

GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI:

UM ESTUDO DE CASO DA METODOLOGIA ITIL NA EMPRESA AeC

Julio Cesar Vicente¹
Danilo de Melo Costa²
Melissa Midori Martinho Goto³

RESUMO:

O presente trabalho buscou apresentar como os processos da metodologia ITIL foram implantados na prática na empresa AeC descrevendo os diferentes processos que compõe a metodologia e apresentando como as melhores práticas aplicadas no ambiente organizacional podem melhorar o desempenho no setor de Tecnologia da Informação e garantir uma menor possibilidade de riscos para o negócio da empresa. Assim, no que tange a metodologia, foi concebido como um estudo de caso e apresenta a forma de abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Governança de TI; ITIL; Gerenciamento dos Serviços de TI; AeC.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, para muitas empresas, a tecnologia da Informação é um setor que participa estrategicamente do negócio, pois não há como isolar o tratamento da Tecnologia da Informação do planejamento estratégico organizacional, visto que decisões sobre investimentos da área de TI estão sendo tratadas em reuniões dos setores administrativos da empresa.

Devido a esta mudança, a tecnologia da Informação passou a ter diversos desafios, conforme descrito abaixo:

- Os investimentos em Tecnologia da Informação terão que render uma justificativa para o retorno;
- Alteração nos ambientes de Tecnologia da Informação, que ficam cada vez mais complexos;
- Redução de custos para a organização;

¹ Graduado em Redes de Computadores pela Faculdade Infórium de Tecnologia.

² Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado em Sistemas de Informação. Professor da Faculdade Infórium de Tecnologia. Coordenador da Pós-Graduação em Governança de TI e Professor dos cursos de Pós-Graduação do Centro Universitário UNA.

³ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bolsista do projeto Estabelecimento Ibero-americano de Observatório de Governo Eletrônico EGOBS e consultora na área de Governança de TI.

- Manter a segurança da informação nas empresas;
- Redução de riscos nos processos do negócio;
- Tecnologia da Informação alinhada com a estratégia da empresa.

Devido a todos esses objetivos, foram criadas diversas bibliotecas compostas das melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI. No final dos anos 80, a, a secretaria de comércio do governo Britânico criou o modelo de referência ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) para desenvolver as melhores práticas.

Pode-se tratar a ITIL apenas como um consenso de como devem ser tratados os processos dentro de um departamento de Tecnologia da Informação. Os processos propostos são genéricos, podendo ser utilizados por qualquer empresa, seja pública ou privada, de grande ou pequeno porte (BON, 2005).

2. GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI BASEADO EM ITIL

Gerenciamento de serviços em Tecnologia da Informação é um conjunto de processos, ferramentas e pessoas que se inter-relacionam a fim de assegurar a qualidade nas atividades envolvidas no desenvolvimento de um ambiente que produz melhoria, métricas e entrega de serviços de TI para os clientes e para os usuários.

2.1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 272), a *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo.

2.1.1 Conceitos de Serviços

O serviço é uma ação executada por alguém ou por alguma coisa, caracterizando-se por ter uma experiência intangível, produzido ao mesmo tempo em que é consumido.

Segundo Martins (2006), para que seja possível controlar o ambiente de TI, é necessária a definição de todos os elementos, como sistemas de TI, serviços de TI, itens de configuração e o relacionamento entre eles.

Os serviços só podem ser avaliados quando eles são fornecidos, pois a sua qualidade depende da interação do provedor do serviço e o cliente.

2.1.2 Conceitos de Processos

Processo é um conjunto de atividades que se relacionam com um objetivo específico. Este conjunto se caracteriza por possuir entradas de dados e informações, que, após a identificação dos recursos necessários, conseguem transformar estas entradas no resultado desejado.

De acordo com Magalhães e Pinheiro (2007, p. 263), um processo efetivo de gerenciamento possui quatro objetivos fundamentais:

- Melhorar a qualidade percebida pelos usuários e clientes dos serviços de TI;
- Reduzir a indisponibilidade dos serviços de TI;
- Manter o foco na estratégia de negócio;
- Garantir o alinhamento entre o negócio e a área de TI.

2.1.3 Diferença entre Cliente e usuário

No ambiente de Gerenciamento de Serviços de TI existem dois elementos, um que é o cliente e outro que é o usuário. O cliente é o que paga os serviços de TI e o usuário é a pessoa que utiliza os serviços de TI no seu dia-a-dia.

Segundo a Biblioteca de Infra-estrutura de Tecnologia da Informação - ITIL, usuários são as pessoas que utilizam os serviços de TI e clientes são aqueles que contratam tais serviços para serem usados por seus usuários (ITSM, 2005).

2.1.4 Melhoria Contínua

Para chegar aos melhores resultados os processos devem ser avaliados constantemente visando a melhoria contínua e quando necessário os mesmos devem ser adaptados. Para execução deste processo dentro de TI, o ITIL recomenda a metodologia PDCA, criada por William Edwards Deming (DEMING, 2003). Esta metodologia é constituída de quatro passos que são: *Plan* (planejar) –; *Do* (executar); *Check* (cheçar); e *Act* (agir).

2.1.5 Gerenciamento de Serviços em TI

O Gerenciamento de Serviços de TI tem como principal objetivo garantir a entrega de serviços e o suporte a serviços de TI, focando nas necessidades dos

clientes e alinhando à estratégia do negócio da organização. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), para atingir os objetivos de Gerenciamento de Serviços de TI, o departamento de TI deve contribuir estrategicamente com o negócio, autorizar a medição de sua contribuição para o negócio, entregar os serviços mais consistentes e estáveis, ter menor ênfase na tecnologia.

2.2 INTRODUÇÃO AO ITIL

Nesta seção, apresenta-se a estrutura e os objetivos da biblioteca ITIL e as organizações que contribuíram e contribuem para a manutenção desta biblioteca.

2.2.1 História da ITIL

No ano de 1980, a biblioteca ITIL foi desenvolvida inicialmente pela agência de processamento de dados e telecomunicações ou CCTA (*Central Computing and Telecommunications Agency*), que atualmente se chama OGC (*Office of Government Commerce*). Naquele ano, a biblioteca ITIL foi criada com o objetivo de melhorar os processos nos departamentos de Tecnologia da Informação dentro do governo britânico. Na década de 90, o conjunto de melhores práticas da biblioteca ITIL, passou a ser adotada por várias empresas privadas da Europa, uma vez que essas práticas foram concebidas como um padrão aberto.

Atualmente a biblioteca ITIL já foi adotada por várias organizações públicas e privadas de vários países em todo mundo, visto que há uma preocupação geral com o Gerenciamento de Serviços em TI. Em grandes organizações, na maioria das vezes, as responsabilidades são desempenhadas em tempo integral por diferentes indivíduos (BON, 2005).. Já nas pequenas e médias empresas, é mais importante centralizar a implementação da ITIL em áreas que podem produzir maiores vantagens comerciais para empresa (KALMANOWITZ, SIMPSON 2005).

Em um trecho do livro Gerenciamento dos serviços de TI na prática, Magalhães e Pinheiro (2007), os autores apresentam uma pesquisa realizada pelo *site Forrester Research*, em que as organizações que tem faturamento igual ou superior a US\$ 1 bilhão aderiram ou irão aderir à ITIL, conforme dados abaixo:

- 13% das empresas em 2004;
- 40% das empresas em 2006;
- 80% das empresas em 2008;

Em um estudo realizado pela empresa *Dimension Data*, que fornece serviços para gerenciamento de infra-estruturas em TI, sobre a adoção da ITIL no mundo, foi identificado que as sugestões de procedimentos sugeridas pela biblioteca são as

mais utilizadas entre as metodologias do mercado de TI, dominando cerca de 66% das empresas (COMPUTERWORLD,2008).

A primeira versão da ITIL era composta por aproximadamente 40 livros, por isto foi chamada de biblioteca de melhores práticas. Entre o ano de 2000 a 2002, a biblioteca passou por uma completa reformulação e revisão, quando estas práticas foram reunidas em somente oito volumes, que passou a ser conhecida como a versão 2 da ITIL, versão estudada neste trabalho.

No ano de 2004, foram iniciados trabalhos para a elaboração da versão 3 da ITIL que já foi lançada e traz uma ampliação no escopo da ITIL, tanto para os negócios como para TI, sendo mais abordada nos procedimentos necessários à área de TI. No entanto, a terceira versão (v3) não é abordada no presente trabalho devido ao fato do estudo ter sido feito em uma organização que adotou a versão (v2).

Atualmente, todo o trabalho feito para atualização e divulgação da biblioteca ITIL é realizado pelo site/fórum ITSMF. Este fórum que é reconhecido mundialmente como principal meio de informação do mundo ITIL é composto por profissionais de vários segmentos e principalmente grandes especialistas no assunto.

Organizações responsáveis pela criação, divulgação e manutenção da ITIL: Central Computer and Telecommunications Agency – CCTA; Office of Government Commerce – OGC; IT Service Management Fórum – ITSMF; e EXIN e ISEB.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho, por ter sido desenvolvido totalmente dentro de uma empresa e procurando generalizar alguns resultados, em função dos objetivos, o foi concebido como um estudo de caso, que permite a análise em profundidade e detalhamento de todos os aspectos da empresa AeC. O estudo de caso, para Gil (1991, pag. 58) "[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

A pesquisa apresenta a forma de abordagem qualitativa, pois o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa por meio de observação.

A coleta de dados foi estruturada por meio da pesquisa documental ou de fonte primária, que na definição de Marconi e Lakatos (1990), se caracteriza em uma fonte

de coleta de dados restrita a documentos. A pesquisa bibliográfica ou de fonte secundária também se fez presente. Tal pesquisa se deu por meio da coleta de material já elaborado e publicado sobre o tema da pesquisa como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, artigos, dissertações e teses. Finalmente, utilizou-se da coleta de dados por meio de observação, coletando dados do dia-a-dia da empresa durante e depois da implantação da Metodologia ITIL.

4. ITIL APLICADO A UM CALLCENTER

Para enfrentar um mercado tão competitivo e obter vantagens sobre ele, as organizações têm que ter um novo desenho organizacional. Isto é possível com a aplicação das melhores práticas para reorganização dos processos, o que implicará em ganhos na agilidade nos atendimentos a clientes, flexibilidade para se adaptar as mudanças e a integração dos processos e da tecnologia da informação. O foco nos processos conduz também a maior eficiência na tomada de decisão estratégica para localizar a organização no cenário atual e assim ter a possibilidade de se preparar para o futuro.

Visando este cenário, o Grupo AeC, empresa fundada há 15 anos, busca um maior crescimento organizacional investindo na implantação das melhores práticas de TI. O Grupo A&C, que foi criado em 1991, com gestões independentes nos segmentos de TI, congrega 06 empresas:

- Vendas de Softwares;
- Desenvolvimento de Softwares;
- Consultoria;
- Outsourcing;
- Treinamentos e certificações Microsoft;
- Callcenter.

Para este trabalho de conclusão de curso, por questões de delimitação, será estudada a empresa AeC Contact Center.

A AeC Contact Center é uma empresa que tem mais de 15 anos de mercado e possui centrais espalhadas pelas principais capitais do país como: Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro. Dentre diversos serviços que ela oferece, os quais pode-se citar telecobrança, televendas, retenção de clientes e pesquisa de mercado, ela

presta também atendimento de HelpDesk para duas grandes empresas. São elas: Prodabel – Órgão da Prefeitura de Belo Horizonte e Bndes – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social.

Atualmente a empresa conta com cerca de 7000 posições de atendimentos divididas em 6 centros de excelência.

Ao identificar que as organizações se referiam à Tecnologia da Informação como uma área focada na resolução de problemas técnicos e/ou de cunho interno. A AeC decidiu mudar sua visão, focando os serviços no cliente e na geração de valor para os negócios da empresa. A partir de então, a implementação de boas práticas para gestão do ambiente de TI teve uma forte implicação para mudar este velho paradigma, designando a solução mais apropriada focando o negócio, da forma mais efetiva, eficiente e econômica possível.

Focada nesta idéia, a equipe de suporte técnico da AeC Contact Center, da qual o graduando faz parte, implementa as melhores práticas do ITIL, que consistem em aplicar, de maneira integrada, o uso de processos, pessoas e ferramentas/produtos para promover o alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação com o modelo de negócios da organização. Com isso, gera-se mais valor, reduz os custos e se cria novas oportunidades para o negócio da organização.

4.1 SUPORTE AO SERVIÇO EM CALLCENTER

Será descrito abaixo os 5 processos do suporte ao serviço de Tecnologia da Informação, onde é mostrado como foram adaptados no ambiente organizacional da AeC Contact Center:

4.1.1 Administração de Incidentes (Incident Management)

Este é o processo inicial e ponto importante no contato com o cliente/usuário para a atenção do suporte técnico, valendo dos diversos meios de comunicação (voz e e-mail) com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), que é responsável pela relação diária com o cliente.

Foi implantado um sistema de HelpDesk chamado “TraumaZero”, onde são registrados os chamados com as solicitações de serviço, incluindo incidentes, monitoração do andamento dos processos, notificações via e-mail sobre a resolução dos serviços ou problemas.

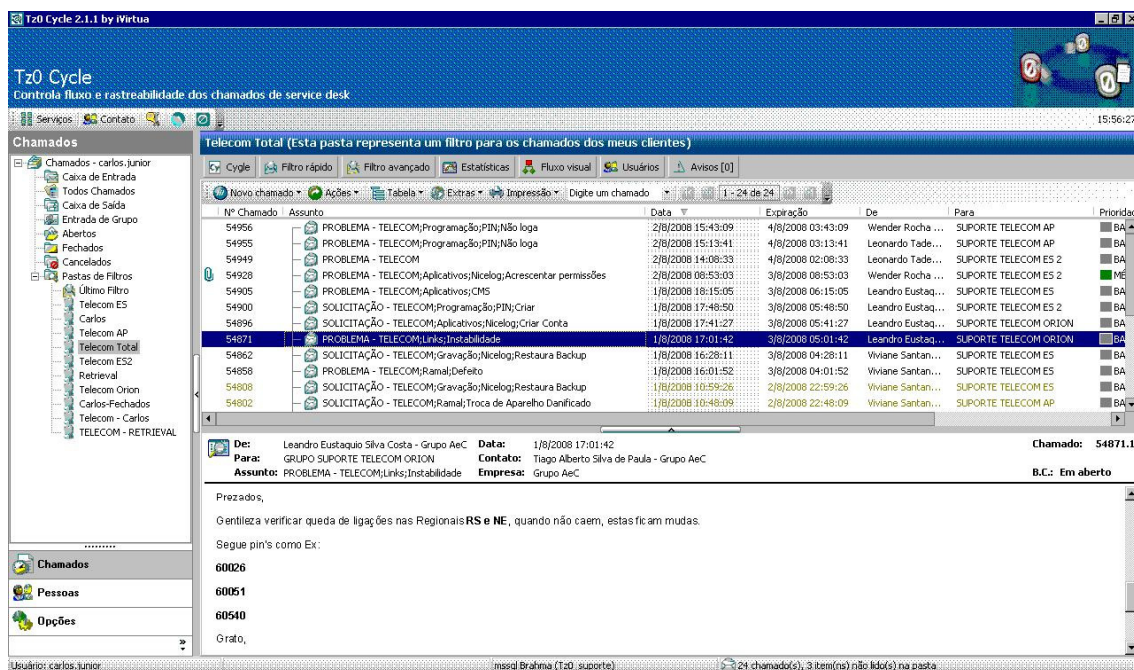


Ilustração 8: Tela do sistema TraumaZero

Fonte: Sistema Trauma Zero

Quem gerencia este sistema são os técnicos de primeiro nível, que prestam os "primeiros socorros" em busca da continuidade do serviço, onde tenta proporcionar uma resolução mais rápida possível, ainda que não seja definitiva. Caso não consiga uma solução para o problema encontrado, o técnico demanda o caso a presença no local de um analista de segundo ou terceiro nível.

É lembrado que atualmente a empresa tem um índice de 37% dos chamados de solicitações/incidentes resolvidos no atendimento de primeiro nível, o que proporciona diminuição de custos com mão de obra, já que com um analista de maior nível de conhecimento, os custos da força de trabalho são maiores. Por isso, a AeC procura especializar mais os técnicos de primeiro nível.

O aplicativo em questão tem uma base de dados, na qual os técnicos de primeiro nível têm informações para a abertura das solicitações e onde buscam detalhes de todos os elementos de tecnologias de informação suportados (hardware e software) e a base de conhecimentos, que é alimentada diariamente pelos erros conhecidos e onde estão registradas possíveis soluções para as falhas apresentadas, soluções estas que já foram vivenciadas pela equipe de suporte. Quando se soluciona a falha de maneira paliativa e/ou não se encontra a causa da mesma, este caso se torna um "*Problem Management*", que é o próximo item, onde

os analistas são responsáveis por investigar a fundo a raiz do problema e dar uma solução definitiva.

RELATÓRIOS PARA MENSURAÇÃO DO SISTEMA

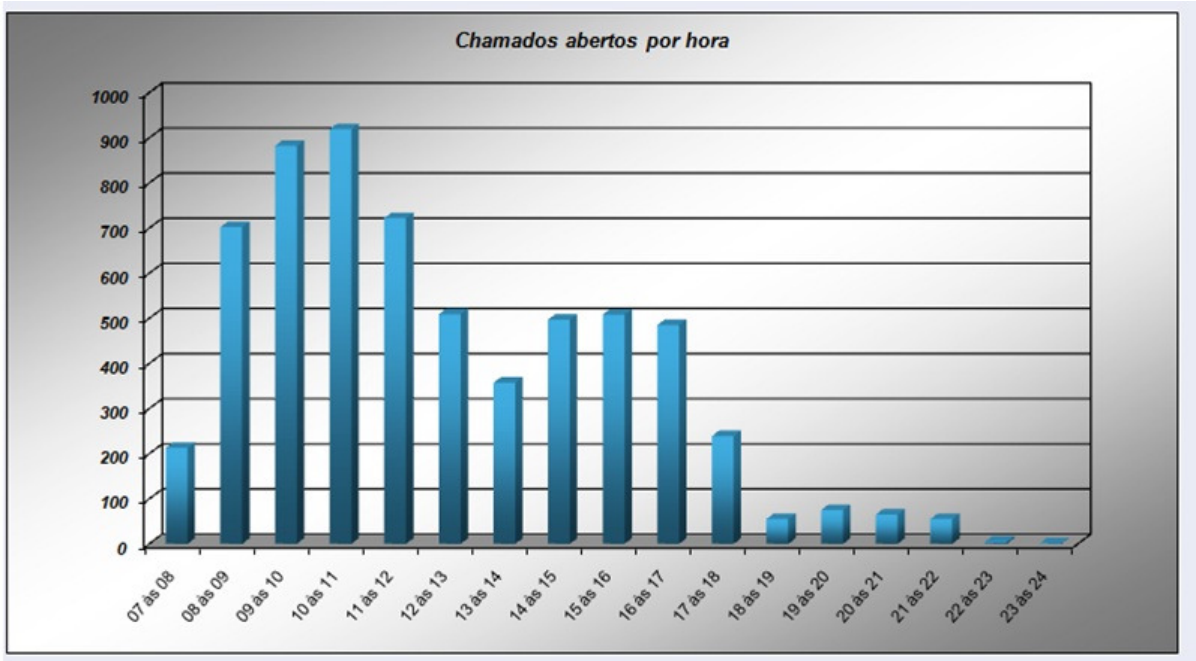


Ilustração 9: Relatório do sistema TraumaZero (chamados abertos por hora)
 Fonte: Sistema Trauma Zero

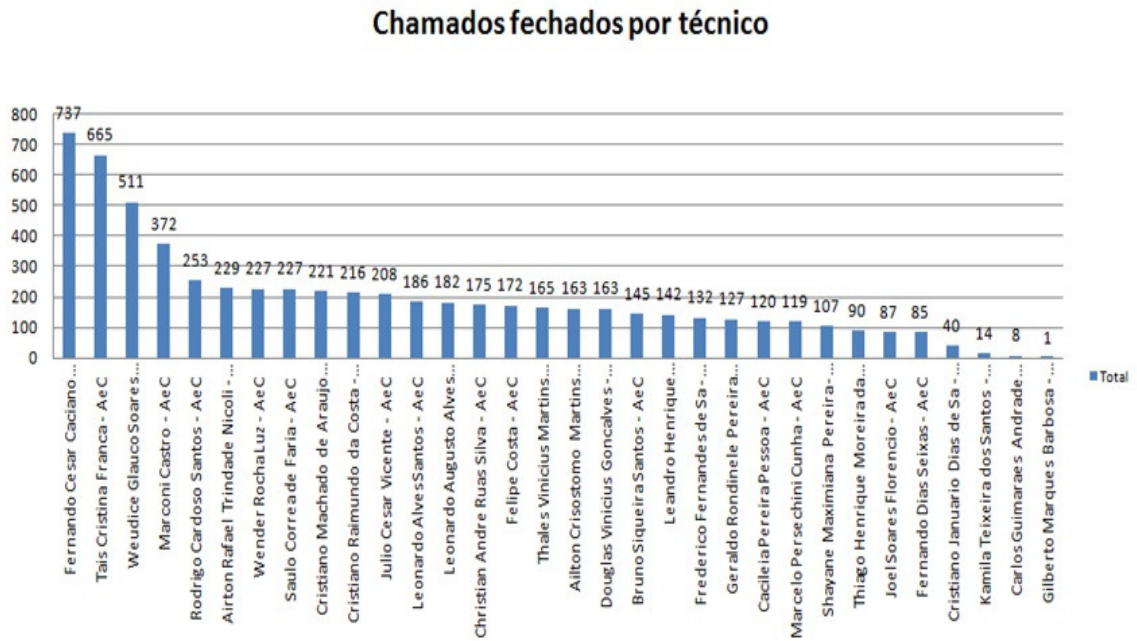


Ilustração 10: Relatório do sistema TraumaZero (chamados fechados por técnico)
 Fonte: Sistema Trauma Zero

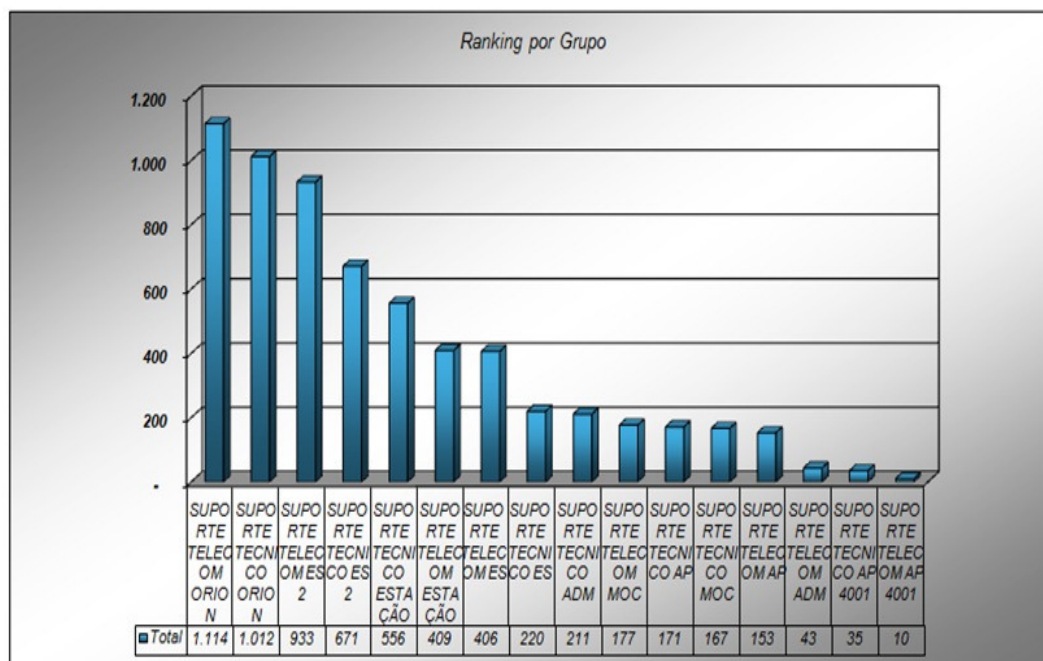


Ilustração 11: Relatório do sistema TraumaZero (Ranking de chamados por grupo)
 Fonte: Sistema Trauma Zero

4.1.2 Administração de Problemas (*Problem Management*)

Conforme escrito no item anterior, existem falhas para as quais não se encontra uma solução definitiva ou talvez seja necessário implantar uma solução temporária no processo de Administração de Incidentes (*Incident Management*) até que se encontre a causa-raiz do incidente. Com isso existe o processo de Administração de Problemas, que tem como principal objetivo identificar a causa raiz, a fim de se ter uma solução definitiva.

No caso do ambiente AeC, é utilizada as informações coletadas na administração de incidentes através dos sistema “*TraumaZero*”, para investigar a causa do erro ou problema. Esta investigação tem sido feita de varias formas, o que pode mobilizar toda equipe, dependendo do nível de criticidade do problema. Como exemplo, pode-se citar recentemente um problema de rede que ocorria toda a sexta-feira. Durante o horário das 12:00hs às 13:00hs, a empresa tinha um grande aumento nos chamados devido a problemas de lentidão nos aplicativos que acessavam a rede. Foi possível identificar este dado através dos relatórios do TraumaZero e com isto a equipe tratou de investigar todos as possíveis causas do maior tráfego na rede durante este período do dia. Após visualizar todo ambiente operacional da empresa e confrontar com os dados extraídos do sistema de

administração de incidentes, identificou-se que o problema ocorria devido à verificação semanal do antivírus na máquina. Esta verificação que é feita todas as sextas-feiras, no horário do almoço, pois é um momento em que todas as máquinas da empresa estão ligadas, acabava sobrecarregando as máquinas e causando a lentidão.

Uma vez encontrada a solução, foi solicitado à Administração de Mudança efetuar esta modificação nos parâmetros do antivírus. Normalmente os analistas de segundo e terceiro nível são pessoas que atendem este tipo de solicitações, porém isso não impede que os técnicos de primeiro nível possam participar na solução do mesmo.

4.1.3 Administração de Mudança (Change Management).

Este item pode ser considerado um dos mais importantes pois é responsável por identificar para o controle de Change Management as mudanças de infraestrutura de serviços, revisando, aprovando e fornecendo os recursos necessários para que as mesmas aconteçam perfeitamente. Além disso, faz agendamento e administração de implantação das solicitações de mudança a fim de aplicar as soluções ou melhorias à infraestrutura de serviços e também participa da introdução de nova infraestrutura planejada.

No caso da empresa estudada, é montado um procedimento para que todas as mudanças no ambiente organizacional sejam devidamente documentadas, revisadas, aprovadas pelas áreas responsáveis, para que, numa data previamente agendada, possa se executar a solicitação de mudança.

A documentação de todas as solicitações de mudança é primordial, visto que pode-se descrever toda intervenção, como será executada, quais os possíveis impactos, quem são os analistas responsáveis, etc. Com este documento pronto, tem-se a fase da revisão de todo procedimento e a validação por parte da área técnica.

Abaixo é apresentado um exemplo de um plano de mudança relacionado ao problema citado no item de administração de problemas:

PLANO DE MUDANÇA			
PROJETO:	Alteração de horário de verificação semanal do Symantec Antivirus		
ORDEM DE SERVIÇO / Nº. DO PROJETO:			
SOLICITANTE:	Nome:	Carlos Guimarães Andrade Junior	
	Email:	carlos.junior@aec.com.br	
	Telefone:	31 9628-9490	
DESCRIÇÃO DA MUDANÇA:	Às 21:00hs, será alterado o horário de verificação do antivírus nas estações de trabalho		DATA / HORA:
			22/07/2008
TEMPO DE INDISPONIBILIDADE:	00:00 min.	Site Envolvido:	Afonso Pena
		Cliente / Operação	Todas
OBJETIVO (Descrição):			
Preventivo:	<input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO		
Corretivo:	<input checked="" type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		
Melhoria:	<input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO		
Solicitação:	<input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO		
ENVOLVIDOS (áreas/empresas e representantes):	ÁREA (S):	REPRESENTANTE (S):	CONTATO (email / telefone, ramal ou celular)
AeC Contact Center	HelpDesk	Carlos Guimaraes	carlos.junior@aec.com.br

Ilustração 12: Exemplo de plano de mudança

Fonte: AeC, Formulário 2008

DETALHAMENTO DO PROCESSO			
IMPACTO:	Sim, oscilação no circuito de Dados ATM de aproximadamente 10 min.		
RISCO DE NÃO FAZER:	Continuará a lentidão nos sistemas devido a sobrecarga na rede.		
RISCO DE FAZER	Não há risco		
O Help-Desk será notificado ?	<input checked="" type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Procedimentos operacionais serão afetados ?	<input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO
	Quais ?		
PRE REQUISITOS P/ IMPLANTAÇÃO:	Nenhum		
CONTINGÊNCIA:	Não existe contingência		
CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO			
ATIVIDADE	RESPONSÁVEL / ÁREA	Data / Hora (início)	Data / Hora (Fim)
Às 21:00hs, será alterado o horário de verificação do antivírus nas estações de trabalho	Carlos Guimaraes	22/07/2008 – 21:00	22/07/2008 – 21:20
Realizar testes no antivírus	Carlos Guimaraes	22/07/2008 – 21:30	22/07/2008 – 21:45
CRONOGRAMA DE TESTES PARA VALIDAÇÃO			
ATIVIDADE	RESPONSÁVEL / ÁREA	Data / Hora (início)	Data / Hora (Fim)
Após testes no antivírus, acompanhar no próximo dia como se comportará o tráfego de rede no horário entre 12:00hs e 13:00hs	Carlos Guimaraes	22/07/2008 – 21:30	22/07/2008 – 21:45
CRONOGRAMA DE PLANO DE VOLTA			
ATIVIDADE	RESPONSÁVEL / ÁREA	Data / Hora (início)	Data / Hora (Fim)
Não se aplica.			

Ilustração 13: Exemplo de plano de detalhamento de processo

Fonte: AeC, Formulário 2008

APROVAÇÕES		
EMPRESA (S) / ÁREA (S):	REPRESENTANTE (S):	CONTATO: (email / telefone, ramal ou celular)
GESTOR DE TI:	Gustavo Teixeira	
OPERAÇÕES:		
Escalonamento (em caso de parada ou problema grave na execução da mudança)		
ÁREA	REPRESENTANTE (S):	CONTATO: (telefone, ramal ou celular)

Ilustração 14: Exemplo de plano de aprovações

Fonte: AeC, Formulário 2008

4.1.4 Administração de Liberação (Release Management)

Em relação à administração da liberação, pode-se dizer que o suporte AeC está totalmente seguro, visto que recentemente foi realizado um trabalho de inventário de todo parque tecnológico, que engloba desde servidores até as estações de trabalho. Este inventário buscou identificar nas máquinas todas as informações sobre a configuração de hardware e software. Esta coleta de dados foi feita através de um software chamado Everest Corporate Edition, que varre a rede interna da empresa em busca de ativos, dos quais ele retira as informações solicitadas e armazena no banco de dados do gerenciamento de configuração.

Para executar esta atividade foi escolhida uma determinada data, no horário da madrugada, pois foi preciso ligar todas as máquinas do prédio e executar o aplicativo de inventário. Um dos principais objetivos desta ação foi certificar que todos os softwares instalados nas máquinas estão devidamente licenciados e autorizados. Outro importante objetivo foi a organização de um almoxarifado definitivo de hardware e uma biblioteca definitiva de software.

4.1.5 Administração de Configuração (Configuration Management).

No item de administração da configuração, houve uma preocupação no desenvolvimento e administração da base de dados que contém as informações técnicas e a interligação de todos os ativos e serviços que fazem parte do ambiente TI da organização. A partir do desenvolvimento desta base de dados, buscou-se

descrever, sejam de forma escrita ou em forma de diagrama, maiores detalhes dos itens de configuração.

4.2 ENTREGA DE SERVIÇOS EM CALLCENTER

Apresenta-se abaixo os 3 processos da publicação Entrega de Serviços implantados na Empresa AeC Contact Center.

4.2.1 Administração de Níveis de Serviço (Service Level Management).

Antes de se implantar o sistema TraumaZero no setor de TI da empresa, era observado uma grande dificuldade de mensurar qual era a média de tempo de atendimento e definir um determinado prazo para estes atendimento. Após a implantação desta ferramenta, houve uma reunião com todos os nossos clientes, a fim de definir os acordos de níveis de serviços (ANS) ou *Service Level Agreement* (SLA). Dentre estes clientes, estavam os internos (Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Operações callcenter, etc.) e os externos. Este acordo de nível de serviço é um direito do cliente perante a organização e que deve ser previamente definido, para que não cause falhas futuras relacionadas ao desempenho dos serviços dos serviços de TI.

Nesta reunião, foi apresentada aos clientes toda infra-estrutura de TI e os recursos que ela dispõe para a garantia do cumprimento do ANS. Foram definidos também os prazos para atendimento de solicitações (chamados) de baixa, média e alta criticidade. Um chamado de baixa criticidade é referente a problemas de baixo impacto na operação de *callcenter*, pois afeta cerca de 10% das posições de atendimento. O chamado de média criticidade se refere aos casos que impactam cerca de 50% da operação de *callcenter*. Já o chamado de alta criticidade afeta 100% das posições de atendimento. Segue abaixo os prazos que foram definidos para cada tipo de solicitação:

- Baixa Criticidade – 36 horas;
- Média Criticidade – 8 horas;
- Alta Criticidade – 2 horas.

4.2.2 Administração Financeira dos Serviços de TI (Financial Management for IT Services).

Para este item foi contratada uma analista financeira, que é responsável por toda parte administrativa e financeira do setor de Tecnologia da Informação.

4.2.3 Administração de Disponibilidade (Availability Management).

Atualmente o parque tecnológico da AeC *Contact Center* possui mais de 90 servidores e cerca de 7000 estações de trabalho. No intuito de garantir uma maior disponibilidade foi constituída uma equipe que é responsável pela monitoração de todos os ativos do ambiente de TI. Dentre estes ativos que são monitorados estão não só servidores, mas também, gravadores profissionais, centrais telefônicas e até mesmo retificadores de energia elétrica. Para monitoração, que é feita 24 horas por dia e nos 7 dias da semana, investiu-se na ferramenta de gestão e monitoração de rede *What's UP*. Esta ferramenta possibilita uma visão centralizada e detalhada dos ativos e seu completo status. Por exemplo, a monitoração de um servidor engloba informações como espaço em disco, processamento, etc. Caso ocorra algum problema em qualquer ativo cadastrado no aplicativo, é enviado um email de alerta e mensagens SMS para toda equipe de TI.

Alem desta função de monitoração o Whats Up disponibiliza relatórios onde podemos mensurar o índice de disponibilidade da plataforma e quais foram os pontos falhos durante o período desejado. Segue abaixo algumas telas do aplicativo:

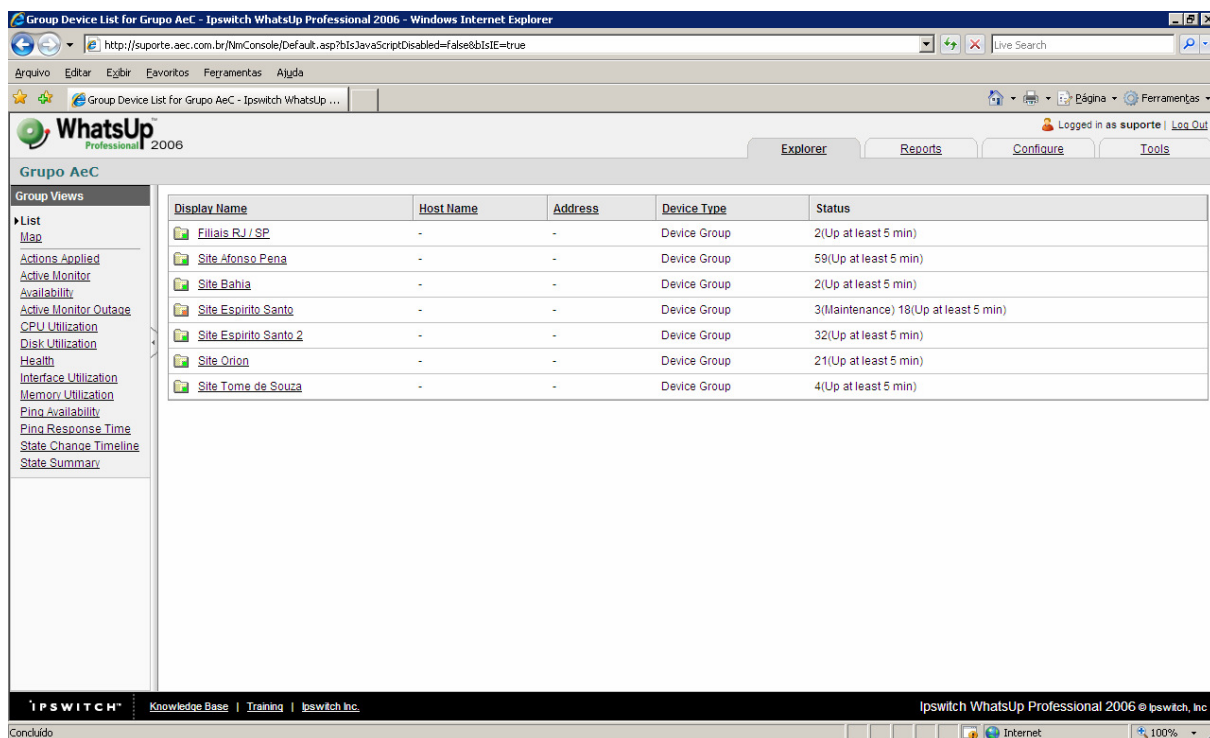
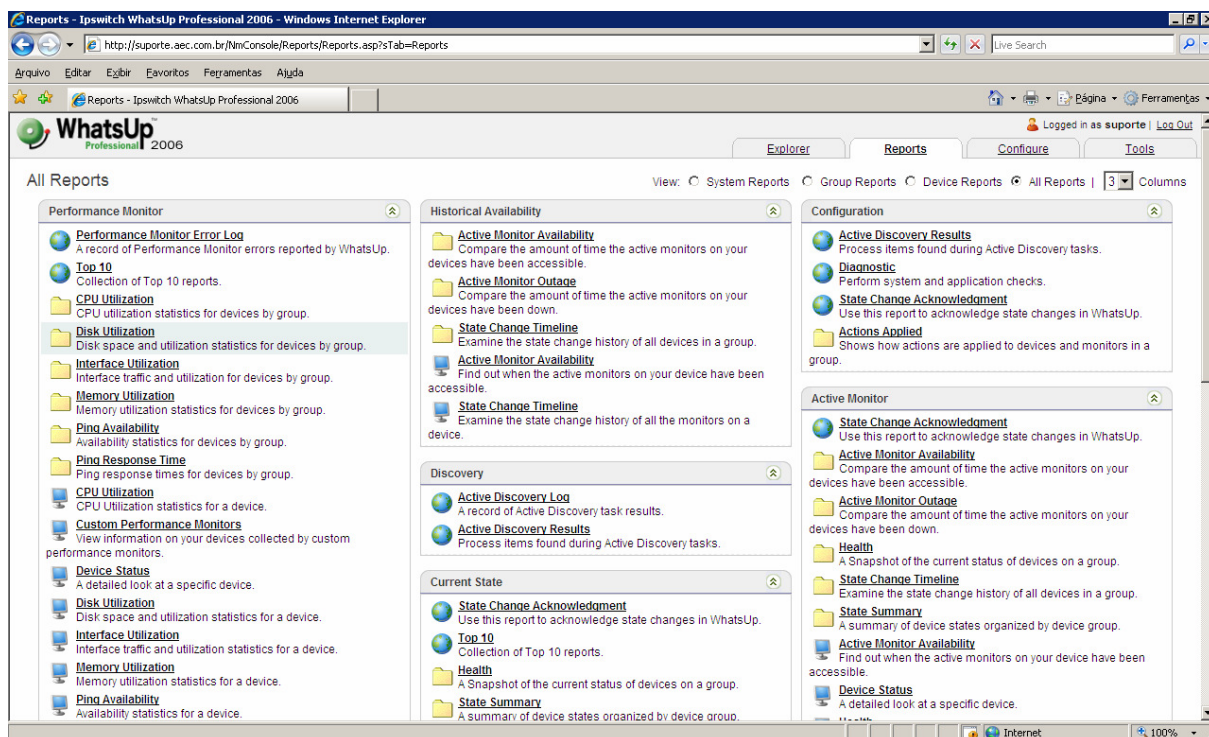


Ilustração 15 – Tela de monitoração do aplicativo *What's Up*

Fonte: Aplicativo What's Up (2008)



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi coletar e analisar informações que contribuíram para uma avaliação detalhada da biblioteca ITIL. A pertinência deste tema se dá devido ao ITIL ser uma realidade e por estar ganhando cada vez mais a confiança dos CIO's (*Chief Information Officer*), pois proporciona a organização uma série de melhorias que aperfeiçoam de certa forma o gerenciamento dos serviços de TI. Isto traz uma maior transparência e conforto para o usuário em relação a seu atendimento e para os analistas uma grande redução do stress. O ITIL não é uma simples “moda” e sim uma tendência que ficará para sempre.

Com a experiência de estar implantando as melhores práticas em uma empresa de CallCenter, se tem a possibilidade de crescer profissionalmente, pois o colaborador passa a perceber que o ambiente de TI não se resume somente em Hardware. Este ambiente é composto por diversas camadas, da padronização de processos até a redução de custos para a organização.

Finalmente, os reflexos observados na implantação de alguns processos ITIL na organização AeC deixa latente a importância de se dedicar uma equipe para este procedimento. As melhores práticas observadas podem servir de referência para

empresas do mesmo segmento que podem, futuramente, decidir pela implantação de uma metodologia de melhores práticas da Governança de TI.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vivaldo dos Santos. **Suporte de serviços; Entrega de serviços**. 2011. Disponível em: < <http://adminfotec.blogspot.com/2011/05/itil-v3.html>>

BON, Jan Von. Foundations of IT Service Management, based on ITIL. Lunteren - Holanda: Van Haren Publishing, 2005.

COMPUTERWORLD, Redação do COMPUTERWORLD, 24 de abril de 2008 - 17h06

Disponível em: < <http://computerworld.uol.com.br/gestao/2008/04/24/pesquisa-diz-que-66-das-empresas-ja-adotaram-itil/>>

DAHDAH, H. **Certificação ITIL**. 2008. Disponível em: <www.computerworld.com.br>. Acesso em: 1 jul. 2011

DEMING, William Edwards, **Out of the Crisis**. Edição. Estados Unidos: Futura, 2003.

FERNANDES, Aguinaldo A. e ABREU, Vladimir F. **Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GIL, A C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.

ITSM. **Gerenciamento de serviços de TI: Um auxilliar da biblioteca do ITIL**. 5. ed. São Paulo, 2005.

KALMANOWITZ, Carrie Higday, SIMPSON, Sandra E, **Implementing Service and Support Management Processes**. Van Haren Publishing, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MARTINS, Marcia M. G. **Gerenciamento de Serviços de TI: Uma Proposta de Integração de processos de melhoria e Gestão de Serviços**. Dissertação de Mestrado, Publicação PPGENE.DM.-279/06 - Departamento de Engenharia Eletrica, Universidade de Brasilia, Brasilia, DF, 2006.

MAZZONI. Jordan. **Estrutura Suporte a Serviços**. 2008 Disponível em : <<http://jordanomazzoni.wordpress.com/2008/04/27/>>. Acesso em 3 de Junho de 2011

PACKARD, HEWLLETT, **Fundamentos ITIL para o Gerenciamento de Serviços de TI**, 1ª Edição. São Paulo: HP, 2006

PINHEIRO, F. R. **Fundamentos em gerenciamento de serviços em TI baseado no ITIL**, abr. 2006. Treinamento para certificação ITIL Foundation. Disponível em: <http://www.tiexames.com.br/curso_itil_foundation.php>. Acesso em: 1 jul. 2011

RAGSDALE, John, RESEARCH, **Forrester IT Service Desk**, Novembro de 2004. Implantação do ITIL em pequenas e medias empresas. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/256> Acesso em: 1 jul. 2011

SINFIC. **Principais tendências em modelos de Qualidade**. Sistemas de Informação Industriais e Consultoria 2005. Disponível em: < <http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24340>>. Acesso em 15 de Junho de 2011.