externos, fazendo com que a operação de serviço só perceba sua alteração muito depois de seus impactos já terem ocorrido.

O gerenciamento da demanda é um processo da estratégia de serviços, e a gestão da capacidade, por sua vez, pertence à etapa de desenho. Por pertencer à estratégia, o gerenciamento da demanda trabalha próximo à área de negócio, ao passo que a gestão da capacidade tem uma visão mais voltada para os ativos de serviço. O gerenciamento da demanda contribui para avaliar o valor em termos de utilidade e garantia, enquanto a gestão da capacidade planeja recursos e habilidades necessários para entregar tal valor.



Gestão de demandas

No vídeo a seguir, definimos o gerenciamento do Número de Demandas X Capacidade.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Gerenciamento da Capacidade



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Gerenciamento da Demanda



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

(FCC - 2013 - MPE - MA - Técnico Ministerial - Tecnologia da Informação) O processo de gerenciamento da capacidade da ITIL v3

A

mantém baixos os níveis de serviços requisitados, além de assegurar que a infraestrutura de TI seja mantida em custos orçamentários mínimos.

B

é suportado inicialmente por processos do CobiT, no estágio de Transição de Serviço, para a criação de indicadores necessários para alinhar a demanda à capacidade.

C

pertence ao estágio Operação de Serviços e faz a gestão da capacidade financeira do negócio, bem como a gestão da capacidade de atendimento dos serviços pelo Service Desk ao longo de todo o ciclo de vida dos serviços.

D

concentra a gestão de questões relacionadas à capacidade e ao desempenho de serviços e recursos e busca equilibrar a capacidade de TI com as demandas de negócio acordadas.

E

tem como principais produtos: PAS – Plano de Aperfeiçoamento de Serviço (SIP – Service Improvement Plan), o Plano de Qualidade dos Serviços (SQP – Service Quality Plan) e o Plano de Capacidade (CP – Capacity Plan).



A alternativa D está correta.

A TI precisa estar apta para o atendimento das demandas dos clientes internos/externos. Para que essas demandas possam ser atendidas de maneira eficiente, é preciso gerenciar e associar essas demandas à capacidade de infraestrutura da TI. Desse modo, a TI poderá suportar o negócio dentro de um custo considerado aceitável.

Questão 2

(Instituto AOCP - 2020 - Prefeitura de Betim - MG - Analista de Sistemas) O processo gerenciamento da demanda pertence a qual grupo de processos da ITIL v3?

A

Ciclo Desenho de Serviço.

B

Ciclo Transição de Serviço.

C

Ciclo Melhoria Continuada de Serviço.

D

Ciclo Estratégia de Serviço.

E

Ciclo Operação de Serviço.



A alternativa D está correta.

A partir da estratégia do negócio são realizadas as demandas de serviços à TI que visam ao reparo, ao suporte, à implantação de novos projetos e à manutenção de sistemas. A gestão de demandas torna-se importante para o gerenciamento das atividades da área de suporte técnico, já que contribui para a tomada de decisão, e por isso essa etapa faz parte do ciclo de vida, da estratégia de serviço.

Atendimento ao cliente

Os clientes representam, na maioria dos casos, a maior fonte de receita de uma empresa, portanto, a qualidade do atendimento é um fator de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Para as empresas que querem se destacar no mercado e fidelizar clientes, essa atenção especial ao atendimento já não é opcional.

Entre os fatores que precisam ser considerados, como a disponibilidade de recursos (de pessoal e financeiro), é preciso contar com o apoio de profissionais que saibam analisar cada tecnologia e identificar quais podem, de fato, contribuir para um atendimento de qualidade.



Saiba mais

A área de TI pode orientar a escolha de uma solução de call center (central de atendimento) ou de um software de atendimento — também conhecido como CRM ou Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente). Pode, também, ajudar a definir quais canais de atendimento devem ser utilizados pela empresa e garantir sua implementação e seu bom funcionamento.

Uma empresa deve contar com a área de TI para o suporte de suas estratégias visando a um bom atendimento, garantindo mais agilidade tanto para o atendimento quanto para os processos internos, assim como mais segurança.

Metodologia ITIL



Saiba mais

ITIL é a sigla para o termo em inglês Information Technology Infrastructure Library, que, em tradução livre, significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. As boas práticas dessa metodologia ajudam a otimizar processos e a elevar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A metodologia ITIL é formada por um conjunto de práticas que ajudam na otimização dos processos. Para isso, são incluídos tanto os setores operacionais quanto os estratégicos. Um dos objetivos dos processos ITIL é criar um departamento escalável e estável, o qual, conseqüentemente, reflete em tudo o que é entregue aos clientes. Por esse motivo, é bastante utilizada na área de suporte técnico de TI. A ITIL é um ótimo framework para gerenciar serviços de TI.

Além disso, a metodologia ITIL facilita o dia a dia dos profissionais, contribuindo com a execução das tarefas, otimizando processos, reduzindo falhas, erros e atrasos. Tudo isso traz mais segurança e qualidade aos produtos e serviços, o que resulta em clientes mais satisfeitos. A proposta da ITIL é melhorar os processos organizacionais, e para atingir esse objetivo, a ferramenta ajuda a identificar prioridades e meios de otimizar as formas de trabalho.



A aplicação da metodologia ITIL tende a variar de acordo com a sua biblioteca. Essas bibliotecas são conjuntos de boas práticas de infraestrutura, manutenção e operação de serviços voltados para TI. Na prática, as bibliotecas são formadas por livros e outras publicações que constituem o chamado ciclo de serviço, ou ciclo de vida do serviço, que são: estratégia de serviços, desenho de serviços, transição de serviços e operações de serviços.

Estratégia

Nesta etapa, o principal objetivo é gerar valor para o cliente, transformando os serviços em algo estratégico. É necessário criar um plano envolvendo informações da empresa, mercado de atuação e produto/serviço.

Desenho

Na etapa desenho, devem ser definidos os objetivos a serem alcançados. Por isso, é elaborado o desenho do serviço, que consiste em identificar quais são os recursos necessários para garantir a entrega, como soluções tecnológicas (hardware e software) e habilidades profissionais necessárias

Transição

Aqui, busca-se garantir que os objetivos definidos anteriormente sejam realmente atendidos. Isso quer dizer que essa é a fase de implementação do serviço e da sua validação.

Operações

Nesta etapa, acontece a entrega do valor do serviço ao cliente. A ideia é garantir a eficácia e a eficiência de tudo o que foi desenvolvido e entregue nas etapas anteriores. O objetivo é assegurar que o cliente receba exatamente aquilo que solicitou, e que essa entrega esteja alinhada ao planejamento estratégico da empresa.

Melhoria contínua

O ciclo de vida do serviço se encerra com a identificação dos resultados obtidos após a prestação do serviço. Neste momento devem ser verificados os pontos positivos e negativos de todo o processo, a fim de ajustar o que não está de acordo e, com isso, garantir a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

Níveis de atendimento ao cliente

Oferecer suporte Help Desk é um modo de atender melhor a seus clientes e atribuir ainda mais valor aos seus produtos e serviços. É possível definir Help Desk como um balcão de ajuda, ou seja, um local onde os seus consumidores recorrem quando precisam de orientações, esclarecer dúvidas e identificar meios de usar de maneira mais ampla as suas soluções.

Assim como os outros canais de atendimento ao cliente, também deve ser visto como um meio de elevar o nível de satisfação do público, de estreitar o relacionamento e de aumentar as taxas de retenção.

Com base nos processos ITIL, os níveis de atendimento da área do Suporte Técnico são: **Nível 1**, **Nível 2** e **Nível 3**.

Suporte Nível 1

O Suporte Nível 1 consiste no **contato inicial do cliente com o Help Desk**, ou seja, é o momento em que ele vai apresentar ao agente o seu problema e/ou a sua dúvida. O **atendente** tem a responsabilidade de ouvir o que o usuário/cliente tem a dizer, identificar a sua necessidade e dar início às tratativas. Algumas das atividades mais comuns no Suporte Nível 1 de um Help Desk são:



- Realizar o registro dos apontamentos do cliente.

- Prestar suporte às dúvidas dos usuários.

- Fazer a triagem do problema apontado e dar os devidos encaminhamentos.

- Registrar as solicitações de serviços.

Muitas vezes, dependendo do que é apontado pelo cliente, a solução da questão pode ser dada ainda no nível 1. Porém, quando isso não é possível e requer um atendimento mais

específico, o chamado deve ser direcionado para outros níveis de suporte.

Suporte Nível 2

O Suporte Nível 2 é o mais indicado para lidar com **tratativas de complexidade intermediária**. Nesse caso, um **especialista** vai orientar o usuário do serviço sobre questões mais técnicas, como as que envolvem infraestrutura de TI, a exemplo do funcionamento de software e outros semelhantes.

O objetivo do Suporte Nível 2 é garantir que o cliente usufrua de maneira mais ampla possível da solução adquirida, o que pode incluir disponibilidade do sistema e segurança.

Na lista de práticas habituais desse nível de atendimento estão:

- **Visitas técnicas.**
- **Serviço de consultoria e suporte.**
- **Suporte e análise sobre questões relacionadas à segurança.**

Suporte Nível 3

Seguindo a linha de evolução dos níveis de atendimento, o Suporte Nível 3 está voltado para o atendimento de **chamados complexos**.

Os especialistas que trabalham nesse nível do Help Desk devem alinhar a sua atuação ao que foi definido e entregue no ciclo de serviços. O propósito é, portanto, resolver do melhor modo, e dentro do menor tempo possível, o problema apontado pelo usuário.



Esse nível costuma incluir tarefas semelhantes às do Suporte Nível 2 e também:

- **Gerenciamento de riscos.**

- **Gerenciamento de privacidade.**

- **Gerenciamento de Segurança da Informação.**

- **Definição de orçamentos e outros.**

A **triagem** em um Help Desk ajuda a tornar os atendimentos mais rápidos e pontuais. Cabe ressaltar que todos os níveis de atendimento ITIL estão diretamente relacionados ao sucesso do cliente. Por isso, ainda que tenham níveis de complexidade distintos, eles devem ser tratados com o mesmo grau de importância.

Resultado dos níveis de atendimento ao cliente

Como consequência dos níveis de atendimento, os clientes se sentirão mais satisfeitos com o atendimento recebido, com as tratativas que foram dadas para o seu problema, e enxergam mais claramente a

preocupação da empresa com o seu sucesso. Bons atendimentos são imprescindíveis para a jornada e experiência do usuário/cliente.

Pesquisa de satisfação em TI

Métricas e dados são essenciais na área de TI. É importante saber o quanto os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, se há falhas em processos ou se há necessidade de correções no produto, no serviço e no atendimento. Um dos meios de fazer isso é usando a pesquisa de satisfação em TI, que ajuda a apontar melhorias que devem ser feitas.

A pesquisa de satisfação em TI apresenta as métricas com as quais você poderá realizar análises de dados do atendimento prestado pela equipe de suporte da empresa. E partindo dos resultados coletados, poderá corrigir erros e pontos falhos. Além disso, poderá se valer dessa pesquisa para reforçar seus pontos fortes ao receber feedback positivo.

Importância do diagnóstico

É muito importante ter um diagnóstico sempre atualizado do grau de satisfação dos clientes. Com a pesquisa, você pode mensurar e avaliar a eficácia de seus processos e de suas operações. Trata-se de uma ferramenta para aplicar ações corretivas e de rumo para o negócio.



Frequência de aplicação

A pesquisa de satisfação deve ser aplicada após cada atendimento ao cliente, seja interno ou externo. Assim, é possível fazer melhorias contínuas de modo rápido, em vez de esperar que algo errado ocorra para, então, promover mudanças.

Toda empresa pode realizar a pesquisa de satisfação em TI. Não importa o tamanho e o número de colaboradores que possui, todos devem medir e analisar a satisfação de seus usuários para garantir melhorias contínuas. Por meio das respostas recebidas na pesquisa de satisfação em TI, é possível identificar problemas ou descobrir que está indo no caminho certo e reforçar o que funciona.

Ninguém melhor do que o cliente/usuário para dizer se está tudo bem ou não. É essencial saber onde a área está acertando ou falhando, pois isso ajudará a criar planos de ação para eliminar esses problemas. O importante é abrir esse canal de relacionamento para receber as respostas e analisar os resultados, sejam quais forem.



Escolher bem as perguntas para a pesquisa de satisfação de TI é uma das etapas mais importantes da construção de um bom modelo de pesquisa de satisfação. Não há uma regra, cada empresa possui uma realidade diferente e, por esse motivo, terá o seu próprio conjunto de perguntas.

Além de escolher as perguntas para a pesquisa de satisfação de TI, é importante definir como as respostas serão coletadas. O uso do modelo de respostas em múltipla escolha, por sua praticidade, permite que a subjetividade seja eliminada.

Conclusão

São notórios os benefícios proporcionados pelo avanço da TI em todo o mundo. Tais benefícios somente são atingidos em sua plenitude quando as organizações são capazes de gerenciar e utilizar os recursos da TI de maneira eficiente. É fundamental que os serviços de suporte de TI sejam fornecidos com a melhor qualidade possível.

Por esse motivo, mensurar a qualidade de serviços de TI é importante. Criar e aplicar questionários para os usuários/clientes será o instrumento para a avaliação da qualidade de serviços e identificação do nível de satisfação dos clientes.

Cabe destacar que quanto maior o nível de satisfação do cliente, maior a capacidade de entrega, no caso dos clientes internos, e maior retenção e lucros provenientes dos clientes externos.

Níveis de Satisfação do Cliente

O gerenciamento dos níveis de satisfação do cliente é apresentado no vídeo a seguir.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Gerenciamento do Nível de Serviço



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Níveis de Atendimento ao Cliente



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

(FCC - 2010 - MPE - RN - Analista de Tecnologia da Informação - Suporte Técnico) Em relação à eficácia do processo de gerenciamento do nível de serviço em uma organização, é correto afirmar:

A

A avaliação dos contratos determina a eficácia do processo, pois contratos com fornecedores são parte determinante no processo de gerenciamento do nível de serviço.

B

A definição de níveis de serviço para entrega de serviços de TI é um dos fatores fundamentais para o provimento de informações sobre a eficácia do processo.

C

A eficácia do processo está em ser determinada pela estratificação dos eventos relatados pelos incidentes no gerenciamento de incidentes.

D

O cumprimento rigoroso das cláusulas contratuais mais o alcance dos índices estabelecidos nos Acordos de Nível de Serviço são os fatores determinantes da eficácia do processo.

E

A eficácia do processo de gerenciamento do nível de serviço está fundamentada na satisfação do cliente.



A alternativa E está correta.

A eficácia do processo de gerenciamento do nível de serviço tem como objetivo atender à demanda do cliente da melhor maneira possível, considerando prazo e custo. Visando à satisfação do cliente, é realizado um Acordo do Nível de Serviço, para que estejam descritos os detalhes da entrega do serviço de TI.

Questão 2

(FADESP - 2018 - BANPARÁ - Técnico em Informática - Suporte) São fases do ciclo de vida da ITIL v3

A

estratégia de serviço, desenho de serviço, transição de serviço, operação de serviço.

B

levantamento de requisitos do serviço, planejamento do serviço, execução do serviço, avaliação do serviço.

C

levantamento de requisitos do serviço, transição do serviço, operação do serviço, melhoramento contínuo do serviço.

D

estratégia do serviço, desenho do serviço, execução do serviço, melhoramento contínuo do serviço.

E

estratégia de serviço, levantamento de requisitos do serviço, operação do serviço, melhoramento contínuo do serviço.



A alternativa A está correta.

A metodologia ITIL possui o ciclo de vida do serviço, que tem como objetivo as boas práticas de infraestrutura, manutenção e operação de serviços de TI. O ciclo de vida é composto pelas etapas a seguir: estratégia de serviços, desenho de serviços, transição de serviços, operações de serviços.

Métricas e indicadores de desempenho

Nos processos de gestão administrativos e financeiros de uma empresa, os indicadores de desempenho são muito utilizados, pois permitem uma análise da performance do negócio. São os chamados KPIs, sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, que significa indicadores-chave de desempenho. Os KPIs são métricas escolhidas como essenciais para avaliar um processo de gestão de uma empresa.



Dica

Os indicadores de TI desempenham um papel-chave na gestão de tecnologia das empresas. A partir da mensuração e do acompanhamento constante desses KPIs, é possível identificar possíveis problemas e realizar otimizações que contribuam com os resultados da operação.

Compreender a importância de acompanhar esses indicadores e reconhecer quais são os mais importantes para a estratégia do seu negócio é indispensável para otimizar a infraestrutura de TI e fazer com que ela entregue todo o seu potencial.

Com o papel estratégico desse departamento, é essencial que seus resultados sejam mensurados para saber se o caminho adotado traz benefícios para o negócio ou se é necessário fazer ajustes.

Métricas são números que apresentam a produtividade de uma área. A base para essas métricas está diretamente ligada às tarefas que são desempenhadas pela área.

Métrica de atendimento

Na TI, uma métrica que pode ser utilizada é a quantidade de atendimentos realizados por mês. Embora não esteja diretamente ligado ao negócio, o atendimento de demandas deve ser ágil e eficiente. Além disso, o número de casos solucionados pode ajudar a ter uma noção da produtividade da área.



Indicadores de negócio

Os indicadores de desempenho estão mais ligados ao negócio em si. Eles representam o modo como a área contribui para o resultado da empresa. Em geral, são representados por percentuais. Como exemplo, pode ser citado um indicador de produção de software, analisando o percentual que a produção de software contribui para o faturamento mensal da empresa.

Os indicadores estão ligados às métricas e quantificam a performance de processos de uma empresa. Em TI, eles são usados pelas equipes de tecnologia e seus gestores para rastrear e determinar o progresso em atingir os objetivos de negócios. Esses KPIs ajudam a determinar o desempenho geral da equipe e, caso seja necessário, redirecionar os esforços de acordo com os objetivos da organização, utilizando uma medida de comparação dos resultados obtidos com os planejados.

Nesse exemplo, se a área de TI consegue ser ágil em atendimentos, terá mais tempo para se dedicar ao desenvolvimento de softwares e, conseqüentemente, contribuirá com um melhor resultado para a empresa.



Indicadores de desempenho em TI

Os KPIs precisam ser adequados. Isso depende do mercado de atuação do negócio e do que é relevante para os seus propósitos. Na área de TI, os KPIs são bem diferentes, mas sempre têm relação com o mercado de atuação e os interesses dessa área referentes à conquista de objetivos estratégicos. A função deles reside justamente neste aspecto: avaliar o progresso para o alcance dos resultados esperados.

Por meio deles, é possível realizar melhorias estratégicas e operacionais. Além disso, a mensuração de resultados contribui para o embasamento das tomadas de decisão estratégicas.

Os KPIs são instrumentos importantes para aumentar a relevância da TI para a empresa. Os principais indicadores de desempenho de TI são:

Tempo médio de atendimento

Este indicador está relacionado à capacidade de cumprir as demandas existentes na empresa, ou seja, prestar o suporte necessário.

Ele mensura o tempo que a equipe de TI leva para resolver um chamado. Quando há muita demora, é preciso verificar a necessidade de contratar mais pessoas ou fornecer capacitação para aperfeiçoar a produtividade e garantir que os colaboradores utilizem a tecnologia com segurança.



Disponibilidade dos sistemas

As empresas requerem o bom funcionamento dos softwares para que todos os outros setores funcionem adequadamente. A queda de servidores e da infraestrutura e os sistemas que travam o tempo todo prejudicam a produtividade e causam prejuízos significativos ao negócio.

O ideal é que o índice de disponibilidade fique acima dos 95%. No entanto, é possível definir um índice ainda mais elevado. Considere que mesmo companhias com disponibilidade de 99,9% ainda perdem mais de oito horas por ano.

Prazos de entrega

É preciso ter uma métrica que informe o prazo de entrega de determinado serviço de TI. Desse modo, torna-se possível mensurar e demonstrar a agilidade da área de TI. Cada serviço precisa ser mensurado separadamente, em função da complexidade de cada trabalho.



Tempo médio entre falhas e para reparos

Mais do que reconhecer e medir a quantidade de erros, é preciso saber quanto tempo a área leva para repará-los e com que frequência ocorrem. É para isso que servem as métricas de tempo médio entre falhas e tempo médio para reparo.

O tempo médio de reparo corresponde ao tempo médio decorrido entre falhas de um equipamento, e pode ser medido subtraindo o tempo perdido do tempo total disponível e dividindo esse valor pelo número de paradas. Quanto maior o resultado, melhor, pois significa que os intervalos entre falhas são mais longos.

Já o tempo médio para reparo deve ser sempre o menor possível, de maneira a evitar que o cliente busque uma empresa que demonstre mais eficiência nesse setor.

Disponibilidade

Porcentagem do tempo real de funcionamento (em horas) do equipamento em relação ao número total de horas de funcionamento previstas (em horas).

Tempo de funcionamento planejado = horas de serviço – tempo de inatividade planejado. O tempo de inatividade planejado é o tempo de inatividade conforme agendado para manutenção.

A seguir estão exemplos de indicadores de indisponibilidade:

Interrupção devido a alterações (planejada)

Percentual de **indisponibilidade** devido à implementação de **mudanças planejadas**, em relação às horas de serviço.

Interrupção devido a incidentes (não planejada)

Porcentagem de **interrupção devido a incidentes** no ambiente de TI, em relação às horas de serviço.

Indisponibilidade imprevista

Porcentagem de indisponibilidade imprevista devido à **implementação de mudanças na infraestrutura**. Não planejado significa que a interrupção (ou parte dela) não foi planejada antes da implementação da alteração.

Disponibilidade do Service Desk

Cálculo da disponibilidade da Central de Serviços durante o período de **relatórios**.

SLAs de disponibilidade atendidos

Porcentagem de disponibilidade, **Acordos de Nível de Serviço** (SLAs) cumpridos.

Componentes de infraestrutura com monitoramento de disponibilidade

Porcentagem de componentes de infraestrutura (críticos) com monitoramento automatizado de disponibilidade.

Processos críticos não cobertos

Porcentagem de processos de negócios críticos **não cobertos por um plano de disponibilidade** de serviço definido.

Falhas de tempo crítico

Número de **falhas de serviços** de TI durante os chamados tempos críticos. Tempo crítico é o tempo que um serviço deve estar disponível, por exemplo, para sistemas financeiros durante o fechamento dos livros (no final do mês ou no final do trimestre).

Número de interrupções de negócios

Número de interrupções de negócios **causadas por problemas operacionais**.

Alinhamento dos KPIs às estratégias do negócio

Os KPIs devidamente alinhados às estratégias do negócio são essenciais para a realização de valor, inovação, melhoria e crescimento contínuo. Muitas vezes, a definição dos KPIs inicia-se com os dados e relatórios predefinidos que as ferramentas fornecem. Isso geralmente resulta em relatórios e métricas com valor agregado bem limitado. Ao alinhar os KPIs com as metas de negócios, no mínimo, a TI deve ser capaz de:

- Apontar tarefas do negócio que os serviços de TI facilitaram ou melhoraram.
- Quantificar o tempo que o negócio deixou de perder pelo auxílio da TI.
- Medir ganhos de produtividade facilitados por TI.
- Mostrar redução de custos, aumento nos lucros ou retenção de clientes em qualquer parte da empresa.
- Demonstrar que os funcionários estão trabalhando de maneira eficiente e econômica.

Se os KPIs não estão fornecendo o tipo de informação de que a empresa precisa, provavelmente será necessário redefini-los e alinhá-los, para que agreguem valor de fato.

Os passos a seguir auxiliam a redefinição dos KPIs:

Fazer perguntas aos stakeholders (partes interessadas)

Provavelmente, eles já têm perguntas que gostariam de responder ou metas para as quais estão trabalhando em suas respectivas áreas. Como exemplo:



O que seus *stakeholders* (ou partes relacionadas) querem saber?

Quais são os objetivos de negócios das diversas áreas da organização?

O que são processos de negócios críticos e como eles impactam os negócios?

Quais serviços de TI se alinham aos processos críticos de negócios?

Que problemas uma iniciativa ou um processo está tentando resolver?

Quais objetivos foram definidos para a iniciativa (prática, procedimento, projeto etc.)?

- Que resultados observamos em relação às melhorias recentes que foram realizadas (e seu impacto nos negócios)?

Compreender o fluxo de trabalho atual

Observar o fluxo de trabalho e as práticas de negócios atuais, aprender com as partes interessadas sobre o que funciona bem e o que é necessário para que realizem seu trabalho e cumpram seus objetivos, de modo mais consistente e eficaz. Isso levará à identificação dos KPIs necessários para medir o progresso e o sucesso.

Identificar métricas e relatórios existentes e determinar como monitorar, medir e comunicar o KPI de maneira eficaz

Depois que o fluxo de trabalho, as metas e o valor são definidos e compreendidos e os KPIs são identificados, é preciso examinar as métricas e os relatórios existentes.

Independentemente do setor ou dos objetivos da empresa, é essencial que a TI faça parceria com as partes interessadas (*stakeholders*) para se concentrar no valor e nas metas de negócios, em vez de definir métricas vazias. Embora as métricas operacionais e de eficiência sejam importantes, elas não funcionam sozinhas.

Os KPIs são necessários para mostrar progresso, sucesso e valor. Começando com as perguntas certas, a TI pode fornecer métricas que realmente importam com mais precisão e sucesso e, assim, medir verdadeiramente o cumprimento das metas e o sucesso dos negócios.



Conclusão

A consolidação dos KPIs para a área de TI coloca o setor em uma posição estratégica. A empresa terá uma equipe de técnicos com um trabalho avaliado constantemente em busca de mais qualidade. Além disso, a infraestrutura terá o seu desempenho otimizado continuamente, uma vez que todos os ativos terão o seu funcionamento monitorado.

A longo prazo, os KPIs para departamento de TI permitem ao negócio colocar a tecnologia no centro das suas estratégias. Eles também podem ser aplicados a outras áreas da empresa. Assim, o gestor consegue monitorar a qualidade do serviço executado em todas as áreas, evitando que falhas ocorram ou reduzindo seu impacto.

Prazo, falha, disponibilidade

No vídeo a seguir, abordamos a descrição dos conceitos Prazo, Falha e Disponibilidade.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Métricas



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Indicadores de Desempenho



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

(CESGRANRIO - 2006 - Petrobras - Analista de Sistemas Pleno - Especialidade - Processos) Com relação aos indicadores de desempenho utilizados em uma empresa, assinale a afirmativa incorreta.

A

Deve-se sempre tentar obter os indicadores dos concorrentes e colocá-los como metas a serem atingidas.

B

É necessário estabelecer padrões para avaliar os indicadores, por exemplo, comparar os índices obtidos com: dados históricos (dos últimos anos), dados de empresas do mesmo ramo, dados dos concorrentes e dados de especialistas no assunto (benchmarking).

C

Índices representam o padrão de medida dos indicadores, permitindo a uniformidade, o estabelecimento de metas e o acompanhamento, devendo-se, sempre que possível, usar valores relativos, como satisfação de clientes (número de reclamações/número de clientes), produtividade.

D

Recentemente vem ganhando destaque a implantação de painéis de controle, que informam os tomadores de decisão sobre a evolução da organização e os fatores críticos para o seu desempenho.

E

Uma abordagem multidimensional e hierarquizada dos indicadores prevê indicadores para o negócio, seus processos e suas atividades, e quanto mais específico for um indicador, maiores serão seu nível de detalhe e sua frequência de cálculo.



A alternativa A está correta.

Os indicadores de desempenho ou KPIs (*Key Performance Indicator*) precisam estar alinhados às estratégias de negócios e são importantes para a realização de valor, inovação, melhoria e crescimento contínuo.

Questão 2

(SUGEP - UFRPE - 2019 - UFRPE - Assistente em Administração) Os indicadores de desempenho são métricas que quantificam a performance de processos da empresa, de acordo com seus objetivos organizacionais. Ou seja, medir o desempenho significa

A

estabelecer valores subjetivos de crescimento.

B

avaliar os números de séries históricas de 10 anos atrás, apenas.

C

proporcionar um aumento de carga horária na empresa.

D

comparar os resultados obtidos com os planejados.

E

inserir dados sobre competências funcionais, apenas.



A alternativa D está correta.

Para que uma empresa possa medir o desempenho real, ela precisa estabelecer indicadores de desempenho, que permitam a comparação dos resultados planejados com os obtidos. É preciso ter métricas definidas, para que seja possível a mensuração dos resultados.

Gerenciamento financeiro dos serviços de TI

Na ITIL v3, o processo de gerenciamento financeiro de serviços de TI está relacionado à fase de estratégia de serviço, e tem como objetivo controlar os gastos e apoiar as decisões de investimentos em TI. Com o gerenciamento dos recursos de TI, torna-se viável identificar o retorno gerado sobre os investimentos.

Trata-se de um processo importante para a TI e os negócios, pois os gastos de TI normalmente são altos e, desse modo, tornam-se mais transparentes. Aqui, temos 3 atividades principais:

Orçamento

Atividade obrigatória nas organizações, o orçamento é geralmente válido por 1 (um) ano e tem como objetivo identificar e planejar os investimentos futuros em TI. É preciso ter cuidado ao estimar os valores para o orçamento, pois projetos de TI podem ser cancelados por falta de recursos financeiros. Caso a estimativa seja acima do planejado, pode passar a ideia de uma gestão inadequada de recursos ou do próprio planejamento financeiro.

Contabilidade

Esta atividade é obrigatória e tem como objetivo registrar todos os gastos de TI. Por meio da contabilidade, é possível verificar se o orçamento foi bem elaborado, assim como os gastos com cada serviço/área.

Cobrança

Atividade opcional. Como a área de TI atende aos clientes internos/externos, há uma cobrança interna pelos serviços prestados pela TI. A cobrança pode ser feita por intermédio do centro de custos, no qual o custo da TI é rateado entre as outras áreas. Caso os serviços da TI sejam terceirizados, a cobrança normalmente é mensal e formalizada por meio de um contrato. A cobrança é realizada conforme a demanda da utilização dos serviços.

Alguns benefícios do processo:

- Uso mais eficiente dos recursos de TI na organização.
- Aumento da satisfação dos clientes a partir do momento em que eles souberem pelo que estão pagando.
- Decisões de investimentos podem ser feitas por meio de informações precisas.

Metas e indicadores para o processo:

- Custo dos serviços.
- Porcentagem do orçamento utilizado (para mais e para menos).

O investimento em tecnologia empresarial é uma estratégia que, ao longo dos últimos anos, foi incorporada a vários negócios na busca por processos mais eficazes e maior capacidade de atender às demandas do mercado.

Retorno sobre Investimento (ROI)

Com as soluções de TI certas, empresas podem tornar os seus serviços mais eficientes, reduzir o número de falhas operacionais e aumentar o seu nível de mobilidade e flexibilidade. Nesse sentido, é importante saber escolher o investimento com maior retorno.

Diante disso, estratégias como o cálculo do ROI em TI estão sendo adotadas por vários gestores para compreender, com mais precisão, como um investimento pode impactar os resultados da empresa em médio e longo prazo.



Saiba mais

Sigla para Return Over Investment (ou Retorno sobre Investimento, em uma tradução direta), o ROI é um indicador que mensura os impactos que a empresa tem sobre um investimento. Ele é calculado para avaliar se a adoção de uma nova solução apresentou lucros para a empresa, ou seja, se o resultado financeiro é maior do que o valor aplicado para adquirir algo. O ROI também pode ser aplicado para avaliar fatores além do lucro, como os ganhos de produtividade e flexibilidade operacional. Esses valores estão diretamente relacionados com a competitividade da empresa.

Entre as variáveis que compõem o ROI, podemos destacar:

- **Valor do investimento.**
- **Ganho de performance.**
- **Redução de erros operacionais.**
- **Diminuição do custo operacional.**
- **Aumento da satisfação de clientes.**
- **Ganhos de mercado.**
- **Aumento da lucratividade dos produtos e serviços da empresa.**
- **Melhorias internas.**



Atenção

Existe uma fórmula simples para o cálculo do ROI: subtrair a receita gerada por aquele investimento pelo custo dele. Em seguida, dividir o resultado pelo custo de investimento e, por fim, multiplicar por cem. Chegando, assim, à porcentagem de retorno sobre aquela ação.

Apesar da pouca complexidade da fórmula, determinar o ROI em TI não é tão simples. É preciso ter uma compreensão sobre quais métricas utilizar, pois nem todas são amplamente aceitas para serem aplicadas.

O fato é que os gestores com poder de decisão sobre investimentos em TI precisam saber o que a empresa ganha como retorno do capital investido em um projeto. As decisões precisam estar baseadas em números e benefícios tangíveis. Medidas quantificáveis e métricas vão esclarecer se a iniciativa é significativa para a melhoria da empresa.



impacto financeiro.

O ROI tem, portanto, o papel de provar às partes interessadas, sejam diretores técnicos ou gestores executivos, que fazer determinado investimento em um projeto de TI pode trazer benefícios para o negócio. Por esse motivo, é importante saber quais os fatores envolvidos no cálculo de ROI para TI e determinar as respectivas porcentagens.

A implementação do ROI em TI pode causar grande impacto dentro do ambiente corporativo. Caso a empresa necessite reduzir os seus gastos, por exemplo, esse indicador pode ser utilizado para avaliar se novas tecnologias serão capazes de eliminar custos recorrentes ou reduzir o seu

Assim, a empresa pode tornar o seu orçamento mais enxuto e eficaz. No longo prazo, os lucros do negócio serão ampliados com o ganho de competitividade proporcionado por uma cadeia operacional com menos gargalos e maior capacidade de atender às demandas do mercado.



Comentário

O investimento em TI, muitas vezes, envolve gastos elevados e, diante desse cenário, saber como um novo serviço ou sistema afetará o fluxo de receitas do empreendimento no médio e longo prazo pode ser fundamental para garantir o sucesso das estratégias de venda.

Além disso, a adoção de novas tecnologias significará uma habilidade maior de reduzir custos, tornar processos mais eficazes e ampliar a capacidade operacional de toda a empresa.

Benefícios do Retorno sobre Investimento (ROI)

Tudo o que os decisores precisam saber é qual impacto o investimento em TI trouxe para o negócio.

Benefícios financeiros

Quantificar os benefícios financeiros é o primeiro impacto, por isso a informação precisa estar clara.

Por exemplo:

- Redução de custos.
- Aumento da receita.

Benefícios indiretos

Existem benefícios indiretos que, apesar de não estarem expressos financeiramente, devem também ser considerados para que se possa potencializar o ROI de um investimento em TI.

Por exemplo:

- Melhoria da satisfação do cliente.
- Agilidade nos processos (ciclos mais curtos).

Ganhos que projetos de TI podem trazer para a empresa e entram no cálculo do ROI

Por exemplo:

- Diminuição do número de viagens e deslocamentos.
- Tempo ganho com aumento da produtividade.
- Tempo ganho com diminuição da duração do atendimento ao cliente.
- Diminuição do número de chamadas na central de atendimento ao cliente.
- Diminuição do tempo de indisponibilidade dos serviços.
- Diminuição do número de erros em processos.
- Tempo ganho com a melhoria do suporte, em consequência da troca de fornecedor de suporte, trazendo respostas e soluções mais rápidas e aumentando a confiabilidade do sistema.
- Aumento do volume de produção.
- Aumento do volume de vendas.

É preciso determinar a origem do projeto e qual problema ele visa resolver para calcular com exatidão o retorno financeiro esperado. Por exemplo, a implementação de um novo sistema de CRM pode ajudar a equipe de vendas a fazer uma comunicação mais assertiva com os **prospects**, aumentando o número de reuniões, o número de propostas emitidas e, por consequência, o número de vendas.

prospects

Prospect é uma palavra inglesa que significa perspectiva. No mercado, significa um potencial cliente com interesse nos serviços ou produtos de uma empresa, mas que ainda não expressou desejo real de fechar negócio.

Importância do Retorno sobre Investimento (ROI) em TI

Investimentos são momentos complexos em que a empresa toma uma decisão que pode afetar totalmente o seu futuro. Se forem bem-feitos, podem abrir espaço para a companhia mudar seu posicionamento de mercado e atingir mais consumidores. Assim, os serviços terão ganhos de inovação, flexibilidade e produtividade.



Atenção

Caso os investimentos em uma empresa não sejam adequados, o negócio pode desperdiçar grande quantidade de recursos financeiros, investindo em uma aplicação que não poderá ser completamente aproveitada. Ao mesmo tempo, direcionará o seu tempo para o treinamento e a implementação de uma solução com baixo custo-benefício.

Nesse contexto, o uso do ROI em TI é uma maneira fácil e inteligente de melhorar as decisões tomadas pela empresa. Como é um indicador flexível, ele auxiliará o gestor a sempre fazer escolhas alinhadas aos objetivos da companhia. Em consequência, as escolhas poderão atrair mais resultados e gerar mais impactos positivos no dia a dia do negócio.

O ROI pode ser aplicado a todos os investimentos que a TI faz.

Isso inclui, mas não se limita a itens como aquisição de novos equipamentos, terceirização da infraestrutura e licenciamento de softwares. Além disso, ele pode ser adotado na avaliação de investimentos.

Em todos esses cenários, o uso do ROI em TI orientará os times a buscar dados e avaliar quais fatores podem impactar os seus resultados no médio e longo prazo. Em um cenário de transformação digital, isso é algo crítico: a partir do momento em que a tecnologia está profundamente integrada ao dia a dia das empresas, evitar que erros ocorram na escolha de soluções é fundamental para diminuir riscos e prejuízos.

Conclusão

Vários indicadores podem ser utilizados por uma empresa para otimizar processos e decisões. Nesse contexto, o uso do ROI em TI facilita a busca por investimentos mais inteligentes e alinhados com as demandas da empresa. Isso reduz as chances de o negócio escolher uma solução ou um serviço que não tenha um bom custo-benefício.

A partir do uso do ROI em TI, portanto, a empresa pode melhorar sua tomada de decisões e evitar riscos desnecessários. Dessa maneira, as suas escolhas causarão um maior impacto no médio e longo prazo. Assim, a contribuição da tecnologia no sucesso da empresa será muito maior.

A tecnologia pode ter um impacto direto na competitividade de organizações e no modo como elas se posicionam no mercado. O investimento em TI reduz prazos e melhora os custos e a performance do negócio. Além disso, dá mobilidade operacional e evita erros. Mas isso só pode ser obtido se as soluções adequadas forem selecionadas.

Por esse motivo, o uso de indicadores como o ROI é fundamental para o dia a dia do gestor. O uso do ROI em TI, antes das tomadas de decisões, dá suporte para a avaliação de diferentes fatores e a busca de dados adequados, para que dessa forma as decisões estejam alinhadas às demandas da empresa, podendo, assim, atrair bons resultados no futuro.

Retorno sobre o Investimento (ROI)

Vejamos a seguir um pouco mais sobre ROI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Retorno sobre o Investimento (ROI)



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Avaliação Financeira dos Serviços TI



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

(Aeronáutica - 2017 - CIAAR - Primeiro Tenente - Engenharia de Computação) O Return on Investment (ROI) é uma forma de medir a performance da área de TI e apresentar métricas plausíveis para justificar investimentos em equipamentos, softwares ou pessoas, bem como permitir sua contratação junto a fornecedores. Na ITIL, questões referentes ao ROI são encontradas em qual processo da estratégia de serviço?

A

Avaliação de serviços.

B

Gerenciamento financeiro de TI.

C

Gerenciamento de fornecedores.

D

Gerenciamento do catálogo de serviços.

E

Gerenciamento de demanda.



A alternativa B está correta.

Na ITIL v3, o processo de gerenciamento financeiro de serviços de TI está relacionado à fase de estratégia de serviço. Os gastos que envolvem a área de TI estão diretamente ligados a esse processo, que envolve orçamento, contabilidade e cobrança e, consequentemente, apoia as decisões de investimentos em TI.

Questão 2

(FCC - 2015 - MPE - PB - Analista de Sistemas – Administrador de Banco de Dados) Um administrador de banco de dados está auxiliando o gerente de TI a planejar as demandas por serviços de suporte a bancos de dados e avaliar financeiramente esses serviços quanto aos seus custos operacionais. Essas atividades, segundo a ITIL v3 atualizada em 2011, estão contempladas no estágio do ciclo de vida de serviços:

A

Transição de serviços.

B

Desenho de serviços.

C

Estratégia de serviços.

D

Operação de serviços.

E

Melhoria de serviços.



A alternativa C está correta.

A questão de avaliação de custos financeiros de algum equipamento de tecnologia envolve necessariamente a área de orçamento de TI. É preciso verificar se o valor para aquisição/investimento está no orçamento e se está dentro do previsto. Segundo a ITIL, essa etapa de orçamento faz parte da estratégia de serviços.

Considerações finais

O gerenciamento de serviços em TI traz muitos benefícios não só para a área de tecnologia, mas principalmente para o negócio. Automatiza tarefas e reduz custos fixos e variáveis, diminuindo riscos financeiros.

Quando os processos e projetos estão alinhados entre as áreas, a produtividade é aumentada e os resultados são mais efetivos. Portanto, a área de TI torna-se um investimento seguro para o controle dos processos internos, a gestão operacional e o aumento da receita líquida.

As métricas e os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais, que permitem avaliar o desempenho das atividades estratégicas de uma empresa e da área de TI durante determinado período, além de dar sustentação às decisões estratégicas e aos investimentos de TI. Cabe ressaltar que só podemos melhorar o que pode ser mensurado. Sem uma medida, não há como comparar se o desempenho da área foi efetivo.

Podcast

Vamos ouvir um breve resumo de todo o assunto aqui tratado.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Para se aprofundar neste conteúdo, recomendamos a leitura dos seguintes livros:

- *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*, por James A. Fitzsimmons e Mona J. Fitzsimmons, da editora AMGH.
- *Indicadores de desempenho: desafios da escolha e do uso*, por Ronaldo de Fávero, da editora Qualitymark.
- *Tecnologia da informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio*, por Alberto Luiz Albertin, da editora Atlas.

Referências

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, G. P. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação** – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: AltaBooks, 2017.

FREITAS, M. A. S. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. São Paulo: Novatec, 2007.