

# EAD

## BUSINESS MANAGEMENT & IT SERVICES

### GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI

---

Diversas empresas no mundo já perceberam que ofertar bons produtos não é condição para o sucesso, pois os momentos anteriores, durante e especialmente após a oferta e a aquisição são recheados de oportunidades de fracassar ou vencer nos negócios com os clientes.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	2
6.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS .....	3
6.1.1 Conceituação de serviços empresariais .....	3
6.1.1.1 Objetivos e motivação para o desenvolvimento de serviços .....	3
6.1.2 Componentes de serviços .....	5
6.1.3 Partes relacionadas com o serviço .....	9
6.2 SERVIÇOS DE TI .....	11
6.2.1 TI e seus serviços .....	11
6.2.2 Visão de integração entre os ativos de serviços .....	15
6.3 ITIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI .....	18
6.3.1 Propósito da ITIL .....	18
6.3.2 Visão geral dos estágios dos serviços .....	20
6.3.3 Detalhes dos estágios tratados na biblioteca de serviços .....	22
6.4 CATÁLOGO DE SERVIÇOS E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL .....	26
6.4.1 Catálogo de serviços .....	26
6.4.2 Organização funcional dos prestadores de serviços de TI .....	30
CONCLUSÃO .....	33
BIBLIOGRAFIA .....	34

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 6.1 – Escopo da Gestão de Serviços .....	4
Figura 6.2 – Outra grande empresa que, aos poucos, começa a focar em serviços .....	5
Figura 6.3 – Processos na Cadeia de Serviços .....	6
Figura 6.4 – Paradigma de melhoria contínua, o PDCA .....	8
Figura 6.5 – Colaboradores da Cadeia de Serviços .....	9
Figura 6.6 – Visão geral dos serviços de TI .....	12
Figura 6.7 – Divisão das responsabilidades da TI corporativa como tomadora e provedora de serviços .....	13
Figura 6.8 – Decomposição parcial de serviços de TI .....	14
Figura 6.9 – Ativos dos Serviços de TI .....	15
Figura 6.10 – Relação dos ativos de TI na prestação de serviço .....	16
Figura 6.11 – Os quatro pés do design de serviço trabalham juntos .....	20
Figura 6.12 – Estágios do ciclo de vida dos serviços, segundo a ITIL .....	21
Figura 6.13 – Exemplo de Escopo do Catálogo de Serviços .....	27
Figura 6.14 – Catálogo de serviços com modalidade de atendimento atrelada .....	28
Figura 6.15 – Catálogo com a disponibilidade de serviços por processos e áreas funcionais atendidas .....	29
Figura 6.16 – Objetivos conflitantes na prestação de serviços .....	31

## 6.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇOS

### 6.1.1 Conceituação de serviços empresariais

#### 6.1.1.1 Objetivos e motivação para o desenvolvimento de serviços

Serviço é o meio para entregar soluções aos clientes. Em geral é reconhecido como um trabalho executado por alguém para entregar um resultado que atenda a expectativa de um cliente, gerando valor para ele.

Um serviço pode ou não estar atrelado a um produto (equipamento, software) que é fornecido a alguém.

Importante observar que os serviços se iniciam muito antes do momento derradeiro da comercialização direta com o cliente. Serviços percorrem os momentos de identificação de necessidades dos clientes, concepção de soluções para sanar essas necessidades, produção da solução, execução da oferta e entrega da solução, monitoração constante dos resultados alcançados com o objetivo de aprimoramento da solução ofertada.

Uma solução para um cliente é composta pelo conjunto: produto mais serviço, resultante de uma cadeia de interações que inicia no primeiro fornecedor da matéria-prima, equipamento e recurso humano produtivo e termina na percepção da qualidade da solução pelo cliente (Figura 6.1).

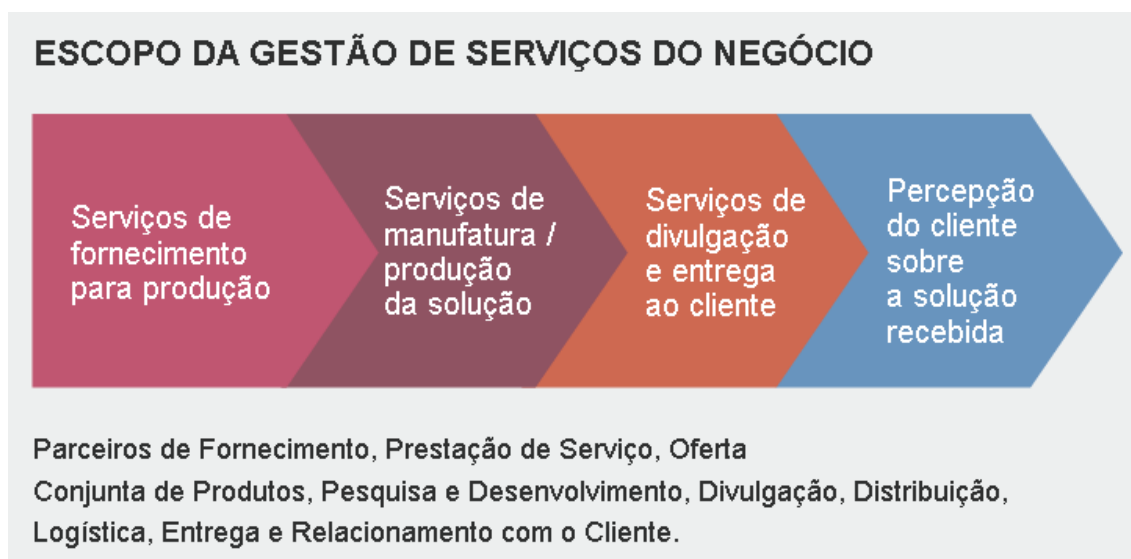


Figura 6.1 – Escopo da Gestão de Serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A maior parte das empresas já percebeu as proporções do impacto dos serviços sobre os seus resultados estratégicos, táticos e operacionais.

Gigantes como a XEROX e a IBM já reposicionaram os seus negócios para o foco de soluções baseadas em serviços, ficando para segundo plano o desenvolvimento de equipamentos, embora os equipamentos se mantenham importantes. Elas compreenderam que a experiência do cliente vai muito além do momento de abrir a caixa de um equipamento e admirá-lo. O dia seguinte da instalação do produto para uso traz consigo uma infinita combinação de possibilidades de se ter uma experiência ruim, a qual pode destruir o resultado de anos de projeto técnico do produto, implicando um amargo prejuízo com a falta de retorno sobre o investimento.



Figura 6.2 – Outra grande empresa que, aos poucos, começa a focar em serviços

Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2016).

Diversos são os casos de empresas que migraram seu modelo mental de negócios da tradicional visão de desenvolvimento e oferta de produtos para a visão combinada de solução, composta por produto e serviço.

### 6.1.2 Componentes de serviços

Serviços são realizados por pessoas, as quais cumprem passos específicos em determinada sequência, aplicando determinadas técnicas e ferramentas, com o objetivo de obter um resultado observado através de métricas de qualidade que possibilitam apontar a eficiência, eficácia e efetividade do que se faz.

Mediante essa definição, verifica-se que o gerenciamento de serviços tem uma associação direta com o gerenciamento de processos e da sua qualidade (Figura 6.3).



Figura 6.3 – Processos na Cadeia de Serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Gerenciamento de Serviços é um conjunto de habilidades da organização para fornecer valor ao cliente em forma de serviços, e compreende:

- Entender os objetivos maiores de resultados dos negócios.
- Desenhar uma forma de trabalho para gerar serviços ao cliente que possibilite alcançar os resultados esperados.
- Implantar os serviços com o menor impacto possível naquilo que a empresa já faz de forma positiva, evitando a percepção de rupturas desagradáveis na entrega de solução aos clientes atuais.
- Executar da melhor forma os processos operacionais, monitorando a experiência do cliente e controlando as atividades internas.

- Definir metas quantitativas de resultados, com vistas ao objetivo traçado, após uma experiência mínima com a execução dos trabalhos.
- Aprender com a experiência, gerando melhoria contínua.

Muitas pessoas tentam definir metas quantitativas de resultados antes mesmo da implantação de um novo processo. É mínima a chance de essa meta se concretizar, uma vez que você não executou o seu processo nem uma vez, por isso, recomenda-se a experimentação antes de firmar acordos de serviços.

Fica claro, por toda essa explicação, que o gerenciamento de serviços cumpre com o paradigma de melhoria contínua, conhecido como PDCA:



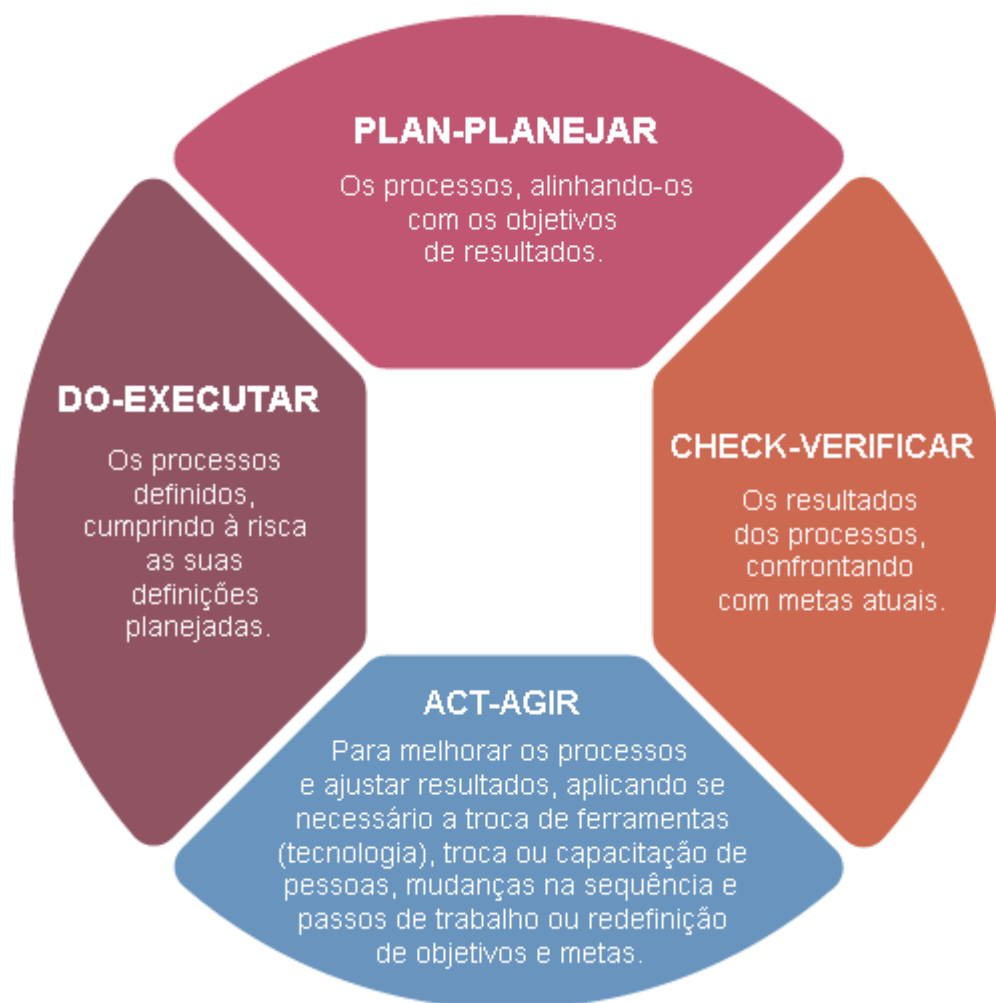


Figura 6.4 – Paradigma de melhoria contínua, o PDCA

Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2016).

### 6.1.3 Partes relacionadas com o serviço

A adequada prestação de serviços precisará da contribuição mútua das partes (Figura 6.5).

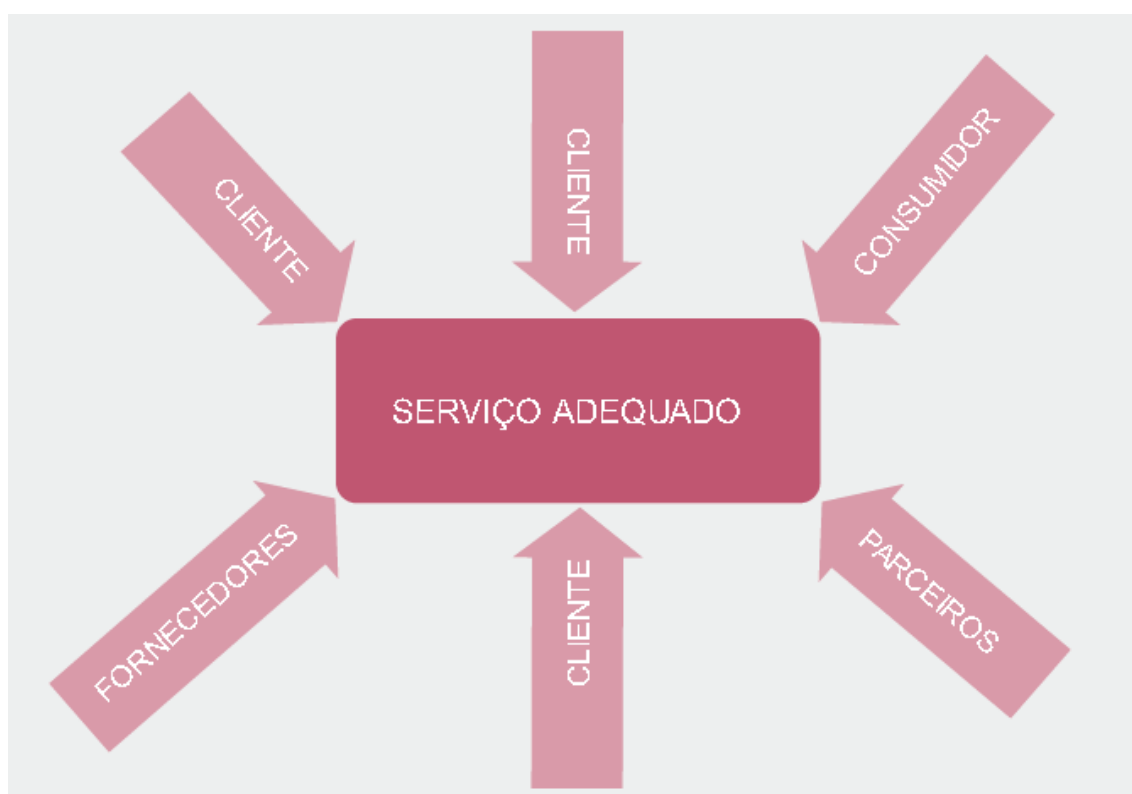


Figura 6.5 – Colaboradores da Cadeia de Serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

De acordo com o modelo apresentado, os seguintes papéis e contribuições são exigidos para que o serviço seja adequado:

- Colaboradores devem ser treinados para compreender e se alinhar com os propósitos da organização, sua missão, visão, valores, objetivos e metas.
- Fornecedores precisam afinar seus processos internos em conjunto com a empresa, de maneira a alcançar a melhor relação econômica e de ganho mútuo para suas operações.

- Parceiros têm que adequar seus processos internos com os da empresa, promovendo aprendizado e crescimento mútuos de negócios.
- Relações com o governo devem ser estabelecidas para que, dentro do cumprimento das regras legais, exista a criação de condições favoráveis ao estabelecimento e evolução dos negócios, com possíveis incentivos fiscais e regulatórios.
- Clientes precisam ajustar sua forma de pedir e receber produtos e serviços da empresa, de forma a tirar o melhor proveito, evitando desperdícios por perda ou dano de mercadoria, ou por ineficiência operacional e custos que poderiam ser minimizados.
- Consumidores precisam ter acesso à informação sobre como utilizar de forma adequada o produto ou serviço ofertado, tendo claros os resultados esperados e as responsabilidades entre as partes.

Esse tipo de abordagem sobre serviços é conhecido como a análise e desenvolvimento da Cadeia Estendida de Serviços, a qual abraça a gestão do fornecedor ao consumidor.

Se qualquer elo dessa cadeia se partir, o resultado final fica comprometido. Se um fornecedor é levado à falência pela falta de condições comerciais adequadas com a empresa, pode ocorrer a falta de suprimento ou a necessidade de suprir a custos mais elevados, comprometendo o resultado para o cliente. Se a intolerância do cliente ou do consumidor leva a empresa a inúmeros processos e indenizações, ou exige da empresa a prática de preços insustentáveis para seus negócios, a empresa pode desaparecer, deixando sem continuidade os serviços e produtos comercializados e, por conseguinte, o cliente e consumidor.

## 6.2 SERVIÇOS DE TI

### Breve Descrição do Capítulo

Na área de tecnologia da informação cabem todos os conceitos debatidos anteriormente sobre gerenciamento de serviços.

O foco a partir deste momento passa a ser o estudo sobre como estabelecer os serviços da tecnologia da informação dentro de uma corporação, garantindo efetividade no atendimento ao cliente corporativo (usuário de tecnologia), bem como a eficiência e eficácia no cumprimento das tarefas relacionadas a agregar valor à experiência do usuário e àqueles que patrocinam a estrutura de serviços (acionistas).

### 6.2.1 TI e seus serviços

Um serviço de Tecnologia da Informação é um meio para entregar valor aos clientes, propiciando os resultados esperados, sem que esses clientes (ou áreas de negócio) necessitem assumir custos e riscos específicos inerentes à Tecnologia da Informação.

O Gerenciamento de Serviços tem como objetivo prover e promover um serviço de TI com qualidade e alinhado às necessidades de negócio, dando-se por eterno insatisfeito, que busca continuamente o aprimoramento do que se faz.

Diversos são os serviços prestados pela área que administra a tecnologia da informação (Figura 6.6).

Eles incluem o planejamento, a providência, a entrega e o gerenciamento de resultados do que se faz aplicando a tecnologia da informação.

Perceba que o gerenciamento de serviços de TI tem um objetivo muito mais amplo do que instalar e dar suporte para infraestrutura e sistemas. O objetivo deve estar sempre no alcance das expectativas de uso dos sistemas informacionais e nos reais resultados econômico-financeiros obtidos com a ajuda da tecnologia da informação.



Figura 6.6 – Visão geral dos serviços de TI  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O departamento responsável por gerenciar TI tem duplo papel, fundamentado em prover e tomar serviços. Por vezes o departamento cria e entrega serviços, enquanto por outras, ele contrata serviços com a finalidade de complementar o seu próprio portfólio de ofertas para o cliente corporativo da tecnologia da informação (Figura 6.7).



Figura 6.7 – Divisão das responsabilidades da TI corporativa como tomadora e provedora de serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A Figura 6.8 exemplifica uma provável decomposição de serviços prestados pelo departamento de tecnologia da informação de uma empresa.

No desenho de serviços ao cliente, deve-se partir daquilo que o cliente quer e paga para receber, criando-se em seguida o desenho da cadeia que garante essa entrega. O serviço é, via de regra, um meio, e não o fim. Quando tratamos de tecnologia da informação, o cliente quer informação a seu alcance, no momento certo, e essa informação é provida através de software que, por sua vez, executa em hardware, mantido e operado por pessoas que cumprem com processos de trabalho. Perceba, nesse caso, a associação entre os serviços e a entrega final do objeto de desejo do cliente.

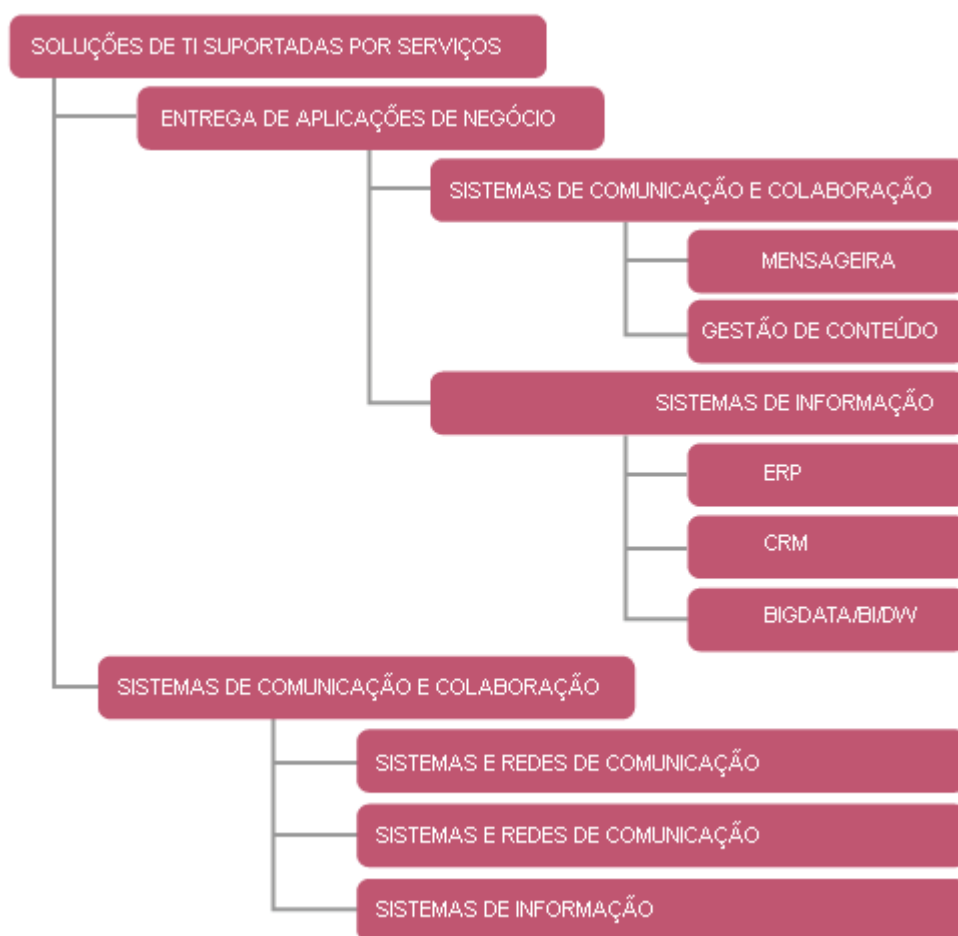


Figura 6.8 – Decomposição parcial de serviços de TI  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os serviços ainda podem ser organizados conforme o cliente, ou seja, determinadas unidades operacionais (sede ou filiais) de uma empresa podem contar ou não com alguns serviços e a dinâmica de atendimento pode mudar em função das condições logísticas (movimentação), recursos humanos e ferramentas disponíveis em cada localidade.

O desenvolvimento dessa visão decomposta sobre todos os serviços prestados é essencial para que se estabeleçam os compromissos de disponibilidade, atendimento e solução de problemas para cada caso e cliente.

### 6.2.2 Visão de integração entre os ativos de serviços

Quando da criação dos catálogos de serviços, devem ser relacionadas as tarefas das pessoas, ferramentas empregadas, infraestrutura e aplicações que são usadas e suportadas. Essa relação é chamada de lista de ativos dos serviços de TI (Figura 6.9).

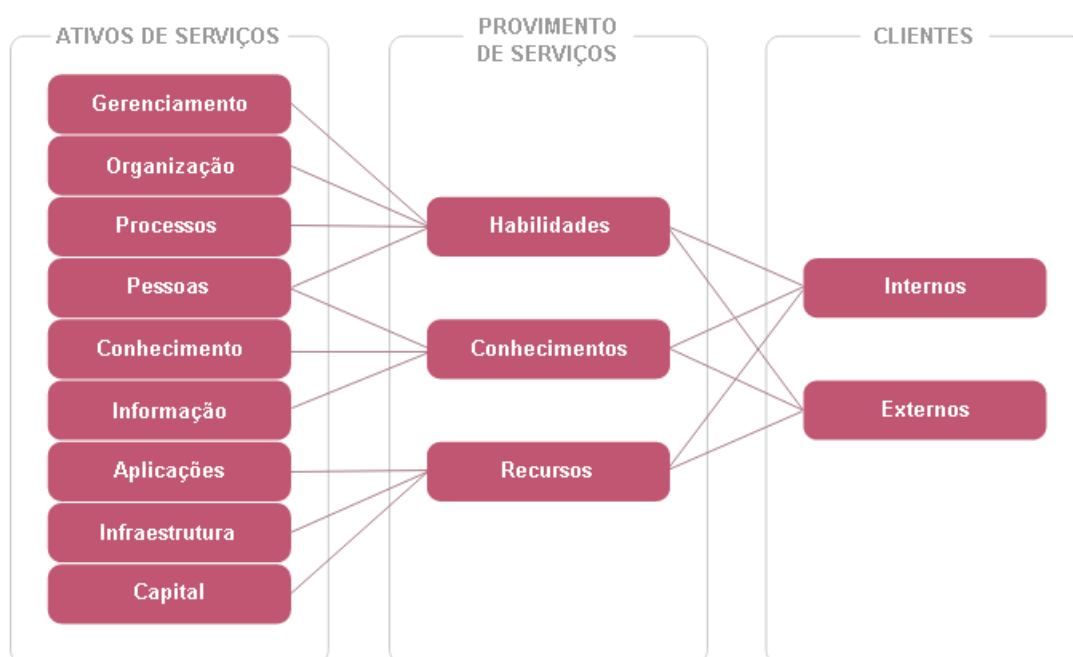


Figura 6.9 – Ativos dos Serviços de TI  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A forma correta de associação desses componentes conhecidos como ativos dos serviços de TI é partir da informação a ser fornecida e associar os elementos de hardware, software e processos de trabalho ligados a essa entrega de informação (Figura 6.10).



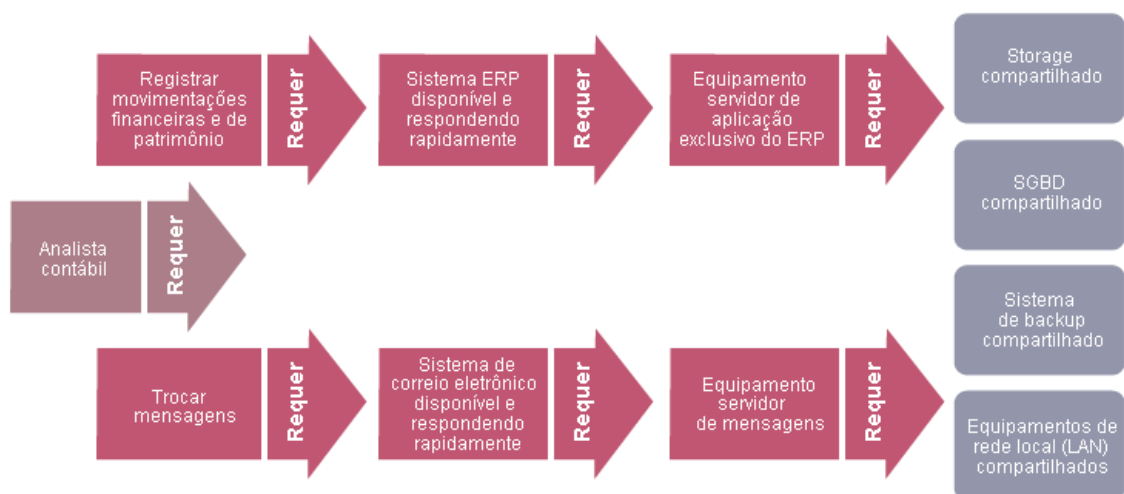


Figura 6.10 – Relação dos ativos de TI na prestação de serviço  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Essa amarração é essencial para que não se perca de vista que o que o cliente quer e paga por é a informação disponível na hora necessária, e não por ter um equipamento ou software específico de um fabricante qualquer.

É comum encontrar acordos de nível de serviço baseados em disponibilidade e desempenho de computadores, porém, esse tipo de avaliação não garante o que mais interessa ao usuário de TI: informação disponível na hora certa.

Mesmo que um computador tenha 99,99% de disponibilidade, o 0,01% de indisponibilidade pode ter afetado a operação de negócio em um momento crítico do seu ciclo comercial e produtivo.

Perceba que é o modelo de negócio e seus processos que demandam recursos providos por TI, que, por sua vez, são garantidos pelos serviços planejados e executados pelo departamento responsável pela tecnologia da informação na empresa.

O processo de negócio demandará um tempo de resposta que exigirá que a aplicação sistêmica tenha tal desempenho, que por sua vez deve ser garantido pelos equipamentos e serviços da infraestrutura tecnológica.

Exemplo: um analista contábil precisa emitir um balanço da empresa em até 5 horas após o fechamento do exercício contábil (data e hora em que o sistema recebeu a sinalização de encerramento das atividades de lançamento). Se o relatório de balanço tem uma expectativa de geração de 2 horas, a infraestrutura tolera um tempo máximo de indisponibilidade de 3 horas. Podemos estabelecer, então, metas de serviços de 2 horas para gerar o relatório e máximo de 3 horas de indisponibilidade de qualquer item da infraestrutura em dias de encerramento de exercício contábil.

## 6.3 ITIL COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI

### Breve Descrição do Capítulo

Diversos modelos de referência de gestão foram criados para apoiar a profissionalização das atividades de TI, dentre eles:

- COBIT: focado na governança de TI.
- CMMi: voltado para o gerenciamento da qualidade na produção de software.
- PMBoK: dedicado ao gerenciamento de projetos.
- Normas ISO: são diversas, ligadas à gestão da qualidade nas atividades de TI, passando por aspectos de segurança e melhoria de processos.

O caso dos serviços de TI, a referência mais popular é a ITIL – Information Technology Infrastructure Library (Biblioteca de Infraestrutura da Tecnologia da Informação).

### 6.3.1 Propósito da ITIL

A ITIL é um conjunto de melhores práticas e diretrizes para implementação de uma infraestrutura otimizada de TI na prestação de serviços. Ela define como planejar, executar e melhorar os serviços de TI, seguindo um modelo de ciclo de vida de serviço que parte da definição da expectativa e necessidade do cliente do serviço, passando pela providência, aposentadoria e renovação do portfólio de serviços.

Embora a ITIL seja um padrão mundial, não é correto afirmar que um processo é compatível com a ITIL, nem que alguma empresa vai implantar a ITIL. O que se desenvolve e implanta é o Gerenciamento de Serviços de TI em uma organização, podendo usar as boas práticas em gerenciamento de serviços contidas na ITIL.

A ITIL é, portanto, um modelo de referência que deve ser adequado a cada realidade empresarial, não existindo certificação da empresa frente às práticas da ITIL – certificados são emitidos somente para profissionais, com o intuito de atestar os conhecimentos sobre o conteúdo da biblioteca.

Lembre-se de que um serviço é um meio de entregar valor aos clientes, facilitando os resultados que esses clientes querem atingir, minimizando custos e riscos específicos.

O gerenciamento de serviços é um conjunto de funções e processos que transforma os recursos (hardware, softwares, equipes, informação) e capacidades (habilidades técnicas, conhecimento, comportamento) de TI em serviços ao cliente, adequados aos requisitos de negócio da empresa.

A ITIL traz recomendações sobre como distribuir as funções de trabalho, organizando a aplicação dos 4 pés do serviço:

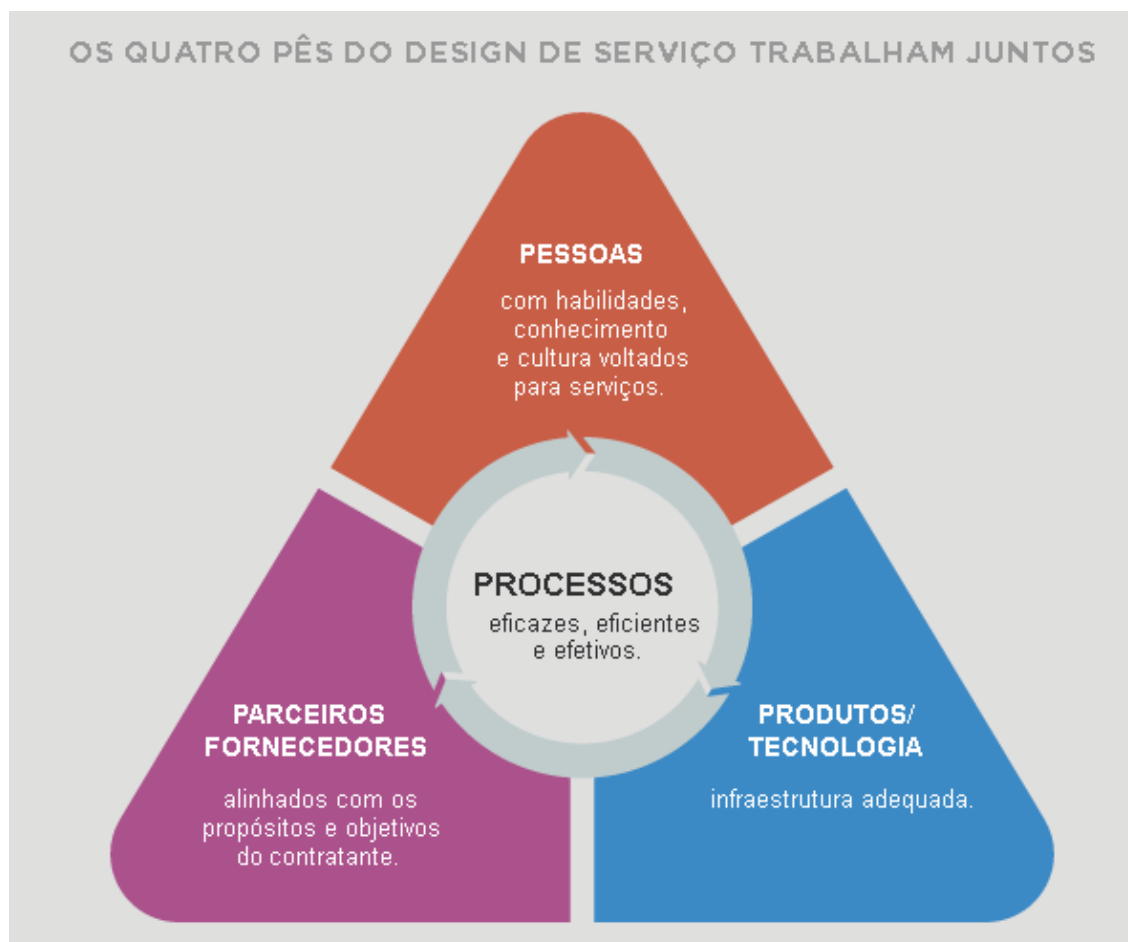


Figura 6.11 – Os quatro pés do design de serviço trabalham juntos  
Fonte: Blog.edmocha.com, adaptado por FIAP (2016).

### 6.3.2 Visão geral dos estágios dos serviços

Os estágios de um serviço passam genericamente pelos passos de Concepção, Implantação e Operação, sendo que esses três passos devem estar alinhados com as estratégias de negócio e em permanente processo de mudança para melhoria.

O modelo de estágios da ITIL representa exatamente esses conceitos (Figura 6.12).

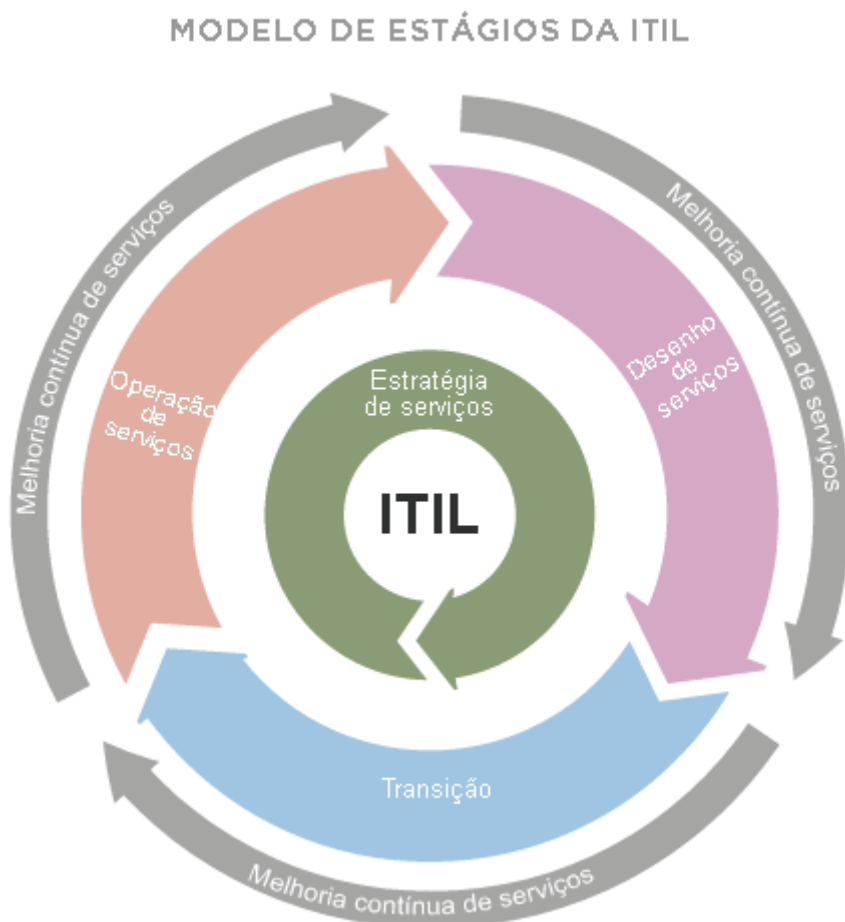


Figura 6.12 – Estágios do ciclo de vida dos serviços, segundo a ITIL  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cada um dos cinco livros da ITIL V3 pode ser assim explicado:

- **Service Strategy** (Estratégia): estabelece como identificar requisitos e necessidades de negócio, que são acordados e documentados em um SLP (*Service Level Package*).
- **Service Design** (Desenho): a partir do requisito, define como conceber a solução, documentando tudo em um SDP (*Service Design Package*). O SDP é um documento de especificações dos processos de serviços e da organização funcional necessária para cumprir com esses processos – possui um grande alinhamento com BPM.

- **Service Transition** (Transição): define as práticas de gestão de mudanças para a implantação em produção dos processos definidos, implantação essa que é testada e acompanhada. Um sistema de conhecimento sobre serviços é criado/atualizado (SKM – *Service Knowledge Management System*) com as informações sobre os ativos de serviços.
- **Service Operation** (Operação): estabelece a organização funcional e processual recomendada para prestar atendimento ao usuário e operar a infraestrutura e aplicações implantadas por TI para atender os negócios. O serviço é mantido em operação/funcionamento de acordo com os níveis de serviço ou SLA (*Service Level Agreement*) estabelecidos para gerar os resultados esperados.
- **Continual Service Improvement** (Melhoria Contínua do Serviço): aponta técnicas para identificar e avaliar oportunidades de melhoria no serviço e desenvolver o engajamento necessário para a mudança evolutiva, corretiva ou adaptativa.

Perceba que os estágios de Estratégia de Serviços e Melhoria Contínua não são fases sequenciais. Estratégia é algo que norteia todos os demais trabalhos, influenciando a forma como serão realizados o desenho, a transição e a operação dos serviços. A Melhoria Contínua é um paradigma (forma de pensar) que traz um conjunto de práticas que devem ser empregadas no dia a dia dos serviços, da sua concepção até a sua operação diária.

### 6.3.3 Detalhes dos estágios tratados na biblioteca de serviços

Tratando com mais detalhes, o volume *Estratégia de Serviço* fornece orientações sobre como planejar serviços de forma a garantir que se alcance os objetivos finais de negócio.

São fornecidas orientações sobre os princípios para o desenvolvimento de políticas de gestão, diretrizes e processos.

Os tópicos abordados na Estratégia de Serviço incluem o desenvolvimento de mercados (interno e externo), bens de serviço, catálogo de serviços e implementação da estratégia através do Ciclo de Vida de Serviço.

A gestão financeira, o portfólio de serviços, a gestão de riscos e o desenvolvimento organizacional são os focos principais que auxiliam as organizações a estabelecerem objetivos e expectativas do desempenho para servir os clientes, identificando, selecionando e priorizando oportunidades.

O objetivo da Estratégia de Serviço é garantir que organizações estejam aptas a lidar com os custos e riscos associados as suas carteiras de serviço, e que os serviços são criados para a eficácia operacional e também para um desempenho de negócio. Decisões tomadas no que diz respeito à Estratégia de Serviços podem ter consequências de longo alcance.

Os pontos-chave do livro de *Service Strategies* (SS) são:

- Definição do valor do serviço.
- Desenvolvimento de um caso de negócio.
- Relacionamento dos ativos do serviço (*service assets*).
- Análise de mercado.
- Determinação de tipos de provimento de serviço e seus custos.
- Definição de quais serviços devem ser oferecidos e para quais clientes.
- Determinação de como criar valor para os clientes e fazer que percebam o valor criado.
- Desenvolvimento de planos de negócio de modo a obter capacidades e recursos necessários aos serviços.
- Avaliação de como otimizar a alocação de recursos.
- Estabelecimento de como medir o desempenho dos serviços.

O volume de *Desenho de Serviços* tem por objetivo a definição de serviços para atender requisitos de negócio atuais e futuros, traduzindo o SLP – *Service Level Package* (Pacote do Nível de Serviço), que contém:

- Planos, processos, políticas, padrões e arquiteturas para criação dos serviços.
- Definição de serviços que forneçam resultados adequados ao negócio.
- Desenho dos processos para suportar o ciclo de vida dos serviços (mapas de processo, descrição de instruções de trabalho).



- Plano de desenvolvimento de habilidades e capacidades de TI (mapa de competências, organograma, funcionograma, lotacionograma).
- Plano de recursos seguros de infraestrutura, ambiente, aplicações e dados (estudos de leiaute, dimensionamento de equipamentos).
- Métodos de mensuração e métricas sobre resultados (descrição de indicadores de desempenho).

O livro *Desenho de Serviços* estabelece a relação de causa e efeito entre os processos empresariais e os de TI. Alternativas de modos de execução de serviços são abordadas, de maneira a converter objetivos estratégicos em portfólios de serviços e bens de serviço.

O escopo do projeto de serviço não se limita aos novos serviços. Ele inclui as alterações e melhorias necessárias para aumentar ou manter o valor de clientes ao longo do ciclo de vida de serviços, a continuidade dos serviços, a realização dos níveis de serviço (SLA – *Service Level Agreement*/Acordo de Níveis de Serviço), conformidade e aderência a normas e regulamentos.

Ele orienta organizações sobre como desenvolver as capacidades de projeto para aprimoramento de serviços.

O livro *Transição de Serviços* fornece orientação sobre como os requisitos de Estratégia de Serviço, explicados em *Desenhos de Serviços*, são efetivamente entregues para a operação de serviço, controlando os riscos de fracasso e ruptura.

*Transição de Serviços* reúne práticas em gerenciamento de liberação, gestão dos programas, gestão de projetos e gestão de risco, administrando a complexidade associada às mudanças nos serviços atuais para os negócios, evitando consequências não previstas e indesejáveis.

São fornecidas orientações adicionais sobre a transferência de controle de serviços entre clientes e prestadores de serviços e sobre a passagem do momento de projeto para o momento de operação dos serviços criados.

Resumidamente, a *Transição de Serviços* tem como objetivos:

- Planejar e gerenciar os recursos de modo a estabelecer um novo serviço ou alterar um serviço no ambiente de produção, com qualidade, custos previstos e dentro do tempo estimado.

- Assegurar o menor impacto possível nos serviços em produção quando uma mudança ou um novo serviço for implantado.

O livro *Operação de Serviços* apresenta detalhes do estágio no qual de fato é reconhecido o valor do provedor de serviços.

Os objetivos estratégicos e tudo o que foi desenhado e prometido até a transição de serviços é demonstrado na prática durante as operações de serviços.

O livro fornece orientações sobre formas de manter estabilidade em operações de serviço e cumprir acordos de níveis de serviço (SLA – *Service Level Agreement*) que determinam prazos e padrões de qualidade para as entregas.

A ITIL fornece informações para que o prestador de serviços tome as melhores decisões em áreas como a gestão da disponibilidade de serviços e demanda de controle, otimizando a utilização da capacidade, programação de operações e solução de problemas.

É na operação de serviços que as necessidades dos clientes de TI são recebidas e resolvidas e onde, de fato, é reconhecido o valor do provedor de serviços. Este é o motivo de enfatizarmos esse estágio nesta disciplina.

O livro *Melhoria Contínua* fornece orientação na criação e manutenção de valor para clientes através de um melhor desenho, introdução e operação de serviços, combinando os princípios, práticas e métodos de gestão da qualidade, gestão de mudanças e melhoria de capacidade, aplicando indicadores de desempenho.

Boas práticas de gestão de qualidade total para análise e diagnóstico de processos são abordadas, incluindo propostas de gerenciamento estatístico da qualidade e qualidade total, com forte presença do paradigma de melhoria contínua (PDCA – *Plan, Do, Check, Act*), em que o serviço de TI é avaliado frente ao feedback (retorno) de quem o utiliza e pratica.

## 6.4 CATÁLOGO DE SERVIÇOS E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

### Breve Descrição do Capítulo

O Portfólio de Serviços é composto por todos os serviços disponibilizados aos clientes de TI – aqueles em operação, em desenvolvimento, planejados e ainda em negociação, e os desativados ou abandonados. Os serviços são catalogados de forma a deixar evidente aquilo que está disponível atualmente para os clientes de TI, sendo objeto de operação para entrega.

#### 6.4.1 Catálogo de serviços

O Catálogo de Serviços dos Negócios contém detalhes de todos os serviços de TI disponibilizados aos clientes (Figura 6.15), segregando cenários de uso/consumo dos serviços por categoria de cliente/modalidade de contratação (Figura 6.13).



Figura 6.13 – Exemplo de Escopo do Catálogo de Serviços

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Esse catálogo inclui detalhes da oferta de serviços de suporte, serviços compartilhados, componentes e itens de configuração necessários para suportá-los.

A relação de ofertas de serviços está associada direta ou indiretamente com uma operação de negócio e tem definida a forma de acionamento, disponibilidade e desempenho da execução do serviço, atrelados às necessidades do negócio. Vinculado às regras de prestação de serviços está o custo (preço) dessa atividade prestada.

Uma associação direta do serviço de TI com uma operação de negócio seria o provimento de suporte técnico ao usuário quando este é cliente da empresa, como no caso de um negócio de venda de software. Uma associação indireta seria a execução de um processo de limpeza de bancos de dados que, caso não seja

aplicado, pode gerar indisponibilidade do sistema de informação que apoia todas as atividades comerciais de uma empresa.

CATÁLOGO DE SERVIÇOS Cliente X - Unidade Rifaina - SP		MODALIDADE DE CONTRATO: OURO		
Serviço	Disponibilidade	Forma de demanda	Padrão de atendimento	Custo de serviço por atendimento
Suporte funcional ao sistema ERP	24 horas, 7 dias por semana	0800, e-mail ou chat	Resposta sobre encaminhamento de solução em até 30 minutos	R\$ 50,00 por chamada técnica em média
Atualização do sistema ERP	Finais de semana e feriados	Planejamento com o gerente de relacionamento	Agendado	R\$ 5.700,00 em média
Liberação de acesso às transações do ERP	Horário comercial em dias úteis	0800, e-mail ou chat	Resposta sobre encaminhamento de solução D+1 (dia seguinte)	R\$ 20,00 por demanda
Backup de dados do sistema ERP	Todas as noites	Programado	Automático, programado para início às 22h e término até 6h da manhã	R\$ 15,00 de mão de obra mais R\$ 120,00 de infraestrutura de backup (mídias) para todo o banco de dados

Figura 6.14 – Catálogo de serviços com modalidade de atendimento atrelada

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O catálogo é definido fundamentalmente numa visão de cliente, com a finalidade de facilitar o gerenciamento dos serviços providos e suas metas de resultados.

Nos catálogos, constam os SLAs, que são os níveis de serviços acordados junto aos clientes do negócio e que os usuários de TI veem. Exemplos de SLA:

- Tempo de indisponibilidade máxima de uma rede de comunicação de dados para que se realizem manutenções preventivas, com previsão de horário limite de início e término.
- Tempo médio decorrido para atender a uma ligação telefônica feita à central de suporte de TI pelo usuário final.
- Tempo médio de solução de um problema reportado pelo usuário quanto à falta de suprimento em uma impressora.

O SLA é um acordo, portanto firma regras a serem seguidas pelo consumidor e prestador de serviços, definindo como e quando um serviço pode ser usado e as metas de cumprimento dos trabalhos previstos pelo provedor.

Para se alcançar esses níveis de serviço, deve-se garantir o desempenho de outros serviços subjacentes (garantia de desempenho e disponibilidade da infraestrutura por trás de um sistema de informação que tem SLA definido, por exemplo), então esses serviços adjacentes precisam ter gerenciamento por OLA (Operational Level Agreement). Os acordos de nível operacional (OLA) não são vistos pelos usuários da TI, mas, indiretamente, sua realização impactará na realização dos objetivos dos SLAs. Os OLAs garantem que serviços de base suportem os objetivos de negócio. Exemplos de encadeamento de OLA e SLA seriam:

- O SLA de um sistema de controle de produção de fábrica determina disponibilidade do SI 24 horas, 7 dias por semana. Para garantir isso, a equipe de operações de TI tem que assegurar como OLA que um dos equipamentos servidores clusterizados que servem o sistema de informação esteja disponível em qualquer momento do dia.
- Em uma assistência técnica de computadores, existe um SLA de solucionar qualquer reparo para clientes em até 72 horas. Como a assistência trabalha com vários fabricantes e modelos de computador e não tem condições de manter partes e peças de todos eles em estoque, ela firmou um OLA com cada um dos fornecedores que estabelece o prazo de 42 horas para a entrega de peças.

Todos os serviços do portfólio ativo de TI podem ser associados com os clientes, áreas funcionais desses clientes (empresa e departamentos) e seus processos de negócio (Figura 6.15).

CATÁLOGO DE SERVIÇOS Cliente X - Unidade Rifaina - SP	Unidades funcionais e processos						
	Contabilidade		RH	Marketing	Vendas		
	Planejamento	Controle	Folha de pagamento	Planejamento	Planejamento	Controle de resultados	Comissões
Sistema ERP	X	X	X				
Sistema CRM				X	X	X	
Sistema Comercial					X	X	X

Figura 6.15 – Catálogo com a disponibilidade de serviços por processos e áreas funcionais atendidas  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os catálogos de serviços dão transparência à relação entre provedor e cliente e possibilitam o estabelecimento de acordos comerciais adequados às situações de provimento.

É importante salientar que, quando definimos os níveis de serviços, se detalharmos bastante o objeto da prestação de serviço, temos mais controle sobre resultados e compromissos, com maior possibilidade de serem cumpridos. Por outro lado, se detalharmos pouco, facilitamos a interpretação pelo cliente, mas perdemos controle sobre os resultados e suas causas. Exemplos dessas situações:

- Se definirmos um prazo de solução de problema específico para cada sistema de informação da empresa (o sistema comercial terá um, o de planejamento outro, o de gestão industrial outro etc.), conseguimos gerenciar o tamanho das equipes, processos de trabalho e ferramentas de forma a atender cada necessidade. Essa segmentação de serviços ainda permite que se gaste com o serviço aquilo que a empresa concorda que seja gasto, dependendo do valor que o sistema de informação demanda para manter a operação diária da companhia.
- Se definirmos um prazo de solução médio geral, aplicável a qualquer sistema de informação, facilitamos o entendimento de regras pelo usuário, porém, perdemos a possibilidade de administrar recursos de forma mais econômica e podemos ter dificuldades de identificar quais sistemas estão tendo seu SLA descumprido, caso isso ocorra.

#### 6.4.2 Organização funcional dos prestadores de serviços de TI

Para prestar os serviços contidos no catálogo, o provedor deve se organizar, alocando especialistas em pontos físicos de atendimento.

Existem diversas possibilidades de prestação de serviços que podem contar com dinâmicas de atendimento presencial e remoto.

A prestação de serviços ainda pode ocorrer por profissionais internos da prestadora ou terceiros, empreitados sob demanda ou de forma regular e fixa.

A escolha de uso de parceiros na prestação de serviços e a definição da disposição geográfica dos seus profissionais de atendimento dependem das condições operacionais dos clientes, as quais consideram o tipo de serviço a ser prestado em cada localidade e o nível de atendimento contratado (tempo de resposta).

A estratégia de administração dos serviços de TI pode ser planejada de forma centralizada ou descentralizada.

A centralização da definição de serviços e seus padrões de funcionamento permite sinergia entre pontos de atendimento que devem operar sob as mesmas regras, porém, nesse modelo, a customização de atendimento para clientes fica comprometida ou dificultada.

A descentralização, por sua vez, possibilita o atendimento sob medida (*tailor made*), podendo comprometer a escalabilidade dos serviços e a sinergia em centros de atendimento ao cliente.

O que está em jogo nessas definições é o tratamento de objetivos conflitantes entre o prestador do serviço e o cliente (Figura 6.16).

Resumidamente: enquanto o cliente espera respostas rápidas, o prestador de serviços foca na criação de soluções estáveis, que não gerem recorrência de incidentes; enquanto o cliente quer gastar pouco com serviços, o provedor precisa garantir qualidade mínima que sustente os negócios e os faça progredir com credibilidade; enquanto o cliente deseja que o provedor adivinhe antecipadamente as suas necessidades e antecipe soluções, o provedor está dominado na maior parte do tempo por atividades de resposta a demandas provocadas.

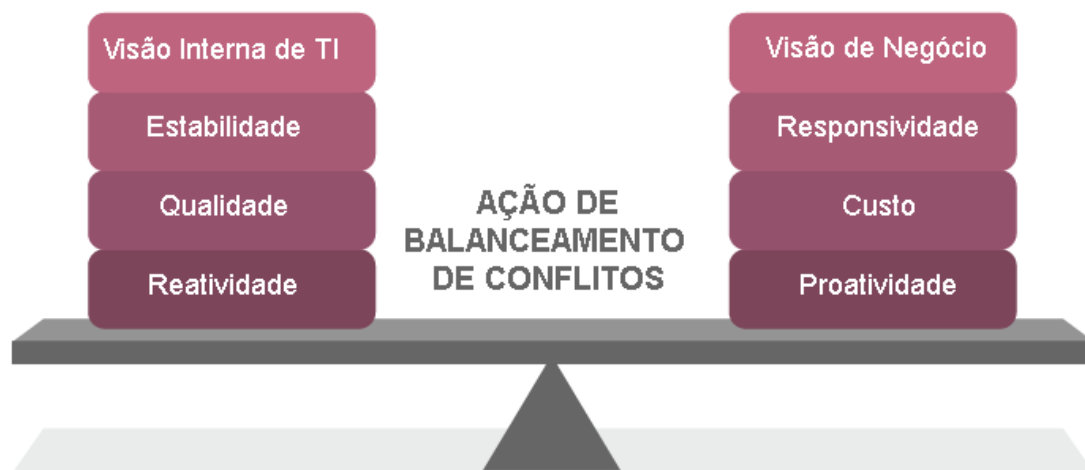


Figura 6.16 – Objetivos conflitantes na prestação de serviços  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).



O conflito de objetivo ocorre sempre que se tem que tomar uma decisão sobre levar mais tempo para gerar uma solução estável ou entregar logo uma solução, gastar mais para desenvolver uma solução ou entregar algo com risco de defeito, prever ou reagir a um problema, desenhar a solução tecnológica com a arquitetura de componentes ideal ou a mais próxima da forma de uso e consumo esperada pelo negócio.

A realidade é que, de fato, tanto o provedor quanto seus clientes querem tudo: capacidade de reação rápida e proatividade; qualidade a custo baixo; pronta resolução de problemas com estabilidade na solução adotada; capacidade de TI focar no seu desenvolvimento técnico ao mesmo tempo que mergulha nos assuntos de negócio.

A questão é que manter os dois lados dessa balança equilibrados não é tarefa simples.

## CONCLUSÃO

A definição dos trabalhos a serem realizados por TI, a organização estrutural e de processos e a escolha de ferramentas são apenas parte das decisões envolvidas no gerenciamento de serviços.

O bom funcionamento dos serviços ainda passa pela determinação de metas de atendimento, alinhamento com fornecedores externos (se for o caso) e conscientização dos clientes.

Conforme demonstrado nos casos apresentados, inúmeras são as chances de insucesso se não forem observadas as seguintes questões mínimas no momento da definição dos serviços:

- Confirmação das operações da empresa que serão suportadas, priorizando as operações conforme a missão e a visão da empresa.
- Avaliação dos ativos de TI envolvidos em cada operação suportada.
- Associação de especializações (conhecimentos, habilidade e atitudes) necessárias para se ter na equipe de serviços.
- Dimensionamento de equipes e equipamentos respeitando a logística de atendimento.
- Confirmação de acordos de trabalho através de processos com passos definidos, ferramentas estabelecidas, responsabilidades claras, meios de comunicação combinados e metas acordadas.

Adiciona-se, ainda, a adequação do atendimento à cultura local, estabelecendo padrões de comunicação verbal e escrita, e até gesticular e de postura, que garantam comportamento ajustado ao cenário do cliente. Essa questão é particularmente importante quando tratamos de operações internacionais.

Buscar referências externas em bibliografias e na observação de operações de sucesso (*benchmarking*) traz conhecimentos que seriam complicados (caros e possivelmente impactantes de maneira negativa) de se obter somente pela experimentação por tentativa e erro. O aprendizado pela observação da experiência alheia e pelo estudo de materiais lapidados através do tempo com a sua aplicação, reduz a possibilidade de rupturas indesejadas nas operações das empresas quando da introdução de novas práticas de prestação de serviços.

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA[STATDLOBER16], Juliano. **Gestão do Conhecimento em Serviços de TI**. São Paulo: Brasport, 2016.

[FREITAS13], Marcos Andrade dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento e Serviços de TI**. São Paulo: Brasport, 2013.