

ESCOLA SUPERIOR DE CRICIÚMA – ESUCRI
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

FABRÍCIO DA SILVA IZIDORO
RONAN BONFANTE BITENCOURT

ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO ITIL
NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.

Criciúma (SC), Novembro/2009

**FABRÍCIO DA SILVA IZIDORO
RONAN BONFANTE BITENCOURT**

**ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO ITIL
NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação da Escola Superior de Criciúma, ESUCRI.

Orientadora: Prof^a. Muriel de Fátima Bernhardt Rocha.

Criciúma (SC), Novembro/2009

**FABRÍCIO DA SILVA IZIDORO
RONAN BONFANTE BITENCOURT**

**ELABORAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO ITIL
NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela
Banca Examinadora para obtenção do título de
Bacharel em Sistemas de Informação da Escola
Superior de Criciúma, ESUCRI.

Criciúma, 03 de Novembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Muriel de Fátima Bernhardt Rocha, M.Sc. - Orientadora

Prof^a Andréia Ana Bernardini, M.Sc.

Prof. Gustavo Bisognin, M.Sc.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido essa dádiva maravilhosa que é viver e por me fazer acreditar que sou capaz de realizar os meus sonhos, mesmo em momentos em que cada lágrima que cai de meus olhos seja refletida em passos determinantes por uma jornada de superação e sucesso. Acreditando que o sucesso é fruto de dedicação e amor pelo que se faz.

Ao meu bem maior, minha família, especialmente ao meu pai guerreiro Airton Izidoro e minha maravilhosa mãe Marlene da Silva Izidoro e minha maninha Fabiana que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Onde me fizeram acreditar que cada etapa e obstáculos a serem ultrapassados, seria uma peça a ser encaixada no quebra cabeça da vida.

Um agradecimento especial a minha namorada Diana Silveira pelo constante amor e carinho, que nestes anos foi inspiração para que eu alcançasse todos os meus objetivos. Por ter compreendido toda minha ausência em vários momentos, quantas festas perdidas pelas conhecidas noites elaborando trabalhos.

Um forte abraço ao meu grande amigo Ronan Bitencourt, por toda a sua ajuda nesses quatro anos de graduação, por nossa amizade, nossos trabalhos e nossas loucuras. Pelo comprometimento e dedicação que nos fez concretizar mais um sonho em uma realidade.

Um muito obrigado a minha amiga e orientadora. Muriel Bernhardt pelo aprendizado e dedicação por esses anos que trabalhamos juntos, e também pela sua compreensão e profissionalismo. Agradeço a todos os demais professores que de uma forma ou de outra compartilharam seu conhecimento, em especial a coordenadora Andréia pelo estímulo acadêmico e pela valorização cultural que atribuem ao processo pedagógico e sem dúvida pela amizade que se construiu além dos espaços da universidade.

Um agradecimento a todos os meus amigos e companheiros e em especial Itamar, Diego que sempre estiveram dispostos a ajudar e compartilhar seus conhecimentos.

E finalmente, agradeço a todos que me ajudaram direta ou indiretamente para o desenvolvimento deste projeto. Um MUITO OBRIGADO a todos vocês!

Fabício da Silva Izidoro

AGRADECIMENTOS

A Deus por me fazer acreditar que as coisas podem acontecer da maneira esperada e que sou capaz de alcançar meus objetivos, mesmo com as diversas barreiras e obstáculos que são impostas em nossos caminhos.

A minha família, em especial meu pai José Bitencourt, que mesmo em certos momentos distante sempre me apoiou e esteve ao meu lado. Minha mãe Salute Bitencourt que esteve sempre junto me ajudando a levantar e enfrentar todas as dificuldades e mudanças que ocorreram em minha vida e a meu irmão Diego que sempre esteve ao meu lado me dando a mão quando precisei, dando seus conselhos. Foram eles que me fizeram acreditar que eu era capaz de ultrapassar qualquer barreira e dando um passo de cada vez conquistaria os meus objetivos.

Um agradecimento especial a minha namorada Mayara Madeira Trevisol pelo constante apoio, carinho e amor oferecido. Por estar sempre comigo e ter me compreendido nos momentos mais difíceis e não só ter me levantado quando caia mas me ajudou a dar os primeiros passos até que estivesse forte o suficiente para caminhar sozinho.

Um grande abraço para meu fiel amigo Fabrício Izidoro, que durante os anos da graduação sempre esteve disposto a ajudar e estava sempre presente. Pelo comprometimento e dedicação para concretização do trabalho de conclusão de curso.

Agradecimentos especiais a não só orientadora como amiga, Muriel Bernhardt, pelo companheirismo, compreensão e profissionalismo nesses anos da graduação. Agradecimentos a todos os professores que auxiliaram nessa conquista da graduação.

Agradeço a todos os meus amigos que direta e indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse concretizado, especialmente para Willyan César e Jader Raupp. Obrigado a todos!

Ronan Bonfante Bitencourt

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
AGRADECIMENTOS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE QUADROS	9
ABREVIATURAS.....	10
RESUMO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 MOTIVAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1OBJETIVO GERAL.....	14
1.2.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 ORGANIZAÇÃO	14
2 ITIL - INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY.....	16
2.1 MÓDULOS DE APLICAÇÃO DO ITIL.....	19
2.1.1SUPORTE A SERVIÇOS	20
2.1.2ENTREGA DE SERVIÇOS.....	24
2.1.3GERENCIAMENTO DE INFRA-ESTRUTURA	26
2.2 UTILIZAÇÃO DO ITIL NAS EMPRESAS	26
3 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.....	31
3.1 APLICAÇÃO DO ITIL NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	32
3.1.1CONCEITOS RELACIONADOS.....	34
3.1.2DESCRIÇÃO DO PROCESSO.....	34
3.1.3FASES DE UM INCIDENTE	36
4 RELATIVA ITIL MANAGER - RITM	38
4.1 O QUE É O RITM?	40
4.1.1APLICABILIDADE DO SOFTWARE NA ÁREA DE TI.....	42
4.1.2SERVICE DESK.....	43
4.1.3INCIDENTE	44
4.1.4O USO DO RITM NO GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE INCIDENTES	45
4.1.5TAREFAS RELACIONADAS AO INCIDENTE.....	46
4.1.6CAUSA, SUB-CAUSA, DURAÇÃO E CUSTO DOS INCIDENTES.	47

4.1.7	SLAS PARA INCIDENTES	48
4.2	INFORMAÇÕES GERENCIAIS NA GESTÃO DE PROBLEMAS	49
5	METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES CONSIDERANDO AS MELHORES PRÁTICAS ITIL	51
5.1	METODOLOGIAS APLICADAS A TI	52
5.2	METODOLOGIA GIRF	53
5.3	ETAPAS DA METODOLOGIA PROPOSTA	54
5.3.1	DEFINIÇÃO DA EQUIPE	54
5.3.2	DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DO SUPORTE	57
5.3.3	DEFINIÇÃO DAS ÁREAS A SEREM ATENDIDAS	58
5.3.4	DEFINIÇÃO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS	61
5.3.5	DEFINIÇÃO DE SLAS	62
5.3.6	CONHECIMENTO DAS ÁREAS QUE AUXILIARÃO NO SUPORTE	65
5.3.7	DEFINIÇÃO DE FERRAMENTA DE ATENDIMENTO	66
5.3.8	TREINAMENTO DAS EQUIPES DE ATENDIMENTO E USUÁRIOS	68
5.4	ÁREAS DE APLICABILIDADE DA METODOLOGIA PROPOSTA	70
5.5	O USO DA METODOLOGIA NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES	71
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
6.1	CONCLUSÕES	74
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	75
	REFERÊNCIAS	76
	REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	80
	APÊNDICE	81
	ANEXOS	85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Inter-relacionamento entre processos ITIL	19
Ilustração 2: Fluxo do Gerenciamento de Problemas.....	22
Ilustração 3: Processo para Implantação	28
Ilustração 4: Fluxo de incidente.....	35
Ilustração 5: Fundamentos RITM	39
Ilustração 6: Elementos RITM	40
Ilustração 7: Integração RITM - Central de Serviços.....	41
Ilustração 8: Posicionamento do Service Desk	43
Ilustração 9: Fluxo Incidentes por Níveis de Gerenciamento	45
Ilustração 10: Informações do Incidente.....	46
Ilustração 11: Tarefas Relacionadas ao Incidente.....	47
Ilustração 12: Causa e Sub-Causa.....	48
Ilustração 13: Definição SLA	49
Ilustração 14: Informações Gerenciais sobre os Problemas	50
Ilustração 15: Definição das Áreas Atendidas	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estados de um Incidente	36
---	----

ABREVIATURAS

CCTA - Central Computer and Telecommunication Agency.

CIO – Chief Information Officer

CMDB – Configuration Management DataBase

COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology.

EUA – Estados Unidos da América

GIRF – Gestão de Suporte ITIL Ronan e Fabrício

GITIM - Government Information Technology Infrastructure Management.

ITIL - Information Technology Infrastructure Library.

OCG - Central Computing and Commerce.

PMBOK - Project Management Body of Knowledge.

RITM – Relativa ITIL Manager

SLA - Service Level Agreement.

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TI – Tecnologia da Informação.

RESUMO

A criação de um ambiente de suporte em uma organização prestadora de serviços deve possuir processos bem definidos que estão diretamente atrelados ao negócio da empresa. A proposta deste trabalho é criar uma metodologia que solucione a grande dificuldade existente em um ambiente tecnológico baseando-se nas melhores práticas no gerenciamento de TI (Tecnologia da Informação), o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). A junção da metodologia em um Service Desk, tendo como mecanismo facilitador um software característico da área, RITM (Relativa ITIL Manager), faz com que a complexidade dos processos existentes seja gerida e adaptável conforme a necessidade da organização. A metodologia proposta auxilia não apenas na criação de um ambiente de suporte qualificado, como a gestão continuada do negócio.

Palavras-chave: ITIL, Metodologia, Service Desk, RITM.

1 INTRODUÇÃO

Com o atual crescimento das empresas do meio tecnológico, houve a necessidade de gerir de forma adequada o aumento gradativo das organizações. Inicialmente, a utilização de diversas metodologias aplicadas no gerenciamento de TI (Tecnologia da Informação) não acompanhou a evolução do mercado, sendo necessário recorrer aos melhores casos de sucessos de empresas que gerenciavam adequadamente seu ambiente tecnológico. A partir deste momento se iniciou um processo de unificação dos melhores casos das empresas criando um conjunto de melhores práticas de TI.

O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) foi criado com o intuito de gerir o ambiente de TI de forma a englobar não apenas processos como também a atividade fim da empresa. Para isso, uniu os melhores casos de gestão de empresas em livros contendo sete volumes, neles estão contidos em detalhes os processos equivalentes para uma melhor gestão do ambiente de TI, podendo ser aplicado nas diversas subdivisões existente no ambiente tecnológico.

Diante da competitividade acirrada no mercado, diversas empresas do ramo de tecnologia buscam maneiras de reverter os custos com TI em rentabilidade, por este motivo, existe uma busca incessante por medidas que auxiliem neste processo. Atualmente, conforme pesquisas realizadas, a escolha das empresas de tecnologia está voltada ao ITIL, COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) e até mesmo ao Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), principalmente quando se menciona o suporte aos clientes. Melhores maneiras de gerenciar os principais problemas ocorridos dentro da TI, fazem com que haja um feedback ágil para a organização e maior capacidade de investimentos adequados.

Quando se fala em suporte a clientes, o ITIL possui um volume específico, chamado Suporte a Serviços, que tem seu maior foco no Gerenciamentos de Incidentes, que visa adequar processos e melhorar o fluxo das informações que chegam de forma dispersa aos setores da TI, fazendo com que haja utilização de recursos desnecessários para resolução e equalização dos possíveis problemas ou melhorias informadas.

O controle dos incidentes ocorridos dentro do ambiente de TI é de

responsabilidade da área que gere os incidentes: o *Service Desk*¹. Este controle pode ser realizado conforme necessidade do gestor de TI ou definição da alta administração. Para auxiliar neste processo, existem ferramentas no mercado que facilitam as atividades realizadas pelo responsável da área a gestão, porém, atualmente, existem poucas ferramentas que unificam melhores práticas de TI com o gerenciamento de um suporte, como é o caso da ferramenta da RITM – Relativa ITIL Manager, da empresa Relativa Soluções, que une as melhores práticas com a necessidade da organização.

Aliada a necessidade das empresas no mercado em redução de custos e a busca de medidas que o auxiliem neste processo, a metodologia GIRF (Gestão de Suporte ITIL Ronan e Fabrício) foi elaborada. Esta tem como foco principal, auxiliar gestores de TI a criarem um ambiente de Gerenciamento de Incidentes baseados nas melhores práticas ITIL, tendo como facilitador sua subdivisões por etapas.

1.1 MOTIVAÇÃO

Devido à grande necessidade de organização da área de TI perante o mercado, observou-se a importância da utilização de ferramentas e métodos para um gerenciamento voltado a tomada de decisão. Atualmente, o nicho de mercado do gerenciamento de TI está diretamente ligado ao ITIL, que é um conjunto de melhores práticas para administração do ambiente tecnológico.

Diante das dificuldades encontradas no ambiente de TI, as empresas buscam a cada dia, metodologias específicas que melhor se adaptem as políticas da empresa. Tendo em vista esta idéia, as empresas optam na utilização do ITIL, que está baseado em casos de sucesso de empresas dos diversos ramos, principalmente o da tecnologia de informação.

O presente trabalho aborda áreas como administração e engenharia de software, tendo como objetivo a criação de uma metodologia para organizar a área de TI, voltando o foco a resultados e melhorias no ambiente de tecnologia.

¹ *Service Desk* é uma central de serviços responsável pelo atendimento das diversas áreas da TI focado no suporte a operação de uma empresa, sendo diferenciada dos demais núcleos de suporte, por conhecer o negócio da organização (ATENTO, 2009).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é criar uma metodologia de auxílio à implementação de gerenciamento de incidentes, tendo como base o ITIL e um software característico da área, abordando áreas específicas da TI; bem como, analisar os resultados que poderão ser obtidos com a implementação desta metodologia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Pesquisar e apresentar as melhores práticas ITIL;
- Demonstrar detalhadamente o módulo de gerenciamento de incidentes;
- Elaborar uma metodologia de aplicação e implementação do gerenciamento de incidentes nas empresas;
- Pesquisar as áreas específicas da TI onde pode ser aplicada esta metodologia;
- Apresentar uma ferramenta baseada em ITIL para o gerenciamento de incidentes;
- Apresentar os resultados que poderão ser alcançados com a metodologia criada.

1.3 ORGANIZAÇÃO

Os estudos realizados para a elaboração do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), foram organizados neste documento em capítulos para uma apreciação adequada e clara de seu conteúdo.

O capítulo 2 apresenta o ITIL, sua definição, sua forma de apresentação (em volumes) bem como suas aplicações.

No terceiro capítulo é abordado o gerenciamento de incidentes, suas definições, bem como a aplicação do ITIL sobre esse contexto, para que no capítulo 4 seja abordada a ferramenta RITM baseada no ITIL que auxilia no processo de gerenciamento de incidentes e no gerenciamento de suporte, dando ênfase ao primeiro deles.

No capítulo 5 é apresentada a metodologia proposta neste trabalho, sua descrição, etapas constituintes e áreas de aplicabilidade. É apresentado também neste capítulo o programa de avaliação ao qual foi submetida a metodologia, a fim

de identificar a validade de seu uso nas empresas.

Finalmente o capítulo 6 apresenta as considerações finais sobre este trabalho através da apresentação das conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 ITIL - INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY

Nos últimos anos as organizações buscam padronizar a forma como é realizado o atendimento a seus clientes, sendo assim, o uso de melhores práticas para tal função traz melhorias no atendimento, além de redução de custos voltados principalmente ao gerenciamento da TI. Para satisfação dessas necessidades torna-se cada vez mais importante o estudo e entendimento do ITIL, sua origem, definição, formas de aplicação e benefícios proporcionados às organizações a partir da sua utilização, aspectos que serão abordados neste capítulo.

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), o ITIL foi desenvolvido nos anos 1980, pela CCTA (*Central Computer and Telecommunication Agency*), sendo utilizado frequentemente pelas empresas privadas, com o objetivo de propor aos prestadores de serviço de TI do governo britânico, uma padronização mínima no atendimento, visando a adoção de uma terminologia em termos de processo, qualidade e custo.

A elaboração do ITIL pela CCTA serviu inicialmente como um guia para o governo britânico e, à medida que foi sendo utilizada e implementada em diversas empresas, esta biblioteca foi se mostrando útil. As organizações a utilizaram em larga escala devido à flexibilidade, sendo aplicada em diversos setores servindo como base para o gerenciamento de serviços de TI (PROCERT, 2008).

Os processos do ITIL foram subdivididos em 40 volumes, tendo a finalidade de gerenciamento de serviços na TI, sendo utilizada sem ser reconhecida oficialmente durante o período de 1980 a 1990 (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Com a crescente aceitação do ITIL em meados dos anos 1990, criou-se o conjunto de melhores práticas; GITIM (*Government Information Technology Infrastructure Management*), sendo adotado não só por empresas privadas como também públicas de toda Europa e América, tornando-se o “padrão de fato” – conforme Santos (2009), expressão de origem latina que significa “na prática” – da atualidade da área de TI. Assim, ainda conforme Santos (2009), a partir dos anos 1990, o ITIL foi reconhecido com o um padrão de melhores práticas para o gerenciamento de serviços de tecnologia da informação.

Entre os anos de 2000 e 2002, os livros do ITIL foram revisados criando-se a segunda versão, reunindo suas práticas em oito volumes, tendo como intuito gerir adequadamente os processos existentes dentro da TI. No ano de 2007 a OGC

(*Office Government Commerce*) substituiu a versão dois pela versão três, contendo apenas cinco livros (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Atualmente, a quantidade de empresas públicas e privadas que adotam o ITIL, conforme pesquisa realizada pela *Forrester Research*², cresce gradativamente para empresas com faturamento igual ou superior a US\$ 1 bilhão. Em 2004 a adoção do ITIL pelas empresas chegou a 13%, tendo um aumento significativo de 27% após dois anos, chegando a 40% de adoção, e no ano de 2008 este número cresceu para 80% (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Em outro aspecto levantado por Carrera (2005), o motivo do crescente número de empresas que aderem ao ITIL, se dá devido aos seguintes aspectos:

- Aumento da satisfação do cliente com os serviços de TI;
- Redução dos riscos no tocante ao não atendimento das metas da empresa devido a falhas de TI;
- Redução de custos devido à implantação de processos e melhores práticas;
- Melhoria na comunicação e fluxo de informações entre TI e clientes;
- Definição de padrões e normas para equipe de TI.

Assim sendo, Magalhães e Pinheiro (2007, p. 64) definem o ITIL como:

[...] um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI, com o objetivo de permitir o máximo de alinhamento entre área de TI e as demais áreas de negócio, de modo a garantir a geração de valor à organização.

O ITIL segue uma base de organização de processos dentro da TI, tendo como foco a orientação para o gerenciamento da tecnologia da informação. As práticas reunidas criam uma espécie de padrão que descreve objetivos, atividades bem como os requisitos necessários e os resultados que são esperados quando incorporados aos processos das áreas de TI (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Dentro do ITIL não há uma pré-definição dos processos que podem ser implementados dentro da TI, porém, é demonstrado através das melhores práticas o que pode ser utilizado para esta definição, conforme afirmam Magalhães e Pinheiro (2007). Esta adoção pode estar diretamente relacionada às necessidades que a empresa possui, podendo ser utilizada também nos processos já definidos dentro do gerenciamento de serviços.

² Forrester Research – empresa dos EUA (Estados Unidos da América) de investigação independente que fornece conselhos a líderes mundiais em negócios e tecnologia (FORRESTER RESEARCH, INC, 2009).

Gerenciamento de serviços é o gerenciamento da integração entre pessoas, processos e tecnologias, componentes de um serviço de TI, cujo objetivo é viabilizar a entrega e o suporte de serviços de TI focados nas necessidades dos clientes e de modo alinhado à estratégia de negócio da organização, visando o alcance de objetivos de custo e desempenho pelo estabelecimento de acordo de nível de serviço entre a área de TI e as demais áreas de negócio da organização (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 59).

Os mesmos autores consideram que a escolha das empresas na utilização do ITIL como medida de solução para os problemas encontrados dentro da TI, não necessariamente obrigam-nas a uma mudança cultural, pois, o ITIL fornece uma base de organização dos processos existentes estruturando-os de forma que as atividades já existentes, assim como tarefas e procedimentos, sejam validadas de acordo com a atual definição.

Conforme Velo (2008, p. 8) o ITIL:

É frequentemente referenciado como melhores práticas, ainda que o novo termo de “boa prática” está começando a ser difundido só agora. O ITIL não é um conjunto de regras e nem uma metodologia (por quê não diz como fazer), nem ferramentas. Não é correto afirmar que um processo é “compatível como ITIL”, nem mesmo falar em implantar o ITIL. O objetivo é implantar o gerenciamento de serviços em TI, e para isso pode ser utilizado o ITIL como base das melhores práticas.

Velo (2008, p. 8), afirma que “no ITIL não existe uma solução para desenhar e implementar um processo para o gerenciamento e entrega dos serviços de TI com qualidade”.

A criação de um modelo para implementação é definido de acordo com negócio e necessidade, sendo flexível para ser adaptado a qualquer organização. Esses processos são realizados com a contribuição de especialistas e autoridades dentro da TI, com a finalidade de criar um “modelo padrão” para ser utilizado como base inicial para gerenciamento das melhores práticas na TI.

Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que, devido ao ITIL evidenciar a relação de integração entre as diversas áreas da TI, a falta de comunicação ou falta de cooperação entre os envolvidos pode ser minimizada, reduzida ou até eliminada devido ao fato de o ITIL possuir um guia de planejamento de processos padronizados, funções e atividades referenciadas para todos os integrantes da TI.

Observa-se que a dependência cada vez maior das organizações perante a TI foi um fator crucial para o desenvolvimento do ITIL. Devido às necessidades e exigências que o mercado possui, fez-se necessária a implementação das melhores práticas para satisfazer as necessidades de negócio, aumentando a qualidade dos

serviços, focando a excelência no atendimento, atendendo assim às expectativas dos clientes.

2.1 MÓDULOS DE APLICAÇÃO DO ITIL

Para a utilização adequada das melhores práticas ITIL, a organização deve conhecer e definir todas as áreas que serão envolvidas no processo de gerenciamento da TI. A definição irá auxiliar a organização direcionando suas ações às principais atividades de cada processo, consequentemente terá uma visão ampla dos possíveis resultados que alcançará, podendo assim, criar medidas, métricas e regras para adicionar qualidade aos resultados, melhorando a relação custo/benefício para a organização. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Exemplificando as afirmações supracitadas, a Ilustração 1 define de forma coerente o inter-relacionamento entre os processos existentes dentro da área de TI de uma organização.

Ilustração 1: Inter-relacionamento entre processos ITIL.



Fonte: ROLIN (2007).

Conforme Velo (2008), existem sete módulos que constituem o ITIL, que por sua vez se encontram subdivididos em vários processos, podendo ser classificados em:

- Suporte a Serviços;
- Entrega de Serviços;
- Gerenciamento de Infra-estrutura;
- Planejamento para Implementação do Gerenciamento de Serviços;

- Gerenciamento de Aplicações;
- Perspectiva de Negócio; e
- Gerenciamento de Segurança.

Cada um dos módulos e seus processos serão apresentados em detalhes nas próximas seções deste documento.

2.1.1 Suporte a Serviços

Segundo TI Exame (2008), suporte a serviços descreve a associação entre processos ao suporte diário e manutenções associadas ao fornecimento de serviços de TI.

Em complemento, Magalhães e Pinheiro (2007), afirmam que o suporte a serviços trata de processos que concentram tarefas de execução diária, necessárias para a manutenção dos serviços oferecidos pela TI, que estão sob utilização da organização, podendo ser dividido em:

- Gerenciamento de Configuração;
- Gerenciamento de Incidentes;
- Gerenciamento de Problemas;
- Gerenciamento de Mudanças; e
- Gerenciamento de Liberação.

2.1.1.1 Gerenciamento de Configuração

O gerenciamento de configuração disponibiliza para a área de TI um maior controle sobre todos os ativos da empresa, sendo que quanto maior a dependência da TI sobre a organização, mais importante se torna a gestão de configuração. Este também é reconhecido como o processo central e que disponibiliza suporte para todos os outros processos do ITIL (COSTA, 2006).

Para Rolin (2007), o processo de configuração tem por finalidade a administração das informações, sendo que os recursos de softwares, hardwares e documentação, estão ligados a este processo, fazendo com que a organização controle com mais rigor estes recursos da infra-estrutura da TI.

Atualmente com a complexidade da infra-estrutura de TI, existe a necessidade do gerenciamento de configurações para que as ferramentas de suporte na qual incluam o CMDB (*Configuration Management DataBase*) sigam os seguintes critérios:

- Contabilização de todos os recursos de TI e configurações na empresa e seus serviços;
- Fornecimento de informações precisas sobre configurações e sua documentação para suportar os demais processos;
- Verificação dos registros de configuração contra a infra-estrutura e correção das exceções.

Nota-se que ao alcançar os objetivos definidos, a organização tende a se beneficiar na questão de controles e apoio a decisão. Este controle, acompanhado dos termos “corrigir e verificar” reduz a complexidade no entendimento de cada área de TI.

2.1.1.2 Gerenciamento de Incidentes

O objetivo do gerenciamento de incidentes é restaurar o serviço afetado dentro da área de TI o mais breve possível, minimizando os impactos que a parada do item afetado causa ao negócio (RODRIGUES, 2007).

Em complemento Silva (2008), afirma que gerenciar incidentes é garantir que eventos fora do padrão da operação sejam resolvidos o mais breve possível, reduzindo o impacto na organização, garantindo qualidade nos serviços pré-estabelecidos.

Os detalhes do módulo de gerenciamento de incidentes serão descritos no capítulo 3, juntamente com seus processos, por representarem o foco principal deste trabalho.

2.1.1.3 Gerenciamento de Problemas

Conforme Jesus (2006), a gestão de problemas tem como finalidade reduzir a recorrência de incidentes e minimizar o efeito dos problemas na organização, sendo por sua vez realizada através de medidas pró-ativas para prever problemas futuros e atuar de forma precisa, mobilizando todos os recursos e diminuindo o impacto nas atividades diversas da empresa.

Segundo Costa (2006), as atividades do gerenciamento de problemas podem ser definidas como:

- Controle de problemas;
- Controle de erros;
- Prevenção pró-ativa de problemas; e

- Finalização dos problemas graves.

A Ilustração 2, mostra com clareza as atividades definidas por Costa (2006), para o gerenciamento de problemas.

Ilustração 2: Fluxo do Gerenciamento de Problemas



Fonte: COSTA (2006).

Para Magalhães e Pinheiro (2007), o gerenciamento de problema é responsável por encontrar uma solução definitiva, prevendo possíveis falhas por trás dos incidentes que são mais comuns, assegurando que as falhas encontradas serão corrigidas, prevenindo as reincidências dos casos.

Em complemento, Velo (2008) afirma que o principal objetivo do gerenciamento de problemas é minimizar um impacto total dos problemas ocorridos dentro da TI na organização, sendo importante para detecção e reparo dos problemas freqüentes, minimizando a sua reincidência.

Observa-se que a implementação do processo de gerenciamento de problemas, resulta na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela TI, reduzindo consideravelmente o número de reincidências de incidentes, por tratar o problema por sua causa raiz.

2.1.1.4 Gerenciamento de Mudanças

Rolin (2007), afirma que o processo de gerenciamento de mudanças tem como finalidade garantir que todas as alterações sejam realizadas de forma controlada, a fim de minimizar os efeitos negativos na organização. No processo de gerenciamento de mudanças, existe um comitê responsável por analisar todas as variáveis definidas pela área de negócio, observando se as mudanças propostas estão dentro de um risco aceitável e se as alterações sugeridas foram testadas e homologadas.

O processo de gerenciamento de mudanças é considerado burocrático, pois

a cada identificação de erros e problemas, antes de serem corrigidos, a organização, ou gestores, analisam e testam para posteriormente efetuar a correção no ambiente afetado. Para que este fluxo ocorra de forma adequada, o envolvimento e comprometimento da alta organização e pessoas que participam do processo são de suma importância, bem como a interação de outros processos, para que assim o objetivo esteja alinhado com os requisitos do negócio.

Conforme Rolin (2007), os principais objetivos dos processos de gerenciamento de mudanças são:

- Assegurar que os métodos padronizados estejam sendo usados para o tratamento eficiente de todas as mudanças, reduzindo seus riscos e impactos;
- Redução de incidentes relacionados com mudanças; e
- Balanço entre necessidade e impacto.

Shimada e Costa Junior (2007), apontam que, cabe a cada equipe de TI negociar com o comitê de gerenciamento de mudanças, uma data específica para alterações, ficando o *Service Desk* responsável por formalizar a mudança ocorrida no ambiente e acompanhar as alterações, a fim de garantir que os resultados sejam positivos, podendo agilizar o retorno do ambiente modificado, caso o resultado não venha a ser de forma esperada.

2.1.1.5 Gerenciamento de Liberação

Conforme Velo (2008), o gerenciamento de liberação, preocupa-se em fornecer à organização uma estruturação no ambiente de infra-estrutura, iniciando um processo de planejamento de liberação (*releases*) dos sistemas utilizados pela empresa, acompanhando até o ato de instalação.

Para Andrade (2008), o gerenciamento de liberação tem como foco o controle sobre as mudanças de itens de softwares (versionamento, licenças, legalidade, entre outros) e hardware (configurações técnicas).

O gerenciamento de liberação é o processo responsável pela implementação das mudanças no ambiente de infra-estrutura de TI, ou seja, pela colocação no ambiente de produção de um conjunto de itens de configuração novos e/ou que sofreram alterações, os quais foram testados em conjunto (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 70).

Os principais componentes que são controlados no processo de gerenciamento de liberação incluem (TI Exame, 2008):

- Softwares (aplicações desenvolvidas internamente, pacotes de software, softwares específicos da empresa).

- Hardware;
- Licenças de Softwares; e
- Documentação (especificações técnicas, manuais do usuário e procedimentos).

Observa-se que o gerenciamento de liberação contribui para o aumento da eficiência na introdução também, do gerenciamento de mudanças, combinados entre si, podendo ser realizada a implementação de ambas em conjunto.

2.1.2 Entrega de Serviços

Andrade (2008) define entrega de serviços como sendo a porta de contato entre a TI e o cliente, tratando de manutenções e possíveis melhorias na qualidade do serviço, com o foco voltado na satisfação do cliente.

O gerenciamento de entrega de serviços, busca formalizar e documentar os acordos pré-estabelecidos dentro da organização com a TI, fazendo com que esta (TI) entregue àquela (organização) os itens acordados dentro do prazo necessário minimizando custos e estando alinhados ao negócio (DOROW, 2009).

Observa-se que a entrega de serviços, visa cobrir todos os processos envolvidos para posteriormente planejar possíveis ações que serão tomadas, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Conforme Andrade (2008), o gerenciamento de entrega de serviços é composto por cinco processos:

- Gerenciamento de Capacidade: que tem por objetivo o planejamento da infraestrutura de TI, para suportar a demanda no negócio;
- Gerenciamento Financeiro: tem como objetivo administrar os recursos financeiros da área de TI através de negociações, contratos, contabilidade dos gastos;
- Gerenciamento da Disponibilidade: visa aperfeiçoar a capacidade da infraestrutura de TI, serviços e suporte à organização, minimizando custos e atendendo às necessidades da organização;
- Gerenciamento de Níveis de Serviço: objetiva manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI, acordando, planejando, coordenando e relatando os Acordos de Níveis de Serviço.
- Gerenciamento da Continuidade do Serviço: tem por objetivo identificar, planejar e assegurar que os requisitos e serviços necessários para continuidade do

negócio, estejam disponíveis no momento que for necessário.

2.1.2.1 Processos Complementares

Seguindo o mesmo padrão do processo de Suporte a Serviços, o processo de Entrega de Serviços, se subdivide em processos menores, que serão mostrados de forma resumida por não ser o foco deste trabalho. O processo de Entrega de Serviços, além de ser subdividido em Gerenciamento de Infra-estrutura, tem como complemento os processos de:

- Planejamento para Implementação do Gerenciamento de Serviços: conforme TI EXAME (2008), o planejamento para implementação do gerenciamento de serviços, é responsável por examinar questões que envolvam planejamento, implementação e aperfeiçoamento de processos do gerenciamento de serviços, tendo também como foco questões relacionadas à cultura e mudança organizacional;
- Gerenciamento de Aplicações: Velo (2008) define o gerenciamento de aplicações como a descrição do modo sob o qual se deve gerir as aplicações a partir das necessidades do negócio, passando por todo o ciclo de vida de uma aplicação, inclusive a saída do ambiente de produção. O processo de gerenciamento assegura que os projetos de TI bem como as estratégias estejam alinhados com o ciclo de vida da aplicação, retornando à organização o valor investido;
- Perspectiva de Negócio: fornecer um guia como auxílio à equipe de TI ao entendimento de como contribuir para que os objetivos do negócio, suas funções e serviços possam estar melhor alinhados e aproveitados, maximizando a contribuição para a organização é o principal objetivo da perspectiva de negócio TI EXAME (2008);
- Gerenciamento de Segurança: detalha o processo de gerenciamento e planejamento em um nível com maiores detalhes da segurança da informação e serviços de TI, abrangendo todos os aspectos relacionados à segurança dos incidentes, incluindo uma avaliação dos riscos e vulnerabilidades na implementação, bem como custos e recursos que serão utilizados (TI EXAME, 2008).

2.1.3 Gerenciamento de Infra-estrutura

Atualmente as organizações dependem muito da área de TI, tornando-se ela responsável por disponibilizar uma infra-estrutura tecnológica adequada para suportar o negócio da organização, bem como armazenar o conhecimento produzido pelos membros da organização (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

A área de tecnologia deve disponibilizar a infra-estrutura de TI adequada à organização, para isso deve seguir algumas atividades (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007):

- Elaboração de arquitetura a ser utilizada para a construção da área tecnológica;
- Planejar a aquisição e instalação dos componentes de infra-estrutura tecnológica dimensionando a capacidade dos componentes relacionados à necessidade do negócio;
- Disponibilização do uso de componentes da infra-estrutura tecnológica de conformidade com planejamento;
- Operar a infra-estrutura disponibilizada para o negócio, mantendo o desempenho e capacidade conforme as necessidades da organização e planejamento efetuado.
- Solucionar qualquer anormalidade no funcionamento dos componentes de infra-estrutura de TI.

Segundo Vernay (2008), o gerenciamento de infra-estrutura é responsável por abordar todos os aspectos do ambiente da TI, desde a identificação de requisitos do negócio até a otimização de componentes e serviços da TI, garantindo o aumento da disponibilidade da infra-estrutura, o nível do desempenho dos serviços prestados, flexibilizando o atendimento à demanda e aumentando a eficiência na resolução de problemas.

2.2 UTILIZAÇÃO DO ITIL NAS EMPRESAS

Com o atual crescimento do fluxo de informações das áreas de TI, as organizações devem adequar-se às necessidades e mudanças que são impostas pelo mercado. Diante disso as empresas precisam de profissionais especializados e qualificados para que esta adequação não impacte diretamente no negócio e seus clientes. A utilização de uma prática de gerência de serviços auxilia na facilitação deste processo, fazendo com que o custo/benefício torne-se superior aos riscos que

o negócio poderá sofrer (SISNEMA, 2005).

Com a adoção de modelos de gerenciamento baseados em melhores práticas (SISNEMA, 2005), destacam-se diversos benefícios às empresas, dentre eles:

- Melhor qualidade de serviço;
- Maior disponibilidade e estabilidade;
- Melhor informação sobre os serviços atuais;
- Aumento da flexibilidade e adaptabilidade;
- Diminuição dos custos operacionais;
- Aumento da eficiência e;
- Maior satisfação do cliente e melhorias na segurança.

No cenário atual, as empresas deixam de ser organizações que visam única e exclusivamente custos, para focar em valores, podendo ser constatada a troca de indicadores apenas operacionais, por indicadores estratégicos, monitorando o desempenho da empresa conforme estratégia definida (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

O mercado mundial exige que as organizações implementem rapidamente práticas que garantam a absorção de novos negócios. As organizações que utilizam o ITIL como base para o gerenciamento, possuem capacidade para responder às mudanças gradativas do mercado, estabilizando-se assim em seu posicionamento estratégico (SPILDORA, 2004).

Como complemento ao exposto, Rodrigues (2007), afirma que, há aproximadamente dez anos atrás o responsável pela área de TI focava-se apenas em desenvolvimento de códigos, padrões, certificações que seus técnicos deveriam ter para gerenciar sistemas e redes. Hoje, o mesmo responsável trabalha focando seus objetivos em métricas, performance, qualidade de sua equipe e como poderá mantê-la no mercado com o alto crescimento de novas tecnologias, quais serão as respostas do que foi produzido e se essas respostas se adéquam às necessidades do mercado.

Observa-se que o mercado atual exige que as empresas que estão voltadas a “venda” de TI, tenham um diferencial para obtenção de excelência no gerenciamento. Cada vez mais, as empresas baseiam-se no ITIL para definir os processos do negócio tendo como foco seu aprimoramento e qualidade no

atendimento a seus clientes.

Rodrigues (2007) ainda afirma que a entrega dos serviços aos clientes deve ser planejada e gerida assim como o negócio, com total atenção principalmente aos objetivos e riscos da empresa. Os serviços prestados pela equipe devem ser integrados de forma estratégica aumentando os lucros.

Em contrapartida, Magalhães e Pinheiro (2007), afirma que a implementação do ITIL para obtenção de lucros e qualidade no serviço se dá através da forma pela qual o ITIL é adaptado à empresa que o utilizará, uma vez que o mesmo é flexível para uma adaptabilidade junto às tarefas já existentes. Para adaptação do ITIL a empresa enfrenta diversos desafios, tais como:

- Resistência dos usuários;
- Carga de trabalho excessiva e não planejada;
- Treinamento;
- *Turn-over*³;
- Descrédito interno e externo;
- Incapacidade de comunicação;

Para que os desafios encontrados durante a implementação do ITIL não impactem diretamente ao negócio, as empresas acabam construindo planos estratégicos, iniciando o chamado processo de continuidade ao negócio, de modo que os resultados esperados não venham de uma forma inversa aos objetivos planejados. A Ilustração 3 mostra as principais perguntas que a organização deve se fazer para implantar com excelência o ITIL conforme necessita.



Fonte: TI Exame (2008).

³*Turn-over*: termo utilizado para caracterizar entradas e saídas de um processo (BISPO, 2005).

Conforme TI Exame (2008), para implementação do ITIL, juntamente com a gestão continuada de negócio, a empresa deve preocupar-se inicialmente em identificar quais os objetivos do negócio e de que forma a TI auxiliará na estratégia da empresa para alcançar os objetivos pré-definidos. Baseando-se nisto, a TI organiza os processos de suporte e entrega, avaliando seus resultados. A avaliação pode ser realizada através de questionários que demonstram a situação atual da TI, definindo o que há na prática e o que está sendo sugerido no ITIL.

Após conhecer a realidade das empresas de TI bem como a distância existente entre o que há atualmente na empresa e o que é definido pelo ITIL, sugere-se a criação de um planejamento para implementação de melhoria nos processos. Após a implementação avaliam-se os resultados utilizando ferramentas de indicadores de performance (TI Exame, 2008).

Segundo Sisnema (2005), as empresas procuram a cada dia melhorar seu desempenho em qualidade de serviços, atrelado a redução de custos com tecnologias. Para isso se investe na implantação de melhores práticas baseadas na excelência de gerenciamento de serviços, tendo benefícios a curto e longo prazo, oferecendo maiores resultados à organização.

Conforme Andrade (2008), a flexibilidade que o ITIL proporciona à organização ao adotar o conjunto de melhores praticas, faz com que seja necessária a adaptação cultural à realidade existente na empresa. Sendo assim, o ITIL faz interação com os principais pilares de uma empresa tais como:

- Processos;
- Pessoas;
- Tecnologias.

Para Jesus (2006), a grande dificuldade das empresas de TI é a definição e organização dos processos existentes. De modo que dada a crescente dependência das organizações em relação a estas áreas, faz-se necessária a padronização dos processos, visando a flexibilidade dos mesmos. A interação com o ITIL organizará os métodos de trabalho de forma tal que a empresa investirá menos e terá mais resultados e qualidade de serviços.

Jesus (2006) complementa dizendo que, para a organização, a interação com ITIL e pessoas, vem transformar diretamente a cultura da empresa, uma vez que muda a forma como as pessoas trabalham, e todo o comportamento da

organização. O ITIL encoraja as pessoas a planejarem para não serem surpreendidas pelo mercado, diante desta interação acarretará em melhor comunicação e relacionamento, dando uma visão estratégica aos profissionais para com a empresa.

A tecnologia é um fator crucial na implantação de novos processos, sendo que as ferramentas existentes na empresa podem não suportar os novos processos. A relação entre processos e tecnologia é bastante complexa e o ITIL não disponibiliza uma fórmula mágica, apenas foca os seus processos (JESUS, 2006).

O aperfeiçoamento dos métodos de trabalho está diretamente ligado ao amadurecimento das empresas que por sua vez, buscam utilizar este conjunto de diretrizes de boas práticas para otimizar os seus processos, obtendo com isso respostas mais claras e o aumento da satisfação entre cliente e usuário (LIMA, 2007).

Lima (2007) aponta que o sucesso dos negócios na implantação do ITIL dependerá exclusivamente da organização conhecer as melhores práticas, sendo necessário saber qual prática escolher e como e quando aplicar. O aumento da credibilidade da empresa se dá através do alinhamento entre o negócio e a TI. A gestão de mudanças aumentará o fortalecimento dos serviços, tendo como consequência a eficiência dos processos e reconhecimento dos clientes, com aumento da confiança e qualidade dos serviços prestados.

Lima (2007) também afirma que a implantação pode ser um processo complexo e demorado, de modo que empresas devem se planejar e se estruturar conforme seus objetivos, e definir medidas proativas em relação às mudanças que venham a acontecer, de modo que os esforços para obtenção de resultados não seja em vão.

3 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Em uma organização, incidentes são caracterizados como sendo acontecimentos que fogem aos padrões das operações. O gerenciamento de incidentes utiliza medidas para restabelecer os serviços afetados de forma rápida, envolvendo caso necessário, demais áreas dentro da TI para tal finalidade. Tendo em vista essas necessidades e a melhor forma de gerência de um ambiente de suporte, torna-se cada vez mais necessário o entendimento conceitual de gerenciamento de incidente, a que se propõe, como é utilizado e como adaptá-lo em um ambiente de suporte. Cada aspecto citado será abordado em neste capítulo.

Gerenciamento de incidentes pressupõe garantir que eventos que não fazem parte padrão da operação da organização sejam solucionados o mais breve possível, minimizando o impacto, atendendo aos níveis de serviços pré-estabelecidos entre a TI e a organização. Para que o gerenciamento de incidentes possua eficácia, existe a necessidade de interação com outros processos do ITIL, principalmente, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de problemas (SILVA, 2008).

Velo (2008), afirma que o gerenciamento de incidentes está focado na restauração do serviço que está interrompido. A interrupção de algum serviço oferecido pela TI é considerado como incidente, sendo este tratado pelo processo de gerenciamento de incidentes.

Para que haja redução no tempo de atendimento ao incidente, diminuindo assim o tempo de parada do serviço, a Central de Serviços torna-se crucial, pois é ela que se torna o primeiro e único ponto de contato entre usuários da TI e organização (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Para Andrade (2008), as principais atividades que o gerenciamento de incidentes deve possuir são:

- Registro de Incidente;
- Classificação e Suporte Inicial;
- Investigação e Diagnóstico do Problema;
- Resolução e Retorno ao Solicitante;
- Fechamento do Incidente; e
- Atribuição de Responsável, Monitoramento e Comunicação do Incidente.

O comprometimento, a praticidade e acessibilidade do gerenciamento de

serviços por parte dos usuários de TI, fazem com que a utilização do processo seja adequada, melhorando assim, a produtividade e qualidade nos serviços prestados, fazendo com que os valores agregados à implementação dos processos retornem à empresa em um curto período.

3.1 APLICAÇÃO DO ITIL NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Magalhães e Pinheiro (2007), afirmam que a gerência de incidentes tem como responsabilidade tratar e encontrar soluções para todos os incidentes dentro da TI, focando restabelecer os serviços disponibilizados à empresa num curto período, tendo como apoio a estrutura da Central de Serviços.

Pode-se dizer que a Central de Serviços é uma evolução do *Help-Desk*, onde apenas os problemas comuns eram tratados. Assim a Central de Serviços tem como papel principal suportar todos os serviços que são oferecidos pela TI (VELO, 2008, p.19).

Complementando Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que a Central de Serviços é a principal interface operacional entre TI e usuários que utilizam os serviços oferecidos por ela, sendo um componente que provê os serviços de TI para a organização.

Velo (2008), afirma que assim como a TI tornou-se peça crucial para a organização, a Central de Serviços tornou-se fundamental para suportar a organização. O foco do negócio da empresa baseia-se em serviços que são fornecidos pela TI para que permaneça competitiva no mercado.

A utilização cada vez maior do gerenciamento de serviços atrelado ao gerenciamento de incidentes fez com que alguns objetivos se tornassem principais (TI EXAME, 2008, p.28):

- Funcionar como ponto único de contato, entre usuários e TI;
- Restabelecer os serviços o mais breve possível, reduzindo o impacto ao negócio;
- Prover suporte qualificado para atender os objetivos do negócio;
- Gerenciar todos os incidentes até o seu encerramento;
- Dar suporte a mudanças;
- Aumentar a satisfação do usuário, prestando suporte com maior qualidade;
- Maximizar a disponibilidade do serviço.

O gerenciamento dos serviços de TI está orientado a entrega de níveis de

serviço com excelência, qualidade e rapidez. Para que haja eficiência por parte do gerenciamento de serviços é necessário que exista um processo de tratamento de incidentes (TI EXAME, 2008, p 37).

Observa-se que atualmente a inserção do ITIL nos centros de suporte a clientes, sejam eles internos ou externos, está cada vez maior. As melhores práticas juntamente com um gerenciamento adequado dos serviços de TI que são disponibilizados a empresa para suporte ao negócio, estão auxiliando no processo de controle. O gerenciamento de incidentes por si só, não é capaz de obter resultados relevantes, pois sua aplicabilidade deve estar relacionada à estrutura da Central de Serviços.

Conforme Silva (2008), a gerência de incidentes garante que eventos atípicos sejam solucionados o mais breve possível, minimizando assim o impacto ao negócio e garantindo os níveis de serviço pré-estabelecidos entre empresa e TI.

O foco principal do gerenciamento de incidentes é a resolução do incidente o mais breve possível, podendo este objetivo ser alcançado utilizando uma solução de contorno. A utilização de uma solução de contorno faz com que o serviço afetado seja restabelecido, muito embora a solução definitiva ainda não tenha sido efetivamente encontrada (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p 132).

Os objetivos do processo de gerenciamento de incidentes são (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 133):

- Resolver os incidentes o mais rápido possível, cumprindo o prazo determinado de atendimento conforme estabelecido no acordo de nível de serviço;
- Minimizar o impacto dos incidentes sobre as operações do negócio;
- Manter a comunicação entre a área de TI e suas áreas usuárias sobre o estado do incidente;
- Avaliar um incidente determinando a probabilidade de uma nova ocorrência;
- Assegurar os melhores níveis de disponibilidade e de desempenho dos serviços de TI.

Scaglione (2008) menciona que a utilização do gerenciamento de incidentes obedecendo aos principais fundamentos, tende a fazer com que a empresa gere lucros e a TI deixe de ser vista como um gasto, pois parte do pré-suposto que uma gerência eficaz de incidentes é capaz de reverter o quadro de gastos com TI na empresa, fazendo com que os antigos gastos com equipamentos, atendimentos,

entre outros, seja voltado à tomada de decisões próativas.

A motivação da criação e implantação do processo de gerenciamento de incidente decorre da necessidade de garantir a melhor utilização dos recursos da área de TI para suporte ao negócio, registrar e preservar informações significativas relacionadas aos incidentes e desenvolver e aplicar uma estratégia consistente de atendimento para todos os incidentes reportados (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 134).

Cabe ainda mencionar que, para que os objetivos da implementação do gerenciamento de incidentes sejam alcançados, é fundamental a padronização do atendimento e registros executados pela Central de Serviços, fazendo com que haja uma melhora no atendimento, aumentando assim, a produtividade da equipe de analistas, diminuindo o tempo de indisponibilidade dos serviços que impactam o negócio (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

3.1.1 Conceitos Relacionados

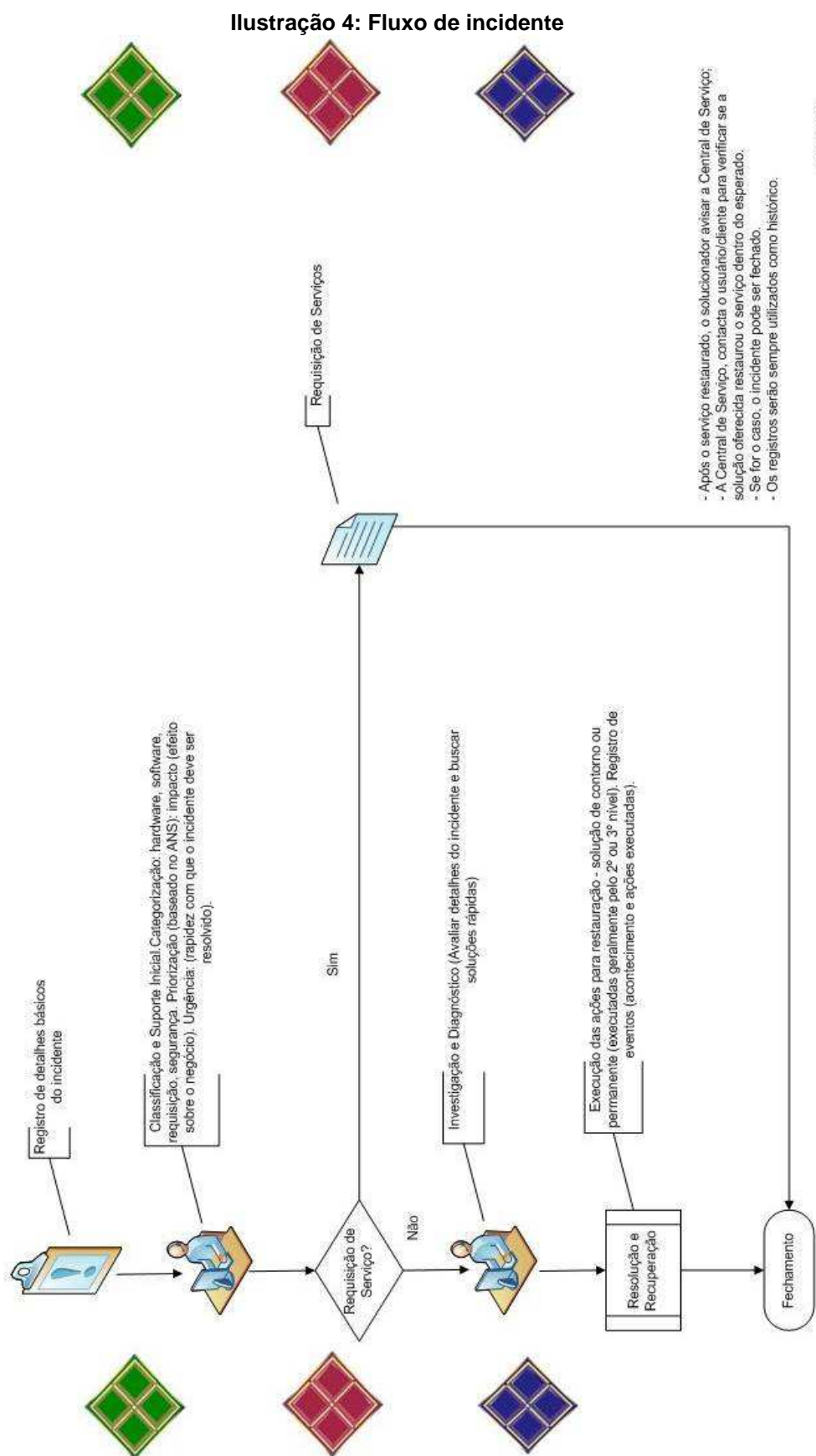
No gerenciamento de incidentes muitos termos são utilizados. A seguir serão apresentados os conceitos relevantes dentro das melhores práticas do ITIL (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

- **Incidente:** qualquer evento que não é parte padrão da operação de um serviço, que causa ou pode causar uma interrupção ou redução da qualidade dos serviços;
- **Requisição de Serviço:** qualquer solicitação/contato que não é uma falha na estrutura de TI;
- **Problema:** é quando a causa-raiz de um ou mais incidentes é desconhecida;
- **Erro Conhecido:** quando a causa-raiz de um problema é conhecida e já existe uma solução de contorno;
- **Solução de Contorno (*Workaround*):** método de controlar um incidente a partir de uma reparação temporária.

3.1.2 Descrição do Processo

A Ilustração 4 mostra o fluxo dos incidentes, suas principais entradas e saídas:

Fluxo de Incidente



Observa-se que o incidente inicia mediante um registro do usuário/cliente, sendo em seguida classificado e tipificado, tendo o suporte inicial dos técnicos da Central de Serviços. Caso o suporte prestado por um dos atendentes tenha restabelecido o serviço impactado, a requisição de serviço (registro das atividades realizadas para resolução do incidente) é preenchida e o incidente é finalizado. Se diante do trabalho e suporte prestado pelos atendentes o incidente não for resolvido, este é repassado para outro nível de suporte para que seja pesquisada e diagnosticada a causa-raiz do incidente para que novas reincidências não surjam. Após pesquisa é efetuada a documentação do esforço (trabalho) realizado pelo especialista, e o incidente é finalizado.

Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que para o gerenciamento de incidentes ser realizado de forma que atenta às necessidades da empresa, o gerente de incidentes tem papel fundamental, sendo responsável por:

- Gerenciar o processo de atendimento mantendo-o eficiente e eficaz;
- Produzir informações gerenciais permitindo que a organização tome decisões relacionadas aos incidentes e serviços de TI;
- Gerenciar o trabalho das equipes de suporte técnico;
- Monitorar a efetividade do processo de gerenciamento de incidentes, criando indicadores para auxiliar na melhoria dos processos.

3.1.3 Fases de um Incidente

Peres et al (2008) afirmam que após o registro do incidente, o mesmo terá avaliada a sua prioridade levando em consideração o impacto para o negócio e a urgência na restauração do serviço.

Em contra partida Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que o incidente possui diversos estados ao longo de sua vida, conforme demonstrado Quadro 1:

Quadro 1: Estados de um Incidente

Estado	Descrição
Novo	Ao ser registrado, o incidente assume o estado de “NOVO”
Aceito	Após uma primeira análise e a classificação em relação à sua prioridade, o incidente passa ao estado de “ACEITO”
Programado	O incidente aceito já está “PROGRAMADO” para atendimento, ou seja, encontra-se na fila de atendimento, esperando a definição

	de um analista para execução do atendimento técnico.
Atribuído	O incidente já foi atribuído a um técnico responsável
Em andamento	O trabalho de investigação e diagnóstico da causa do incidente já foi iniciado.
Em espera	O trabalho de investigação e diagnóstico da causa do incidente foi interrompido.
Resolvido	A solução permanente ou de contorno foi implementada e o serviço de TI afetado, restabelecido.
Encerrado	A equipe da Central de Serviços contatou o usuário que comunicou o incidente e obteve a confirmação da restauração do serviço de TI.

Fonte: Adaptado de MAGALHÃES; PINHEIRO (2007, p. 139).

4 RELATIVA ITIL MANAGER - RITM

Conforme necessidades impostas pelo mercado, as organizações buscam formas de organizar os processos existentes internamente, para isso, adotam ferramentas que alinham a necessidade existente com o negócio da empresa. Porém, essa adaptabilidade à utilização de uma ferramenta está relacionada principalmente com a demanda da organização e necessidade de integração de processos, flexibilidade na aplicabilidade e facilidade em utilização. Neste capítulo será apresentada uma ferramenta existente no mercado que engloba os elementos supracitados.

Com a ascensão dos negócios em âmbito mundial e o mercado tornando-se mais competitivo, as organizações buscam mecanismos para que se mantenham competitivas no mercado. Neste contexto a TI se tornou peça chave nas organizações, tendo que estar intimamente ligada e alinhada aos objetivos e estratégias do negócio (RELATIVASOL, [2007]).

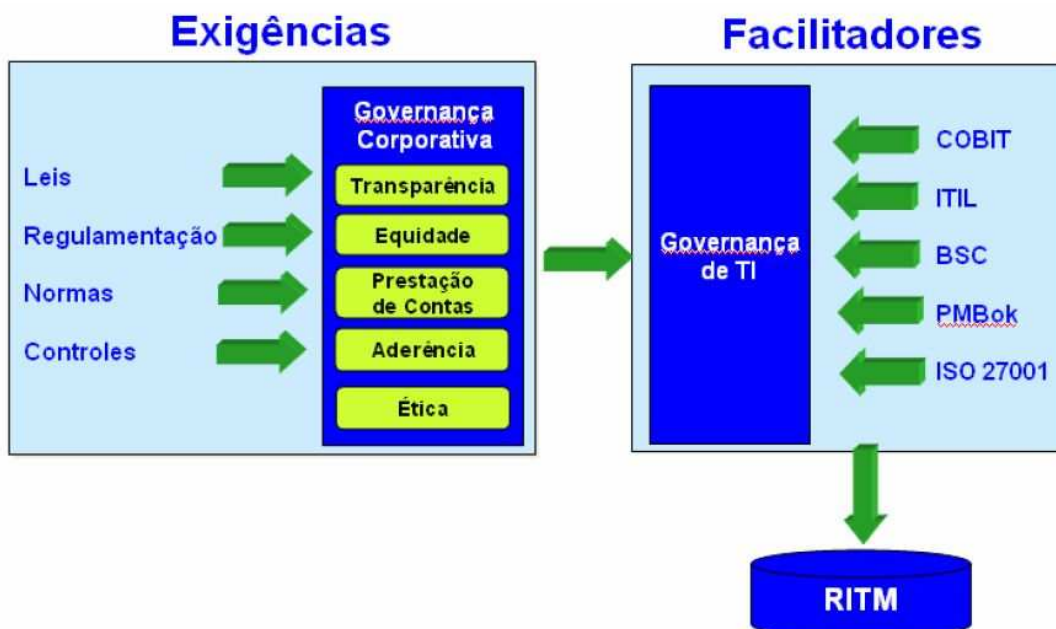
Na busca pelo atendimento da demanda existente no mercado, que busca excelência em qualidade de serviços englobando toda a TI, a empresa Relativa Soluções desenvolveu um sistema integrado, capaz de gerir os processos técnicos, estratégicos e operacionais, sendo flexível e com alta capacidade de parametrização e adequação às necessidades do cliente. Por estes motivos, cada vez mais as empresas aderem ao software, independente de porte ou segmento de mercado (RELATIVASOL, [2007]).

O sistema desenvolvido pela Relativa Soluções engloba diversos processos existentes na TI, desde os mais elementares, como a implementação de Centrais de Atendimento (*Service Desk*) e criação de uma base de dados para inventários dos ativos tecnológicos e conhecimentos existentes, até a gestão completa da área de TI (RELATIVASOL, [2007]).

Observa-se que, diante das exigências do mercado, a empresa referida buscou utilizar as tecnologias existentes no mercado para criação de uma ferramenta que atendesse não só às necessidades de um único setor, mas sim, dos diversos setores existentes na organização, tendo como base a área de TI.

O software chamado RITM – *Relativa IT Manager*⁴ - segue alguns fundamentos para que possa atender aos objetivos propostos, estes fundamentos são melhor explanados conforme Ilustração 5.

Ilustração 5: Fundamentos RITM



Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

Além dos fundamentos que caracterizam o software, o RITM é composto por elementos que são fundamentais para o cumprimento do que é proposto ao mercado, podendo ser dividido da seguinte maneira:

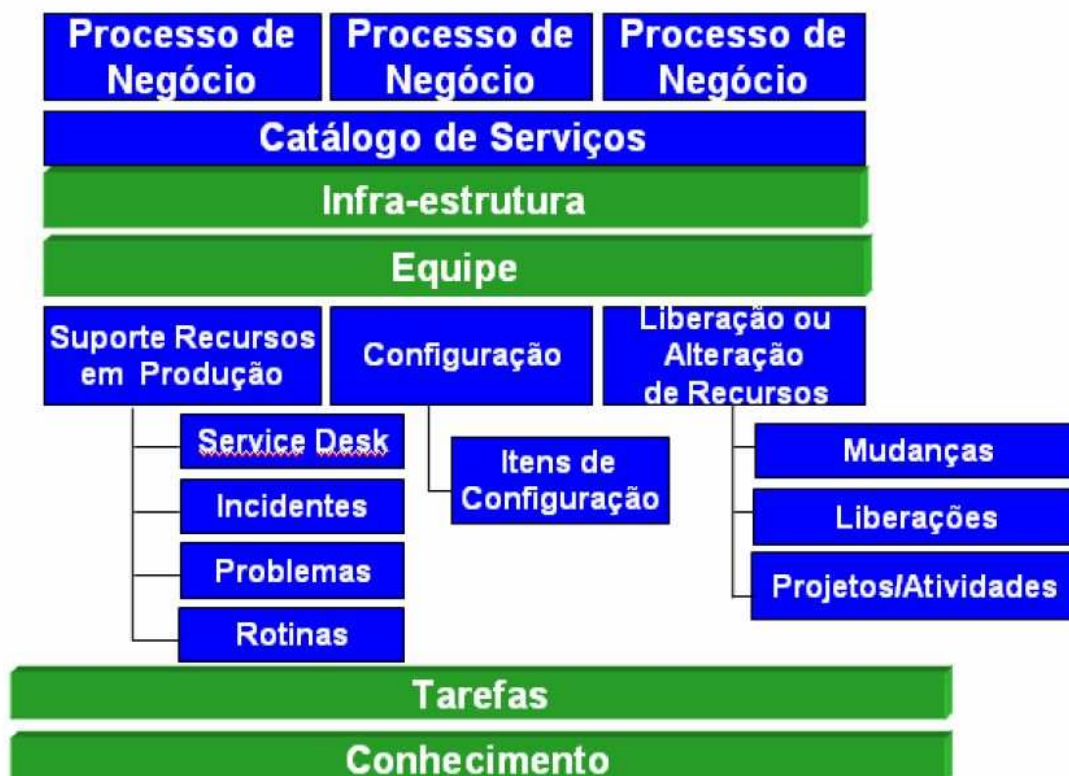
- Processo de Negócio;
- Catálogo de Serviços;
- Infra-estrutura;
- Equipe;
- Suporte Recursos em Produção, que por sua vez encontra-se subdividido em:
 - *Service Desk*;
 - Incidentes;
 - Problemas; e
 - Rotinas;

⁴ Fundada em 1988 no Rio de Janeiro, a Relativa Soluções é uma empresa voltada ao desenvolvimento de software englobando as melhores práticas ITIL, oferecendo a seus clientes soluções criativas em tecnologia, trazendo diferenciais em otimização de processos, (RELATIVASOL, [2007]).

- Configuração, subdivida em:
 - Itens de Configuração;
- Alteração de Recursos;
- Mudanças;
- Liberações;
- Projetos/Atividades;
- Tarefas; e
- Conhecimento;

Estes elementos estão associados conforme Ilustração 6:

Ilustração 6: Elementos RITM



Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

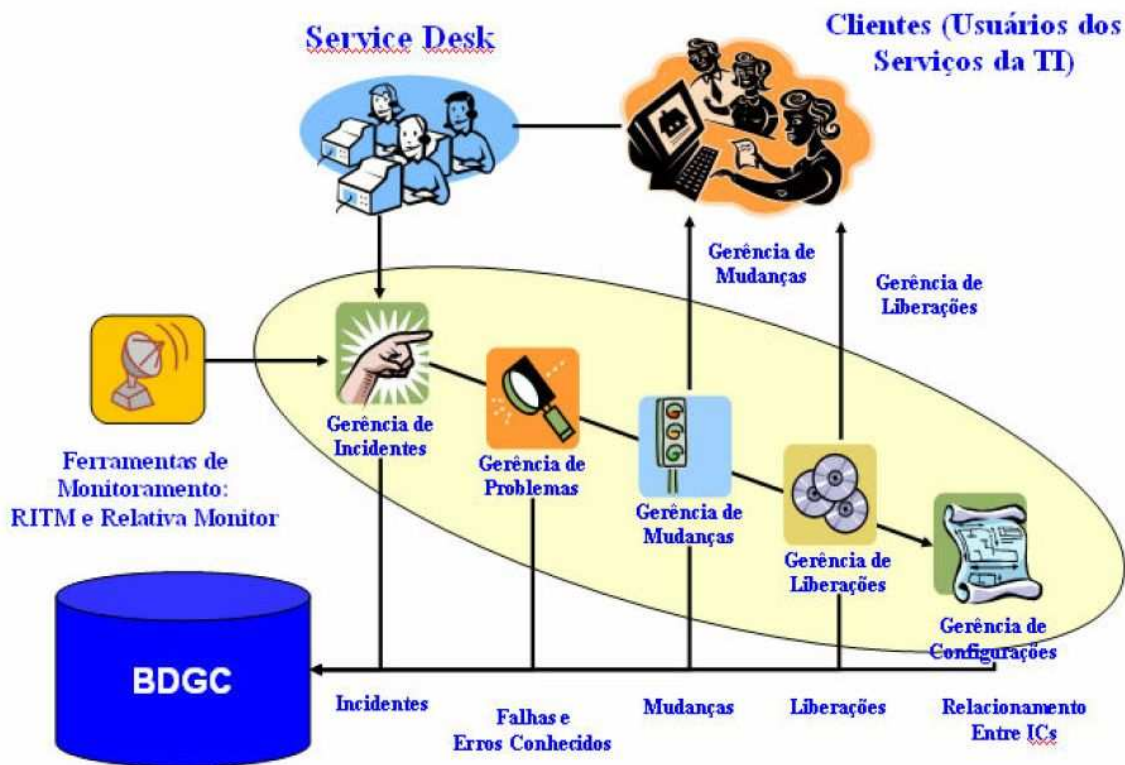
4.1 O QUE É O RITM?

Conforme Relativasol ([2007]), o RITM é uma ferramenta baseada e fundamentada nas melhores práticas ITIL, que sistematiza todos os processos envolvidos pela área de TI. A sua implementação integra o Suporte a Serviços, Entrega de Serviços, Acordos de Níveis de Serviços e Acordos de Níveis Operacionais.

Sua integração com o ITIL ao Suporte a Serviços pode ser sintetizada

conforme Ilustração 7 (RELATIVASOL, [2007]):

Ilustração 7: Integração RITM - Central de Serviços



Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

Observa-se que diante de uma solicitação ou notificação de problema pelo usuário, o *Service Desk* gerencia o fluxo e demanda de incidentes buscando, se necessário, envolver as demais áreas no processo, mantendo o foco das melhores práticas de Suporte a Serviços (RELATIVASOL, [2007]).

O software engloba diversos processos existentes nas melhores práticas ITIL, podendo ser elencados da seguinte forma:

- *Service Desk*;
- Gestão de Incidentes;
- Gestão de Problemas;
- Gestão de Mudanças;
- Gestão de Liberações;
- Gestão de Itens de Configuração;
- Gestão de Conhecimentos;
- Implementação de Acordos de Níveis de Serviço e de Acordos de Níveis de

Operacionais;

- Gerenciamento de Acordos de Níveis de Serviços e de Acordos de Níveis Operacionais;
- Gestão de Indicadores de Desempenho.

O software ainda disponibiliza a seus usuários alguns processos que não estão descritos nas melhores práticas do ITIL, porém auxiliam nos processos de gerenciamento de TI, sendo listados da seguinte forma (RELATIVASOL, [2007]).

- Gestão de Atividades;
- Gestão de Rotinas;
- Gestão de Projetos.

Esses itens são responsáveis pela mensuração do tempo gasto em atendimento que não pode ser considerado incidente ou problema, sendo assim, a não existência destes itens traria uma perda significativa das informações no gerenciamento da TI.

4.1.1 Aplicabilidade do software na área de TI

Com a crescente exigência das organizações sobre a TI, faz-se necessária a utilização de mecanismos que controlem ou auxiliem o fluxo de informação dentro do ambiente tecnológico.

A aplicabilidade de um software característico da área traz ao negócio benefícios a curto e longo prazo, objetivando englobar todos os setores de uma área com a finalidade de disponibilizar aos seus clientes qualidade de serviços em um tempo reduzido.

A ferramenta desenvolvida pela empresa Relativa Soluções, traz consigo a visão de que dentro da organização, setores não trabalham isolados, mas sim, de forma integrada tendo o mesmo foco do negócio.

O RITM pode ser utilizado dentro das diversas áreas da TI, unificando, ou melhorando os processos de cada setor. Para isso, a ferramenta segue algumas das métricas, metodologias existentes no mercado, como PMBOK, ITIL, COBIT entre outros.

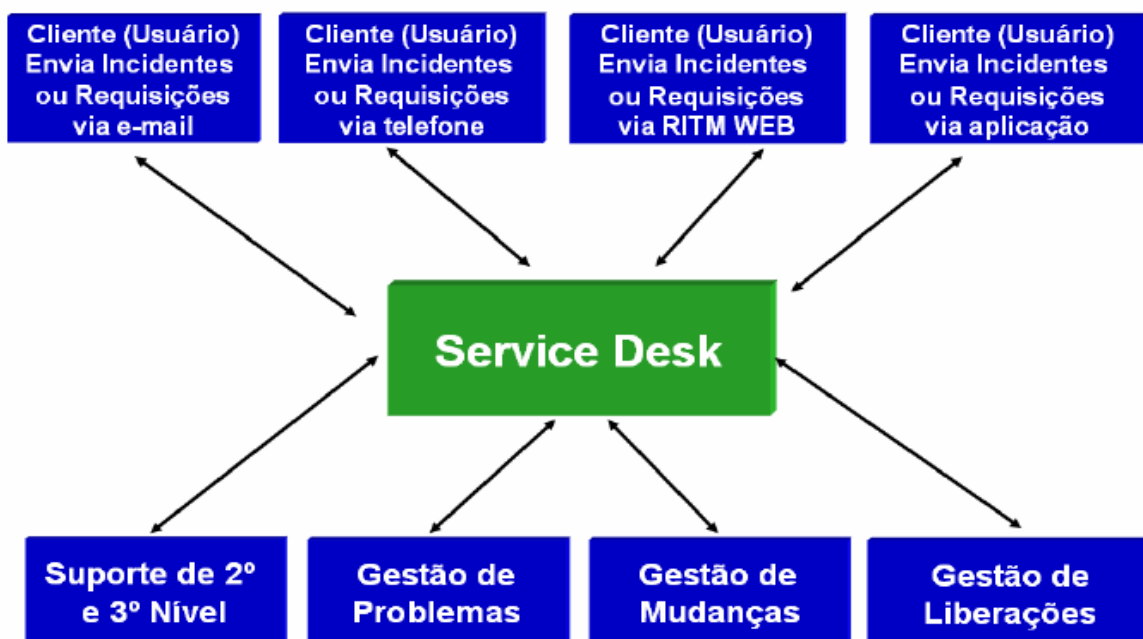
A utilização de uma ferramenta que unifique e integre várias áreas, foca a empresa não somente para a geração de lucros, mas também, para a melhoria nos processos existentes dentro da área de tecnologia da informação e melhorias na comunicação das áreas que “dependem” da TI para o seu funcionamento.

4.1.2 Service Desk

No cenário que se encontra a área de TI, percebe-se a grande necessidade de criar uma função, com a finalidade de estruturar o processo de suporte aos serviços de TI. Com este objetivo o software RITM, organiza o recebimento e o encaminhamento das demandas para os responsáveis da TI.

O *Service Desk* é um ponto único de contato entre usuários e a TI, sendo assim, torna-se estratégico para redução de custos e para maximizar a disponibilidade dos serviços da TI. O *Service Desk* tem o poder de fidelizar e garantir a satisfação dos clientes e usuários finais, zelando pelos acordos de serviço direcionados pelo foco dos negócios da empresa. Seu posicionamento é demonstrado na Ilustração 8 com mais detalhes (RELATIVASOL, [2007]).

Ilustração 8: Posicionamento do Service Desk



Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

A Central de Serviços também tem como foco a requisição de mudanças em serviços que já estão disponíveis e os que não se encontram disponíveis aos usuários, sendo realizadas as seguintes (RELATIVASOL, [2007]).

- Receber, registrar, acompanhar e dar retorno para todos os incidentes ou requisições de serviços solicitados pelo usuário;
- Analisar o incidente e buscar resolução para o mesmo, ou medidas de contorno para a situação;

- Terminar ou fazer a avaliação inicial dos incidentes ou requisição de serviço;
- Contribuir para a identificação de problemas;
- Sempre manter o solicitante informado sobre o andamento de seu incidente ou requisições de serviço e mudanças planejadas;
- Terminar o incidente ou requisição de serviço após a confirmação do solicitante;
- Prover informações gerenciais para melhoria contínua dos serviços da TI.

Mediante a estruturação que a TI tende a sofrer com a adaptação de um ambiente como o *Service Desk*, o software RITM vem promover inúmeros resultados para a organização. A redução da quantidade de erros frequentes e falhas, resulta diretamente da diminuição dos custos e provê melhorias no fluxo de trabalho (RELATIVASOL, [2007]).

A interação dos processos do ITIL e a estruturação do ambiente de TI atreladas à utilização do RITM, fazem com que a transformação dos dados contidos no software crie indicadores que servirão como base para o apoio a decisão.

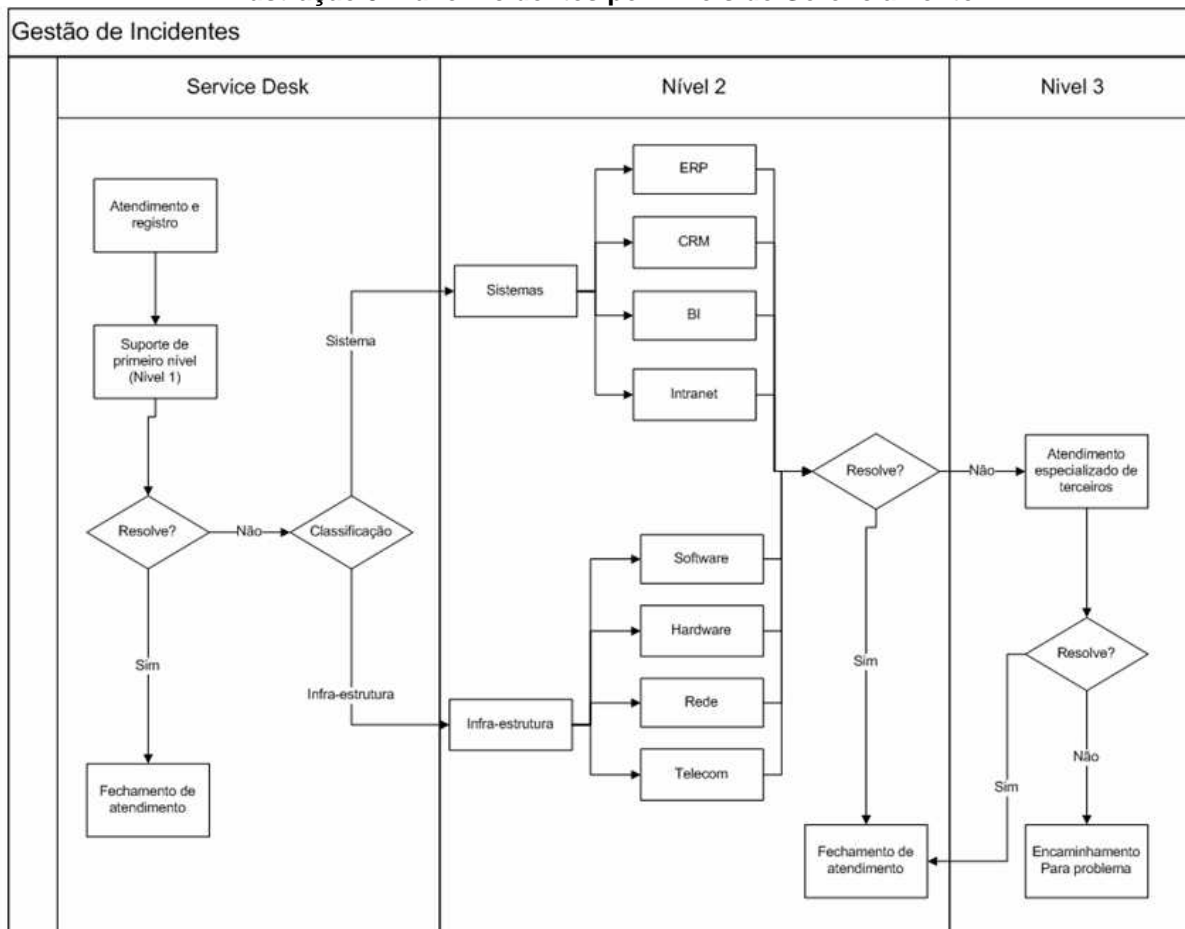
4.1.3 Incidente

O incidente pode ser definido como uma demanda encaminhada para a área de TI pelos solicitantes, para relatar alguma anormalidade ou para requisitar serviços (RELATIVASOL, [2007]).

Em complemento Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que:

Um incidente é qualquer evento que não faz parte do funcionamento-padrão de um serviço de TI e que causa, ou pode causar, uma interrupção do serviço ou uma redução do seu nível de desempenho. Na maioria das vezes, um incidente reportado refere-se à interrupção de um serviço de TI. A redução do nível de desempenho de um serviço de TI é notada pelos seus usuários, mais em geral somente quando alcança patamares exagerados é motivadora da comunicação de um incidente à Central de Serviços.

Conforme Relativasol ([2007]), o fluxo de um incidente em um *Service Desk*, pode ser demonstrado conforme Ilustração 9:

Ilustração 9: Fluxo Incidentes por Níveis de Gerenciamento

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

Observa-se que a gestão de incidentes é realizada em níveis, para melhor resolução e agilidade dos processos, de modo que, quando o Service Desk registra um incidente, o mesmo se encarrega de fazer um filtro e toma as medidas cabíveis para a resolução. Caso isso não ocorra, o incidente será encaminhado para os níveis posteriores de atendimento, sendo de responsabilidade do *Service Desk*, acompanhar os trâmites percorridos pelo incidente, minimizando o impacto que a interrupção do serviço poderá ocasionar ao negócio.

4.1.4 O uso do RITM no gerenciamento de informações sobre incidentes

Com a necessidade das organizações possuírem softwares cada vez mais ágeis e flexíveis, o RITM auxilia nas diversas informações gerenciais sobre os incidentes tais como:

- Solicitantes;
- Serviços associados;

- Equipamentos associados;
- Contratos;
- Classificação e tipo;
- Prazo de atendimentos, dentre outros.

Definindo as informações supracitadas, a Ilustração 10 demonstra e define com as demais informações, o registro de um incidente.

Ilustração 10: Informações do Incidente

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

A Ilustração 10 mostra as informações contidas em um incidente. O processo de inclusão e abertura de incidente ou solicitação se inicia através do preenchimento completo dos campos. Os principais campos que devem estar preenchidos são: identificação, empresa, serviço afetado, classificação e tipo (por regra, todo o incidente deve conter um nome ou breve descrição).

4.1.5 Tarefas Relacionadas ao Incidente

Tem por finalidade possibilitar o acompanhamento e o controle das tarefas

relacionadas aos incidentes, informando o número de identificação, tipo, executor e status, conforme demonstrado na Ilustração 11:

Ilustração 11: Tarefas Relacionadas ao Incidente

Incidente

Incidente Nº 260 - Não consigo acessar a Internet
Status: em Andamento

Geral | Mais Detalhes | **Tarefas** | Solução / Totais | Problemas | Anexos | Mensagens | Histórico

Status ▾

Número	Tarefa	Tipo	Executor	Status ▾	D...	C F \
em Aberto						
11236	Verificar se tem vírus	Segurança da Informação	Segurança da Informação	em Aberto	0...	07..
11240	Verificar link de dados	Infra-estrutura	Infra-estrutura	em Aberto	0...	01..
11241	Verificar servidor de e-mails	Servidores	Servidores	em Aberto	0...	01..
11235	Testar cabeamento de dad...	Infra-estrutura	Infra-estrutura	em Aberto	0...	07..
Terminado						
337	Suporte Nível 1	Service Desk (Nível 1)	Adm	Terminado	2...	22..
340	Verificação do Oracle BD	Banco de Dados	Banco de Dados	Terminado	0...	02..
396	Suporte Nível 1	Service Desk (Nível 1)	Consultor da Relativa	Terminado	0...	06..

Nº Registros: 7

Inserir | Editar | Agendar | Remover

Ajuda | [Ícones] | Terminar | Gravar | Fechar

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

A Ilustração 11 descreve as tarefas que um incidente deve conter. A tarefa é o “objeto” que mensura o tempo que os técnicos terão para resolver o incidente, nela, está atrelado o tempo de resposta que o responsável terá para finalizar a tarefa. O software lista as tarefas por tipo, sendo elencadas pelos status: aberto, terminado, em andamento.

4.1.6 Causa, Sub-Causa, Duração e Custo dos Incidentes.

Nesta etapa o software permite atribuir para cada incidente uma causa e sub-causa calculando automaticamente a duração e o custo dos serviços, peças e outras despesas associadas.

Ilustração 12: Causa e Sub-Causa

Incidente

Incidente N° 227 - Instalação de novos pontos de dados
Status: Terminado

Geral | Mais Detalhes | Tarefas | Solução / Totais | Problemas | Anexos | Mensagens | Histórico

Solução

Causa: Nova Demanda Sub-Causa: Ampliar Infra de Dados

Solução: Solução de Adm em 22/05/2008 17:34:48
Foram instalados 04 novos pontos de dados.

Adicionar Solução Adicionar Conhecimento

Conhecimento: Instalação de Pontos de Dados

Pesquisa de Satisfação do Atendimento respondido pelo Usuário

Satisfação: Satisfeito Data/Hora que foi respondido: 01/01/1900 00:00:00

Duração

Data/Hora de Início: 10/04/2007 11:08:40 Data/Hora de Término: 05/06/2007 11:09:00

Duração: 400 horas e 1 minutos. Duração Total: 413 horas e 9 minutos.

Terminado por: Adm Data/Hora que foi Terminado: 22/05/2008 17:35:40

Tempo Resposta: 13 horas e 8 minutos.

Custos

Valor: 0,00 Despesas: 200,00 Custo Total: 200,00

Ajuda Terminar Gravar Fechar

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

A Ilustração 12 mostra, os detalhes do incidente, quanto a causa e sub-causa de sua abertura ou solicitação. Nesta tela, nota-se que há um campo que determina o tempo total da duração do atendimento do incidente, podendo esta informação ser utilizada para tomada de decisão.

4.1.7 SLAs para Incidentes

Permite definir o SLA (*Service Level Agreement* - Acordo de Nível de Serviços), para os incidentes e calcula seus respectivos prazos para respostas e resolução (Ilustração 13).

Ilustração 13: Definição SLA

Acordo de Nível de Serviço - SLA				
Acordo de Nível de Serviço - SLA				
Permite definir um Acordo de Nível de Serviço - SLA				
Geral	Incidentes	Problemas	Tarefas (OLA)	Alertas
Arraste a Coluna para agrupá-la...				
Classificação	Tipo	Prioridade	Tempo de Resp...	Tempo de Soluç...
Sistemas (Erros/Falhas/Problemas)	ERP 123	Interrupção Total do Se...	30	60
Sistemas (Erros/Falhas/Problemas)	ERP 123	Média	60	120
Sistemas (Erros/Falhas/Problemas)	ERP 123	Sem Interrupção do Ser...	120	240

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

4.2 INFORMAÇÕES GERENCIAIS NA GESTÃO DE PROBLEMAS

O gerenciamento e controle de problemas têm como intuito minimizar os impactos causados por falhas ou erros que venham a trazer prejuízos à organização. Sendo que estes problemas podem ser causados por um ou mais incidentes, cabendo aos níveis responsáveis identificar a causa-raiz do problema, para assim promover ações de mudanças (RELATIVASOL, [2007]).

O software RITM, traz consigo uma gama de informações que permitem à área de TI atuar de maneira preventiva a fim de evitar a ocorrência de incidentes, sendo consideradas soluções em longo prazo, a partir de dados históricos do monitoramento de problemas.

O software disponibiliza diversas informações gerenciais sobre os problemas, destacando-se as seguintes:

- Classificação e Tipo;
- Serviços e Equipamento;
- Status;
- Impacto nos Negócios;
- Prazo de Resolução.

A Ilustração 14 demonstra com mais detalhes o gerenciamento de problemas (RELATIVASOL, [2007]).

Ilustração 14: Informações Gerenciais sobre os Problemas

Problema

Problema Nº 47 - Falha na exibição de gráficos tridimensionais
Status: em Aberto






Geral | Mais Detalhes | Tarefas | Solução / Totais | Incidentes | Anexos | Mensagens | Histórico

Serviço / Item de Configuração com Problema

Serviço/Item:	MIC990	Identificador:	MIC990
Impacto:	1	Contrato:	Contrato de Manutenção
Local:	4 Andar - Banco Grana Firme	Nº Série:	4BRPPB1
Fabricante:	Positivo Informática	Fornecedor:	Positivo Informática

Problema:

Data Criação:	16/09/2007 21:55:26	Criador:	Adm
Empresa:	Banco Grana Firme	Centro de Custos:	002
Nome do Problema:	Falha na exibição de gráficos tridimensionais		
Classificação:	Hardware	Tipo:	Monitores
Prioridade:	Interrupção Total do Serviço	Prazo:	16/09/2007 21:55:26
Status:	em Aberto	Gerente:	Gerente de Hardware
Expirado:	Sim		

Terminar Gravar Fechar

Fonte: RELATIVASOL ([2007]).

5 METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES CONSIDERANDO AS MELHORES PRÁTICAS ITIL

Com a necessidade gradativa de organizar os processos existentes dentro de uma empresa para que se alcancem objetivos específicos, a empresa deve buscar medidas que se adéquem a essas necessidades. O uso de metodologias é cada vez mais comum, pois através de sua estrutura, etapas definidas e documentação os objetivos podem ser alcançados de forma eficiente. Por esta razão, será descrita neste capítulo a proposta de uma metodologia para implementação de suporte a clientes.

Conforme REZENDE (2006), uma metodologia para ser classificada como completa, deve ser organizada a fim de atingir um objetivo específico, sendo composta por passos pré-estabelecidos. Pode ser definida como um roteiro, de processos dinâmicos e repetitivos para o desenvolvimento, de forma estruturada, de projetos, sistemas ou software, focando em qualidade e produtividade.

Rosini e Palmisiano (2003) definem metodologia como um estudo dos procedimentos e técnicas, que aplicadas podem solucionar problemas e criar novos projetos e processos, dando a possibilidade de ser executada com rapidez e qualidade.

Uma metodologia não pode ser descrita apenas como uma técnica, pois para seu desenvolvimento podem-se utilizar diferentes métodos conforme definido no decorrer do projeto. Sendo assim, metodologia pode ser definida como um roteiro que permite a utilização de diversas técnicas, não existindo impedimento quanto a utilização de apenas uma técnica para sua elaboração, podendo ser ajustada conforme necessidade (REZENDE, 2006).

A metodologia deve auxiliar no desenvolvimento de projetos, adequando os processos às necessidades do cliente e disponibilizando recursos dentro de um prazo. A utilização de uma metodologia não pode ser vista com um fator limitador da criatividade profissional, mas um método que organize e coordene as áreas que são envolvidas (REZENDE, 2006).

Contribuindo com a afirmação dos autores, Coan (2006) salienta que uma metodologia deve garantir a quem a utiliza o cumprimento de metas, prazos e atividades que foram pré-estabelecidos, também, deve garantir que os processos

envolvidos sejam eficientes, tornando-se um roteiro flexível às necessidades do negócio, tornando o projeto organizado e estruturado, promovendo qualidade e produtividade aos processos.

A elaboração de uma metodologia requer que os idealizadores tenham conhecimento sobre o assunto que será abordado, além de possuir objetivos traçados bem como suas definições. O documento que conterá a metodologia deve ser de fácil entendimento, conter os passos e fases que os processos e pessoas percorrerão (REZENDE, 2006).

O mesmo autor ainda descreve que, para o desenvolvimento de uma metodologia, é necessária a definição das equipes de trabalho, selecionando as pessoas que irão participar diretamente nas fases do projeto, porém, esta definição da equipe não representa uma decisão definitiva, podendo ser alterada por inúmeros motivos. É importante que a gestão do projeto e acompanhamento das atividades sejam realizada ao longo do desenvolvimento; do início até sua conclusão.

Para o desenvolvimento da metodologia torna-se importante, além dos recursos humanos, um levantamento dos recursos tecnológicos existentes na organização e o levantamento dos recursos que serão necessários para o projeto.

Nota-se que, depois de concluídos os processos mencionados, torna-se relevante uma análise da documentação ou informações adquiridas, visando um estudo completo da idéia inicial em relação aos objetivos que foram traçados.

5.1 METODOLOGIAS APLICADAS A TI

Em um ambiente de TI que naturalmente está em constante mudança, faz-se necessária a adequação dos processos conforme necessidade e imposição do mercado. A adoção de uma metodologia pré-determinada e totalmente direcionada ao ambiente específico, proporciona otimização na execução dos processos e atividades, assegurando a produtividade e competitividade aos clientes, sejam internos ou externos.

A busca crescente por flexibilidade nos processos que envolvem a área de TI faz com que aqueles (processos) já existentes tornem-se mutáveis, de modo que processos limitados sejam analisados e remodelados para tornarem-se adequados ao cumprimento das necessidades da organização. O diferencial nesta mutação de processos é a adaptabilidade para segmentação e inserção dos novos processos a uma metodologia, agregando ao ambiente a aplicação de alternativas para execução

de atividades, visando o aprimoramento dos serviços prestados pela TI (REZENDE, 2006).

Conforme Audy e Brodbeck (2003), os modelos ou metodologias existentes dentro de um ambiente de TI, encontram dificuldades na sua implementação por serem altamente prescritivos, possuindo um alto nível de formalismo e linguagem técnica. Um modelo ou metodologia não precisa necessariamente ser prescrito, desde que a sua utilização aborde todos os envolvidos no processo.

Não incomum é a utilização de ferramentas de planejamento e gerenciamento em muitas organizações sem que haja um planejamento adequado ou um guia para o uso, não sendo possível a obtenção de resultados satisfatórios à organização (AUDY; BRODBECK, 2003).

Com a necessidade de adaptação das organizações às exigências de mercado e clientes, o número de empresas que buscam medidas que auxiliem no direcionamento do foco empresarial cresce gradativamente. Na área de TI, principalmente, há escassez de medidas e metodologias flexíveis que norteiam o foco da área ou respectivas subdivisões existentes. Na TI, especificamente na área de suporte, há uma ausência de medidas que definem o plano de ações a ser seguido. Essa ausência torna-se mais evidente quando a organização utiliza metodologias que não são voltadas a TI, porém, são adaptadas para o uso na tentativa de melhorar o ambiente tecnológico.

A inexistência de uma metodologia voltada não só a totalidade de TI como ao suporte de uma empresa é um fator fundamental para a criação estruturada de uma metodologia que atenda essa necessidade. Analisando essa deficiência, principalmente no tocante à área de suporte, o presente trabalho visa a criação de uma metodologia que atenda e englobe a área de Gerenciamento de Incidentes, podendo ser chamada de *Service Desk*, utilizando como base as melhores práticas em gerenciamento de TI, o ITIL.

5.2 METODOLOGIA GIRF

Com a necessidade cada vez maior das organizações possuírem ferramentas ou medidas para ampliar sua rede de relacionamentos de clientes, percebeu-se a necessidade de investimento em uma área de retorno ao cliente. Os investimentos da área de TI (vendedor de serviços) em um suporte capacitado fez com que a criação de um ambiente para retorno ao cliente, seja interno ou externo,

torne-se algo difícil e penoso. Por este motivo proveu-se a criação da Metodologia de Gestão de Suporte ITIL Ronan e Fabrício - GIRF, que tem como finalidade facilitar e descrever etapas a serem seguidas para a construção de um suporte baseado nas melhores práticas em gestão de TI (ITIL).

A GIRF traz ao CIO (Chief Information Officer) ou Gestor de TI, etapas estabelecidas para iniciar um suporte voltado ao negócio da empresa, sendo flexível ao ponto de englobar as demais áreas existentes na TI ou sugerir uma reestruturação no ambiente a ser suportado. A sua implementação ou aplicação tende a obter maiores resultados quando utilizada para iniciar um suporte, pois traz consigo etapas seqüenciais que poderão resultar em retorno significativo ao investimento realizado, cabendo salientar, que os autores sugerem que a sequência apresentada seja seguida. Contudo, caso haja necessidade da organização eximir algumas das etapas sugeridas, a empresa deverá estar consciente que o retorno obtido estará relacionado ao uso de metodologia em sua parcialidade.

Até o presente momento nenhuma metodologia para iniciação de suporte baseada em ITIL foi encontrada em referências bibliográficas, reforçando o ineditismo desta proposta.

5.3 ETAPAS DA METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia GIRF destina-se a criação de um ambiente adequado de suporte para aderência ao ITIL, subdividindo-se em oito etapas: (1) Definição da Equipe; (2) Definição das Funções Suporte; (3) Definição das Áreas a serem Atendidas; (4) Definição do Catálogo de Serviços; (5) Definição de SLAs; (6) Conhecimento das Áreas que Auxiliarão no Suporte; (7) Definição de Ferramenta de Atendimento; e (8) Treinamento das Equipes de Atendimento e Usuários. Cada etapa metodológica será apresentada em detalhes nas próximas seções.

5.3.1 Definição da Equipe

Para a implantação de um *Service Desk*, diversos fatores são levados em consideração, dentre eles destaca-se a definição de uma equipe. O investimento realizado pela empresa para a formação de uma equipe qualificada deve não somente sanar as necessidades no atendimento aos usuários de TI, mas também gerar lucros. Para que isso ocorra, é relevante observar o tamanho da empresa e sua atividade fim.

Assim sendo, para iniciar um suporte técnico adequado, a seleção de pessoas qualificadas para o trabalho é fundamental. Cohen (2008), afirma que no ano de 2005 uma pesquisa foi realizada a fim de elencar as competências preferidas para o Service Desk, tendo como base 150 empresas nacionais. A pesquisa mostrou o que outras pesquisas internacionais já haviam estimado: que grande parte dos selecionados por supervisores da área de suporte valorizam não apenas conhecimento técnico, mas a capacidade de adaptação com novos problemas, habilidades interpessoais e aptidão para trabalhar sob pressão, itens que serão melhor explicados na sequência.

- **Capacidade de resolver problemas:**

Os profissionais que trabalham frequentemente com processos, acreditam que um técnico de alto nível não necessariamente precisar ter a capacidade de resolução de todos os problemas que virão até seu atendimento, tendo como possibilidades a transferência do incidente para uma pessoa com maior capacidade de resolução, ou encontrar documentação sobre o caso na base de conhecimento. Porém, nem sempre há empresas que possuem todos os processos bem definidos e mapeados, e raramente há uma equipe exclusiva de suporte. Costumeiramente os *Service Desks* têm a função de coletar o maior número de informações, realizar o diagnóstico e documentar a resolução (COHEN, 2008).

- **Habilidade para perguntar:**

Um técnico pode ter a capacidade de resolver diversos problemas matemáticos, algoritmos, anagramas, quebra-cabeças e outros desafios, porém, ao interagir diretamente com uma pessoa, enfrenta dificuldades. Dentro de um ambiente de suporte a interação e o equilíbrio no tratamento dos usuários com diversos níveis emocionais tornam-se fatores diferenciais em uma equipe.

Dentro desse emaranhado de possibilidades no atendimento a um cliente e outras dificuldades, o técnico deve ter a capacidade de saber o que perguntar, de identificar o problema, a necessidade do cliente, bem como, ter a capacidade de reorganizar e redefinir as perguntas que foram realizadas caso perceba uma mudança na explanação do problema, voltando sua prioridade não só à resolução do problema, mas também à satisfação ao cliente (COHEN, 2008).

- **Aptidão para trabalhar sob pressão:**

Atualmente o ser humano é impulsionado pelo consumismo, porém, depara-

se com violências físicas e morais associadas a crises de identidade, familiares, entre outras.

Unindo esses aspectos a um ambiente de trabalho onde o cotidiano é o atendimento direto a problemas de TI dos clientes, terceiros, tensões no grupo de trabalho, busca por resultados, entre outros, a existência de um profissional apto a lidar com essas divergências e dificuldades é estritamente dificultoso.

É necessário que os técnicos que trabalhem no suporte tenham a habilidade e a capacidade de enfrentar tais situações de estresse, evitando assim, que as mesmas reflitam negativamente em seu trabalho profissional e sobre os clientes (COHEN, 2008).

- **Inclinação para adotar espírito de equipe:**

Conforme Cohen (2008), a maioria das profissões, envolve grupos de pessoas: indivíduos que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum. Mesmo um profissional autônomo necessita, na maioria das vezes, do auxílio de outra pessoa.

Em um ambiente de TI, essa mentalidade não se torna diferente, pois, o supervisor de *Service Desk* espera que sua equipe esteja engajada para, juntos, alcançarem um resultado que satisfaça não só a organização como os clientes.

A definição de uma equipe coerente, onde a individualidade não é valorizada acima do grupo, torna as chances de crescimento para todos muito elevada, alcançando não só os objetivos propostos, mas alterando a visão individual de cada técnico para uma visão do grupo, favorecendo a interação e cooperação.

- **Capacidade de aprendizado rápido:**

Muito se ouve falar na expressão: “tempo é dinheiro”. Antes da globalização esta expressão não era levada ao pé da letra, porém, devido a forte competição entre as empresas, não há mais tempo para aprender, debater, avaliar ou questionar conhecimentos. A tecnologia atualmente diminui essa deficiência existente, abrindo portas para que o tempo seja melhor utilizado.

É nesse contexto, que o profissional que obtiver melhor interesse e capacidade em aprender em um tempo reduzido, torna-se diferenciado no mercado de trabalho. As empresas não buscam somente profissionais com alto nível de escolaridade, mas também buscam profissionais que se adéquem a tortuosa rotina de trabalho. O profissional com maior capacidade de absorção de conhecimento e adaptação é o preferido na atualidade (COHEN, 2008).

- **Posse de boas capacidades interpessoais:**

Qualidade de relacionamento interpessoal tem presença marcante nas pesquisas realizadas. Qualidade interpessoal trata-se da capacidade que o indivíduo possui em lidar com outras pessoas nas mais variadas formas emocionais e em diversos momentos.

O técnico deve possuir controle de suas emoções, mantendo-se calmo e demonstrando empatia nas mais variadas dificuldades, estando ele, indignado, furioso ou desesperado (COHEN, 2008).

- **Vocação para disciplina:**

Disciplina é um fator fundamental para o sucesso do *Service Desk*. A obediência na utilização dos fluxos determinados, registros, cobrança e retorno aos usuários atendidos são garantia de sucesso (COHEN, 2008).

Para minimizar esses riscos, a equipe criada deve objetivar a redução do impacto dos serviços prestados, solucionando o caso em menor tempo possível e da melhor forma, realizando um suporte com qualidade e reduzindo custos.

5.3.2 Definição das Funções do Suporte

Assim como qualquer outra área, a definição das funções e autonomias é crucial para o bom funcionamento dos setores. A má definição ou definição errônea das funções a serem prestadas ou exercidas em determinado ambiente causa perdas de rentabilidade, insatisfação e qualidade no serviço prestado.

Em um ambiente de TI, os pontos supracitados, podem prejudicar ainda mais, caso não haja um planejamento do que cada área ou setor poderá e deverá realizar. Estabelecer onde se inicia e termina a responsabilidade, quais os limites que poderão ser alcançados, faz com que haja maior eficiência em suas atividades.

No *Service Desk*, a definição do que será permitido e o que o suporte poderá executar é fator fundamental para o sucesso do setor, com isso, evita-se retrabalhos, perda de rendimento, perda de qualidade, dificuldades no atendimento e insatisfação dos usuários internos e externos. Cabe ao Coordenador do *Service Desk* juntamente com a gerência e coordenadores que serão envolvidos nos processos, definir as funções de cada área, bem como, o envolvimento do *Service Desk* no atendimento de incidentes dos demais setores.

Para iniciar um suporte algumas funções podem ser levadas em

consideração, sendo listadas da seguinte forma:

- Retorno do atendimento ao cliente;
- Acompanhamento dos incidentes em tratamento;
- Atendimento qualificado;
- Execução dos incidentes de forma rápida e eficiente;
- Cumprimento do tempo de atendimento;
- Ser o único ponto de contato; e
- Identificar problemas reincidentes.

Para tais definições citadas e para o sucesso na implantação dos processos, cabe ao *Service Desk* fazer o acompanhamento de forma que os mesmos se mantenham da maneira com que foi definido. Desta forma a visão e a percepção de uma área de suporte qualificado são de extrema importância, uma vez que o mesmo estará monitorando se as funções definidas no início da implantação condizem com a definição das funções iniciais. Cabe salientar que, a estabilidade das funções da TI e das áreas que a compõe, se dá através do alinhamento e direcionamento das funções, e do *feedback* dos envolvidos no processo.

5.3.3 Definição das áreas a serem atendidas

A grande necessidade de um ambiente tecnológico estruturado que visa estabelecer diretrizes para a execução de processos e qualidade em seus atendimentos, faz com que áreas de TI busquem não somente tecnologia para sua modernização, como também métodos e práticas que os norteiem para o gerenciamento de seu ambiente.

Em ambientes de TI onde existem diversas ramificações de áreas, há uma dependência direta ou indireta do *Service Desk*. Contudo de uma forma ou de outra estas ramificações acabam participando e dependendo do auxílio deste ambiente.

A metodologia proposta, assim como as diretrizes do ITIL, visa trazer à organização flexibilidade em seus processos aliada à reestruturação do ambiente *Service Desk*. Sendo assim, sua praticidade e segmentação fazem diferença quando comparada a outras metodologias utilizadas pelas organizações, principalmente quanto aos métodos de trabalho utilizados.

A metodologia em sua aplicabilidade é direcionada a diversos segmentos voltados ao *Service Desk*. Esta diversificação é feita com o intuito de trabalhar processos flexíveis a ponto de converter custo em rentabilidade, direcionando a

empresa a novas etapas, estabelecendo novos processos a serem desenvolvidos.

A metodologia visa estabelecer etapas de aplicabilidade em um ambiente de suporte tendo como finalidade a definição de áreas que serão atendidas pelo *Service Desk*. O avanço para próximas etapas de definição só ocorrerá após a conclusão da etapa anterior. Sendo assim, o inchaço e a possibilidade de crescentes alterações organizacionais quanto à reestruturação (criação de novos setores), deve ser levado em consideração ao iniciar o uso da metodologia, pois a falta de um planejamento adequado e organização tende a fazer com que a área de suporte reduza a sua produtividade, transformando o custo/benefício em despesas não cotadas.

Em um ambiente onde o custo/benefício está diretamente ligado a alocação de novos processos, priorizando o tempo não só operacional, mas o tempo de retorno na qualidade dos serviços prestados. A utilização da metodologia proposta tende a trazer efeitos positivos à organização, para isso é de suma importância a integração das áreas que foram definidas. O processo de definição das áreas pode ser classificado quanto:

- A importância da área para o negócio;
- A dependência de processos a uma única área;
- O retorno dos investimentos da área à organização;

Para melhor entendimento das áreas a serem atendidas a empresa pode se basear em alguns requisitos básicos para perceber quais áreas precisam de atenção, que por sua vez podem ser subdivididos em:

- **O quê?**

Neste item cabe à organização verificar o que quer atender com a adaptação de um ambiente *Service Desk*.

- **Onde?**

Aonde quer chegar com esta adaptabilidade de novos processos, e estar apta a modificar os processos existentes e se possível melhor direcionar o seu foco.

- **Por quê?**

Quais as alternativas que os levou a modificarem seus processos e quais objetivos deverão ser alcançados.

- **Quando?**

Quando a empresa observa que os processos já existentes e os

investimentos realizados não retornam a organização, fazendo com que novas mudanças tornem-se necessárias para um retorno positivo.

- **Quem?**

Quem será envolvido e se encaixará na reestruturação que possivelmente será realizada, bem como, quem estará apto a direcionar os novos processos e quanto tempo a organização dispõe para a adaptação a novos processos.

- **Como?**

Como será realizado o processo de reestruturação, como a empresa equilibrará a mudança de cultura com a adaptação de novos processos.

As definições supracitadas são fatores determinantes para a definição das áreas a serem atendidas. De forma que cabe a cada organização se basear em qual foco está direcionado o seu negócio e quais departamentos devem ser priorizados e definidos. A Ilustração 15 demonstra o relacionamento entre os processos citados para a definição das áreas que serão atendidas.

Ilustração 15: Definição das Áreas Atendidas



5.3.4 Definição do Catálogo de Serviços

Com tamanho fluxo de informações que a área de TI trabalha diariamente, é necessária a criação de limites de prestação de serviços aos usuários, definindo com clareza o que será atendido pelo suporte.

Cohen (2008) ilustra de forma simples as definições de atendimento de um suporte, associando um cardápio de um restaurante aos limites de atendimento que o suporte deverá possuir com o cliente:

Tal como um cardápio de restaurante onde são apresentados os serviços que o mesmo oferece, você precisa listar o que disponibiliza ao seu usuário. Esse mesmo procedimento facilita que ambos os lados compreendam que coisas podem ser pedidas e quais precisam de uma negociação especial (COHEN, 2008, p. 26).

O Catálogo de Serviços pode ser considerado um “menu de serviços” que a área de TI disponibilizará à organização, objetivando ser utilizado como fonte de orientação para os clientes e base para publicidade da contribuição da TI para com a organização, refletindo o alinhamento da TI com o negócio da empresa (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Em uma organização, raramente o funcionário conhece as áreas as quais deve recorrer quando algum problema que afeta seu trabalho ocorre. O primeiro contato a ser lembrado é a TI, sendo assim, é importante ajustar as expectativas de resolução de problemas entre usuário e a TI. A definição de um Catálogo de Serviços vem prover este limite e alinhamento para todos na organização. É fundamental que os usuários entendam o que está definido no Catálogo e o que a TI propicia de atendimento.

Conforme Cohen (2007), a melhor forma de iniciar um Catálogo de Serviços é criar um rascunho indo até o cliente, ouvindo suas necessidades e prioridades. A listagem dos serviços que serão prestados, bem como a forma de atendimento, deverão estar contidos nesse primeiro ensaio de Catálogo de Serviços.

Inicialmente, nesta lista devem estar presentes todos os serviços que a TI, prestará e também os que não serão atendidos; para isso é necessário ter um entendimento das funções principais do *Service Desk*, conforme descritas na seção 5.3.2 (COHEN, 2007).

Após a elaboração do rascunho, é importante a realização de uma reunião com o cliente a fim de expor o que foi elencado para que se possam definir os limites de atendimento do suporte e os prazos de atendimento para cada item contido na

lista. Para facilitar o entendimento do que foi listado, sugere-se uma reorganização, e criação de grupos, onde itens que possuem as mesmas características ou são providos da mesma função, sejam agrupados facilitando a definição de prazos de atendimento (COHEN, 2007).

Para auxiliar na definição de prazos e prioridades, deve-se verificar primeiramente o impacto que aquele serviço listado, irá causar para a organização caso venha a falhar ou parar abruptamente, bem como a urgência para a resolução de um serviço afetado. Deve-se entender com urgência a velocidade com a qual a empresa gostaria que o serviço em questão fosse normalizado.

Nota-se que é importante a definição dos itens que serão suportados pela área de *Service Desk* e seus prazos, pois desta definição dependerá o retorno (em médio e/ou longo prazo) dos investimentos que a organização irá realizar na TI para que se tenha um suporte alinhado com o negócio e qualificado no atendimento a seus clientes.

5.3.5 Definição de SLAs

Conforme Overby (2006), SLA é um contrato entre um fornecedor de serviços de TI e um cliente, que especifica quais os serviços que o fornecedor irá prestar e qual o tempo de atendimento de cada serviço. Os níveis de atendimento ou níveis de serviço são definidos no início da negociação. Baseando-se nos tempos de atendimento o desempenho do fornecedor poderá ser mensurado e caso haja alguma irregularidade as medidas para correção serão tomadas.

A utilização e definição do SLA para os usuários de TI tornam-se importantes para garantir o bom funcionamento dos serviços que são oferecidos. O serviço prestado de forma insatisfatória para o ambiente tecnológico afeta diretamente todos os envolvidos, sendo viável direcionar recursos para descobrir quais SLAs estão sendo descumpridos e empenhar recursos para resolução da situação, tendo como objetivo garantir a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços e produtos disponibilizados para o cliente (OVERBY, 2006).

Para Pavani (2007), o não cumprimento dos acordos resulta em multas ao fornecedor de serviços, garantindo à TI que o fornecedor trabalhe de maneira correta. Através dos SLAs são disponibilizados planos alternativos para qualquer situação anormal que venha a acontecer, ou soluções temporárias até que haja uma solução definitiva.

O que caracteriza um SLA, conforme Magalhães e Pinheiro (2007) é a formalização de contratos de ambas as partes (fornecedor e cliente) garantindo a prestação de serviços. Assim, os objetivos para o estabelecimento de um SLA, podem ser listados da seguinte forma:

- Prover retorno do investimento;
- Habilitar a comunicação entre as partes;
- Prever mecanismo de verificação;
- Controlar entrega e execução;
- Gerenciar expectativas; e
- Definir regras e meios de contabilização.

Para definir um SLA, devem-se levar em consideração alguns critérios básicos que irão definir os objetivos que a empresa deseja alcançar com esta formalização, sendo que ao estabelecer um acordo de nível de serviço, este deve estar alinhado diretamente às expectativas de fornecedor e cliente. Magalhães e Pinheiro (2007) destacam ainda a visão de SLA de clientes e fornecedores:

- Visão do Cliente – a utilização de um SLA está diretamente ligada ao tratamento diferenciado, para as suas necessidades particulares de serviços sendo, entretanto, diferenciados dos demais clientes devido as suas prioridades.
- Visão do Fornecedor – garante que os recursos são suficientes para atender às necessidades dos clientes e às expectativas dos acordos estabelecidos.

Para a elaboração de uma SLA devem ser verificados alguns aspectos que ajudarão a definir estes procedimentos com mais clareza e objetividade. Ao iniciar, deve-se estabelecer uma estratégia que visa o alinhamento do negócio com a SLA. Magalhães e Pinheiro (2007) apresentam um modelo para o desenvolvimento de um SLA, cujo objetivo principal é fazer com que as áreas de TI comecem a trabalhar na elaboração dos níveis de acordo de serviço. Estes modelos podem ser descritos da seguinte maneira:

- Instrumento – ligação entre ambas as partes, clientes e fornecedor, que visa o detalhamento dos serviços, com uma descrição sobre todos os acordos;
- Processos – destaca os métodos que os fornecedores irão utilizar para permitir o SLA. Qualquer anormalidade encontrada deverá ser relatada. Processos também visam o controle das tecnologias utilizadas, monitorando o sistema por inteiro.

Para que a elaboração de um SLA tenha resultados positivos, devem-se adotar algumas medidas que visem a satisfação do usuário, sendo que a obtenção de retorno do usuário auxiliará no alcance dos níveis de serviço desejados dentro dos custos previstos.

O processo de criação de um SLA é o ponto chave no qual a organização deverá esclarecer objeções e restrições ao ambiente de *Service Desk*. O SLA visa o atendimento diferenciado dentro do prazo pré estabelecido com os fornecedores e clientes. Sendo assim, determina o ponto de início para resolução e ponto final para a concretização de um serviço.

Este procedimento visa uma padronização específica do atendimento no que se refere ao cumprimento de prazos e acordos com os fornecedores e todo o ambiente de TI, que está ligado direta ou indiretamente à área de *Service Desk*. Entretanto, é de responsabilidade do coordenador do *Service Desk* e dos responsáveis pelas demais áreas de TI, e em especial da alta organização uma definição e detalhamento dos termos a serem seguidos para o cumprimento de um SLA, ficando a cargo do coordenador de *Service Desk* a geração de relatórios específicos nos quais se demonstrem os dados atuais e históricos do desenvolvimento do SLA em questão.

Tal padronização pode ser auxiliada pela adoção de diferentes formas de classificação do SLA. Como sugestão, Magalhães e Pinheiro (2007) classificam SLAs em:

- Básico – tem como objetivo justificar as operações técnicas de suporte aos serviços prestados, sendo que estes dados são obtidos manualmente para a definição de um relatório gerencial;
- Intermediário – nesta etapa as operações já são automatizadas e já podem trabalhar com vários SLAs em operação. Deste modo são levantados indicadores mais detalhados e com menos esforços, sendo comparados diversos fatores, entre eles, a elevação do nível de serviço junto à diminuição de custo.
- Avançado – nesta etapa os SLAs são colocados junto aos processos totais da empresa, permitido a flexibilidade de recursos externos e internos, tendo base nas melhorias dos serviços paralelamente às mudanças impostas pelo mercado.

A metodologia proposta adota o SLA como sendo um quesito fundamental no cumprimento dos deveres e restrições ao ambiente, nas resoluções de

determinadas tarefas tendo em vista que o cumprimento dos deveres no prazo certo está diretamente ligado à eficiência e eficácia dos termos criados.

5.3.6 Conhecimento das Áreas que Auxiliarão no Suporte

Conforme Project Management Institute (2004), todos os projetos, antes de serem realizados, tendem a ser planejados de modo a serem associados a um contexto social, econômico e ambiental, podendo ter como consequência impactos intencionais e não intencionais, bem como positivos e/ou negativos.

A metodologia proposta utiliza desta definição do Guia PMBOK como medidas determinantes quando as etapas anteriores já foram definidas e tem-se início a etapa atual, onde a equipe de suporte deverá possuir o conhecimento das áreas que a auxiliarão na resolução e tratamento dos incidentes, evitando redução de produtividade, investimentos incorretos e insatisfação do usuário.

Perotti (2008) afirma que o conhecimento das áreas que envolvem a estrutura organizacional, baseia-se em relacionamentos sólidos com colaboração mútua entre os envolvidos, tendo como obrigação a interação entre o conhecimento já existente na área e, a prospecção deste para as áreas correlacionadas.

O processo de definição e conhecimento das áreas de auxílio ao suporte tende a ser definido pela gerência de TI e coordenação do *Service Desk*, levando em consideração principalmente a estruturação do ambiente organizacional e a função que cada área possui em relação negócio. Os fatores de base no processo de definição e conhecimento das áreas que auxiliarão o suporte podem ser listados da seguinte maneira:

- Análise do quadro estrutural da empresa e como está dividido o ambiente que prestará o suporte;
- Alinhamento entre a coordenação e cada área, e até onde haverá o comprometimento do atendimento das áreas que auxiliarão no suporte;
- Análise da disponibilidade dos recursos que servirão de auxílio para o *Service Desk*; e
- Gerenciamento do tempo que será despendido para o atendimento às ocorrências que serão providas pelo *Service Desk*.

A partir dessas diretrizes o direcionamento do suporte perante as subdivisões das áreas e o conhecimento de quem poderá auxiliar no atendimento aos usuários trará benefícios em médio prazo à organização, proporcionando maior

rentabilidade e retorno dos investimentos realizados. É interessante frisar que cada empresa poderá definir as áreas de auxílio ao suporte de acordo com o foco do negócio e estrutura organizacional.

Para a área de suporte, o conhecimento das áreas que a ajudarão proporciona maior agilidade no atendimento, sendo assim, a evolução e atendimento dos incidentes dentro do prazo aumentarão gradativamente e o tempo para melhoria dos processos já existentes dentro da área de suporte acompanhará esse crescimento.

5.3.7 Definição de Ferramenta de Atendimento

Para que as etapas da metodologia criada sejam aplicadas a um ambiente corporativo de TI, é necessária a adoção de uma ferramenta específica da área, que visa o desenvolvimento dos processos adotados no gerenciamento de incidentes.

Para um melhor desenvolvimento dos processos, a ferramenta deve ser flexível (de modo que ser utilizada em diversas áreas da organização), e adaptável às diferentes culturas da empresa, sendo crucial o apoio da alta administração para a adaptabilidade dos novos processos aos já existentes. A escolha de uma ferramenta adequada aos processos já definidos da empresa torna sua reestruturação (dos processos) menos impactante à organização, tendo em vista que a reorganização obedece às necessidades impostas pelo mercado e a TI esteja alinhada ao foco da empresa.

Conforme TI Exame (2008), com o avanço tecnológico em ascensão é possível que o *Service Desk* não necessite de um ambiente físico para tratamento dos incidentes, porém, deve estar preparado e atualizado para atender aos usuários com ferramentas adequadas, sejam elas, virtuais ou físicas. Com as subdivisões da organização em áreas, há necessidade de uma ferramenta que gerencie a demanda de incidentes abertos por essas subdivisões, para que posteriormente haja o levantamento de indicadores para dispor de soluções aos possíveis problemas encontrados.

Complementando, Cohen (2008) afirma que para a escolha de uma ferramenta para implantação de um suporte que atenda não só às expectativas dos usuários como da organização, é necessário que se classifique o nível de suporte que será prestado e qual a maturidade do suporte dentro da organização. Exemplificando, Cohen (2008), define que o suporte pode estar em três níveis de

maturidade: maturidade em desenvolvimento, maturidade média e maturidade avançada.

Na maturidade de suporte em desenvolvimento, o coordenador da área de suporte ou responsável pelo *Service Desk*, deverá levar em consideração que seu departamento se encontra em fase embrionária ou de organização de funções precisando assim iniciar suas atividades utilizando tecnologias básicas que atendam itens como gerenciamento de incidentes, coleta de informações para inventário, controle de correio eletrônico, entre outros.

Quando o nível de maturidade do suporte é médio, pode-se definir esta experiência como a absorção dos itens supracitados. O responsável pela área de suporte deve preocupar-se em utilizar tecnologias que visam incrementar a confiabilidade do suporte e a previsão de problemas futuros, podendo-se implementar o gerenciamento de problemas, o gerenciamento de mudanças, configurações, entre outros.

O nível de maturidade avançado de um suporte pode ser definido, conforme Cohen (2008), como sendo o estágio em que o *Service Desk* não atende somente incidentes, mas também, busca eficiência em melhorias de processos internos, podendo abranger os demais módulos encontrados nas melhores práticas de gerenciamento de TI.

A escolha de uma ferramenta que abranja as principais necessidades do *Service Desk*, alinhadas diretamente com o negócio da organização, é um fator crítico sucesso. A preferência por uma ferramenta que garanta que todos os processos e áreas serão envolvidos depende não só do coordenador ou gerente de TI, mas também, da percepção do nível de maturidade que se encontra o Suporte. Nesta fase a escolha errônea de uma ferramenta pode trazer prejuízos à organização que podem afetar não só o ambiente atual, como o desenvolvimento do Suporte em longo prazo.

Além da abrangência das necessidades da organização, a escolha de uma ferramenta deve estar voltada para possíveis alterações e reorganizações dos processos que a empresa poderá realizar. A aquisição de uma ferramenta que englobe apenas os processos já existentes faz com que haja redução e até perda de informações relevantes que impactam diretamente nas decisões estratégicas para o Suporte, tornando muitas vezes, inviável o levantamento de indicadores que demonstrem o desempenho e qualidade dos serviços prestados.

A visão do futuro dos negócios da organização na área de tecnologia é fator chave para a excelência no Gerenciamento de Incidentes. Sendo assim, a escolha de uma ferramenta que englobe processos que dificilmente serão alcançados direciona os recursos a investimentos que não serão rentáveis. A escolha e utilização de uma ferramenta devem estar diretamente ligadas à maturidade e à visão que o Suporte possui do crescimento da organização.

5.3.8 Treinamento das Equipes de Atendimento e Usuários

Segundo DARR (2009), atualmente a TI desperdiça recursos ignorando treinamento aos usuários e técnicos do ambiente organizacional, de maneira que a alocação de recursos em determinadas empresas é direcionada de forma errônea, injetando investimentos em projetos de mobilidade, contratações temporárias e atualizações de sistemas.

DARR (2008) ainda menciona que atualmente os líderes e gestores focam as suas atuações em planos estratégicos voltados apenas para aquisição de equipamentos e serviços, esquecendo do funcionário e usuário que estará em contato direto com o investimento realizado, tornando assim, difícil a aceitação de novas tecnologias em nível operacional. Entre os itens que mais se destacam como formas de “desperdício” de investimento estão:

- Tecnologias móveis;
- Contratações de funcionários para suprir determinadas necessidades; e
- Atualizações desnecessárias.

Em contrapartida a idéia supracitada, COMPUTERWORLD (2008), afirma que não só ao mau direcionamento de recursos ou desperdício de investimentos os usuários estão expostos, como também, ao uso de metodologias de treinamento ultrapassadas. O autor defende que, para se ter retorno satisfatório dos treinamentos realizados, deve-se seguir alguns critérios importantes, sendo eles:

- Planejar o treinamento previamente;
- Focar qual será o público alvo do treinamento;
- Seguir modelos de treinamentos pré existentes; e
- Treinar de acordo com o contexto do negócio da empresa;

COMPUTERWORLD/EUA (2009) ainda afirma que existem maneiras de treinar equipes com recursos reduzidos, utilizando medidas alternativas para manter os profissionais atualizados ampliando as habilidades interpessoais.

Atualmente um termo comumente utilizado no meio empresarial é o “*job rotation*”, jargão que pode ser definido como o envio de profissionais de áreas específicas a outros setores para entendimento e aprendizado de rotinas que fogem do seu cotidiano.

Outra medida comumente utilizada para treinamento é a elaboração de fóruns internos, onde se destacam assuntos do dia-a-dia para debate a fim de encontrar possíveis soluções (caso seja um problema ou dificuldade), e/ou integrar os setores, promovendo e disseminando as informações, até então restritas a um único setor, às diversas áreas dentro da organização. Geralmente este trabalho tem como ferramenta de auxílio a própria intranet ou mesmo um mural de informações.

O treinamento com parceiros de negócio torna-se também uma medida atrativa às empresas que possuem recursos reduzidos, pois utiliza a “mão de obra” de um parceiro de negócio para prestar o suporte, sendo o treinamento realizado em forma de acompanhamento dos trabalhos que estão sendo realizados.

A criação de um programa que forma mentores também pode ser utilizado como medida de treinamento, pois atualmente a grande dificuldade dos gestores da área de TI está relacionada à adequação e qualificação do profissional dentro do ambiente organizacional. Neste caso, a empresa seria responsável por organizar um programa no qual, líderes, usuários e funcionários estariam em contato direto trocando experiências, visando à melhoria condicional dos setores e, conseqüentemente, da empresa.

Em complemento LISBOA (2009) afirma que, com essa interação, os líderes de TI precisam observar algumas questões para melhoria da capacitação de seus profissionais como:

- Mapeamento de recursos: visa identificar o perfil de cada profissional, desta forma se tem a visão de qual tipo de profissional se tem a disposição e os que necessitam de mais atenção;
- Identificação dos desafios da área para os próximos anos: esta etapa visa adaptar estes desafios à equipe, desta forma estará envolvendo as habilidades que devam ser mais desenvolvidas individualmente;
- Classificação de riscos: visa colocar a disposição da alta administração os riscos que a empresa irá sofrer se não forem disponibilizados para a equipe treinamentos e apoio à qualificação profissional, demonstrando os benefícios para o negócio de se ter uma equipe diferenciada.

LISBOA (2009) menciona que existe escassez de profissionais na área de TI e alega que as mudanças em que o mercado se encontra, fizeram com que as empresas mudassem seu foco. Sendo assim, esta necessidade tem levado as empresas a investirem em desenvolvimento do ambiente interno através de treinamentos e qualificação profissional, sendo estas medidas empregadas para reter os seus talentos.

Atualmente muitos profissionais têm escolhido empresas que disponibilizam de forma clara as oportunidades de crescimento, tendo em vista que não apenas a questão financeira atrai os profissionais, mas também o ambiente organizacional, onde a empresa visa a qualidade de seus produtos junto com a satisfação dos funcionários em trabalhar em um ambiente motivador e dinâmico.

Com a necessidade crescente de obtenção de uma equipe com alto nível de capacitação e dinamismo, as empresas vêm buscando medidas que gerem um *feedback* positivo ao investimento realizado. A procura constante por métodos de treinamentos eficazes faz com que erros comuns tornem-se freqüentes. A não documentação, formalização ou padronização das medidas de equalização de conhecimento faz com que os investimentos realizados pela alta administração se convertam em prejuízos.

A estruturação de um padrão de treinamento que tenha como objetivo não apenas especializar ou “robotizar” os funcionários faz com que os recursos investidos retornem em longo prazo como lucro e benefícios diretos aos clientes. A visão de que treinamento é sinônimo de custo, deve ser retirada da pauta da alta administração e incluída como probabilidade de rendimentos, tornando-se item de relevância aos gestores.

5.4 ÁREAS DE APLICABILIDADE DA METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia proposta utilizando como elo as melhores práticas do ITIL visa melhorar os processos da área de Suporte e reestruturar a área de TI para adequação dos novos processos. Desta forma, sua aplicabilidade está ligada, diretamente às necessidades existentes em um ambiente de TI cujos processos ainda utilizados não trazem benefícios às organizações. Sendo assim, a metodologia fornece à empresa um leque de alternativas para seu direcionamento e alinhamento com o mercado.

A proposta metodológica foi elaborada para o ambiente de TI,

especificamente para área de Suporte, focando melhorias no ambiente de *Service Desk* e tudo que o compõe. Seu foco principal está na área de suporte, porém, assim como metodologias existentes no mercado, destinadas a outras áreas, alguns pontos podem ser utilizados em ambientes que não estão ligados diretamente ao meio tecnológico, utilizando a tecnologia existente como meio auxiliador para execução dos processos internos e não como atividade fim para o funcionamento da área.

Como a metodologia GIRF faz uso de alguns elementos que também são utilizados em outras áreas, tais como definição de equipe, definição das funções, entre outros, estes podem ser relevados e utilizados em outros setores, porém, cabe salientar que, tudo o que foi proposto está voltado ao ambiente tecnológico podendo assim, sua utilização em outros setores, não surtirem o efeito desejado ou não proporcionarem o mesmo retorno que sua utilização no ambiente de TI.

A idéia de planejamento, reestruturação, adequação de funções e processos, escolha de recursos, definição da atividade ou atividades que serão exercidas pela área, podem basear a criação ou adequação de processos pré-existent em outros setores, auxiliando no seu desempenho e organização.

Observa-se que o enquadramento e a flexibilidade da metodologia proposta em outros setores que não sejam a TI, tornam-se um obstáculo para áreas que buscam um retorno rápido dos investimentos realizados, porém, conforme mencionado, itens existentes no que foi proposto adequam-se a qualquer área, podendo assim as subdivisões da metodologia serem utilizadas.

5.5 O USO DA METODOLOGIA NO GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Conforme já citado em seções anteriores, a utilização de mecanismos que auxiliem uma organização a gerir de forma adequada os processos já existentes faz com que o haja um melhor aproveitamento de recursos, reduzindo assim investimentos que não serão rentáveis e que não retornarão os benefícios esperados à organização.

A reestruturação e adequação dos processos existentes na organização é um dos fatores que contribuem para que a alta administração norteie os recursos para as diversas áreas existentes dentro do ambiente tecnológico para obtenção dos objetivos definidos.

Na área de suporte ao cliente torna-se difícil o uso de meios que organizem

e englobem os processos existentes, por este motivo as organizações vão de encontro a medidas que sejam flexíveis para englobar uma possível reestruturação setorial, bem como, os novos processos criados.

Atualmente as empresas voltadas à tecnologia de informação estão aderindo às melhores práticas de gestão em TI, porém, as informações encontradas nos volumes do ITIL, não exemplificam, ou organizam as informações para que, a partir delas, seja construído um ambiente de TI, ou até mesmo um suporte que relacione as áreas necessárias ao setor.

A metodologia GIRF, propõem, etapas a serem seguidas desde o início da criação de um suporte, tendo relacionado as melhores práticas de TI. Por este motivo, a sua implementação torna-se fácil, pois, possui etapas definidas, dando a quem estiver implementando, a noção dos limites existentes em cada etapa, sendo assim, evitam-se erros comuns em um ambiente de suporte.

Sob este contexto, tornou-se imperativo submeter a metodologia GIRF a uma avaliação sobre seus aspectos e propostas de utilização. Esta avaliação consistiu da elaboração de um Programa de Avaliação (apresentado em Apêndice neste documento) que, através da coleta de informações, pudesse retornar aos autores não somente os valores da metodologia GIRF proposta neste trabalho, mas também comprovasse se uma metodologia aplicada ao Gerenciamento de Incidentes é de fato necessária às organizações.

O Programa de Avaliação foi elaborado em formato de questionamentos, para o fornecimento de respostas livres, de modo a facilitar a compreensão e avaliação do ponto de vista exposto por aqueles que viessem a participar desta avaliação.

Desta forma, o referido programa foi disponibilizado a duas empresas da região Sul do estado de Santa Catarina, que atuam em nichos de mercado diferentes, no período compreendido entre 19 e 23 de outubro do corrente ano. Buscou-se com isso, a avaliação da metodologia e de seu emprego em ambientes organizacionais diversos.

Com as contribuições reportadas pelas empresas, percebeu-se que mesmo em níveis de suporte diferentes, o consenso de que a utilização de uma metodologia para criação e gerenciamento de suporte torna-se extremamente viável.

De acordo com a análise realizada a partir do Programa de Avaliação, verificou-se que a metodologia GIRF terá maior impacto no ambiente de TI se

utilizadas todas as suas etapas. Em contrapartida, sua utilização causará uma mudança cultural dentro da organização, que deverá ser trabalhada e administrada com o apoio de todas as áreas que serão envolvidas.

O controle e a gerência de todas as mudanças que ocorrerão a partir da implementação da metodologia, deverá ter como facilitador o uso de uma ferramenta característica da área, sendo assim, os resultados virão com mais facilidade, quando associada a metodologia com a uma ferramenta adequada.

Pode-se então concluir que o processo de Gerenciamento de Incidentes atrelado ao conhecimento existente de uma metodologia, traz à organização a rentabilidade e o retorno esperado dos investimentos realizados e a satisfação dos seus clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

Com a crescente seleção do mercado por empresas que possuem processos definidos voltados a rentabilidade, existe perante as empresas, a obrigação de adequação e busca de soluções flexíveis que atendam as exigências externas e o negócio, para tal, o mais comum é o uso de metodologias ou guias como o PMBOK, COBIT, entre outros.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho foram encontrados diversos elementos que trouxeram dificuldades para sua elaboração, como a escassez de referências bibliográficas sobre as melhores práticas ITIL, que é fundamentais para o desenvolvimento do objetivo proposto. Porém, em meio às dificuldades encontradas, o objetivo proposto foi alcançado.

A necessidade organizacional de empresas de âmbito tecnológico, perante a prestação de serviços aos clientes internos e externos, fez com que a utilização de melhores práticas para o gerenciamento do suporte baseadas no ITIL, se tornasse a melhor solução para a criação da metodologia.

A metodologia elaborada, GIRF, objetivou unificar alguns processos existentes nas melhores práticas do ITIL para a criação de um suporte diferenciado, segmentando o processo de criação de suporte em etapas, que visa não só o atendimento, mas também, a melhoria contínua dos processos existentes dentro deste ambiente.

Além da criação da metodologia é necessária a adoção de ferramentas que auxiliem a implantação e sua utilização, sendo assim, a presente metodologia teve como auxílio base o estudo de um software característico da área, que fosse flexível a ponto de adequar os processos já existentes na organização, com os novos processos sugeridos pela metodologia.

Com as pesquisas realizadas, observou-se a necessidade de reduzir ou até mesmo eliminar barreiras encontradas na adoção de processos complexos voltados ao gerenciamento de incidentes, para isso, torna-se extremamente importante a utilização de um mecanismo que norteie a organização e suas decisões futuras com base na evolução do mercado.

Finalmente, através da elaboração de um Programa de Avaliação das fases metodológicas propostas pela metodologia GIRF, e submetido a empresas da

região, foi possível comprovar a importância da existência de uma metodologia com o perfil desta aqui proposta, o que reforça sobremaneira a importância da realização e continuidade deste trabalho.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir da pesquisa realizada, novas propostas para melhoria e adaptabilidade do objetivo proposto foram observadas:

- Implementação da metodologia criada junto a um software característico da área;
- Levantamento de indicadores que viabilizem a tomada de decisão da organização;
- Elencar dificuldades na implementação da metodologia para melhorias das etapas definidas;
- Desenvolvimento de um software que abranja as etapas da metodologia;
- Aplicação da metodologia em outras áreas visando obtenção de resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Vera. **Descomplicando o ITIL**. 2008. Disponível em: < <http://www.descomplicandooitil.com.br/DESCOMPLICANDO%20O%20ITIL.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2009.

ATENTO. **Service Desk**. 2009. Disponível em: < http://www.atento.com.br/content/servicedesk_pais_br.mmp>. Acesso em: 18 de agosto 2009.

AUDY, Jorje Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitag. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre, RS Bookman, 2003.

BISPO, Patrícia. **Importância da gestão do turnover**. 17 jan. 2005. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 10 de agosto 2009.

CARRERA, Eduardo. **ITIL, padrão para a governança de TI**. 2005. Disponível em: < ww2.conip.com.br/df/pdf/eduardo-carrera.pdf >. Acesso em: 18 de agosto 2009.

COAN, Fernando Roecker. **Metodologia para implantação de um sistema de gestão contábil em empresas de contabilidade**. Criciúma, SC : [s.n.]. 2006. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Escola Superior de Criciúma - ESUCRI, 2006

COHEN, Roberto. **Implantação de Helpdesk e Service Desk**. ed. 1. Novatec. São Paulo, 2008.

COMPUTERWOIRD. **Os 5 maiores erros do treinamento**. 22 de julho 2008. Disponível em: < <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2008/07/22/os-5-maiores-erros-do-treinamento/>>. Acesso em: 23 de set. 2008.

COMPUTERWORD/EUA. **Conheça 6 formas de treinar funcionários sem custos**. 22 de set. 2009. Disponível em: < <http://computerworld.uol.com.br/carreira/2009/09/21/conheca-6-formas-de-treinar-funcionarios-sem-custos/>>. Acesso em: 23 de set. 2009.

COSTA, Marco Aurélio. **Proposta de adequação de um sistema help desk ao modelo ITIL**. 2006. Disponível em: < http://guaiba.ulbra.tche.br/si/content/tcc/tccII_2006_2/tccII_marco.pdf>. Acesso em 15 jul 2009.

DARR, Jennifer. **TI desperdiça recursos ao ignorar treinamentos dos usuários**. 28 julho 2009. Disponível em: < <http://cio.uol.com.br/opiniaao/2009/07/28/ti-desperdica-recursos-ao-ignorar-treinamento-dos-usuarios/>>. Acesso em: 23 de set. 2009.

DOROW, Emerson. **ITIL: Entrega de serviços**. 22 de julho de 2009. Disponível em: <

<http://www.profissionaisiti.com.br/2009/07/itil-entrega-de-servicos/>>. Acesso em: 05 de agosto 2009.

FORRESTER RESEARCH, Inc. **About Forrester**. 2009. Disponível em: <<http://www.forrester.com/FactSheet>>. Acesso em: 07 de agosto 2009.

FREITAS, Camila; SAMARANI, Paulo. **Implementação dos processo de Central de Serviços Gerenciamento de Incidentes e Gerenciamento de Problemas no Cliente AGCO, baseado no modelo ITIL**. 2007. Disponível em: <http://guaiba.ulbra.tche.br/si/content/tcc/tccl_2008_1/artigo_camila.pdf>. Acesso em: 10 de junho 2009.

JESUS, Gonçalo João Vitorino de. **ITIL: Valerá a pena? Quais os processos mais afetados?**. 2006. Disponível em: <http://www.bantesdil.com.br/Diego/material/artigo_ITIL.pdf>. Acesso em: 30 maio 2009.

LIMA, Leonardo César de Souza. **Estudo do modelo de gestão ITIL e um comparativo com o modelo COBIT**. 2007. Disponível em: <<http://www.ccet.unimontes.br/arquivos/monografias/260.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2009.

LIMBERGER, Cleyton; Jr., Paulo Roberto Garcia. **Gerência de infra-estrutura de TI baseada em ITIL**. 16 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.seminfo.com.br/anais/2008/pdfs/tcc/27-50867.pdf>>. Acesso em: 05 de agosto 2009.

LISBOA, Patrícia. **Capacitação de equipe: chegou a hora do CIO liderar as iniciativas**. 27 março 2009. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/carreira/2009/03/26/capacitacao-da-equipe-chegou-a-hora-do-cio-liderar-as-iniciativas/>>. Acesso em: 10 de out. 2009.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; BRITO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de Tecnologia – ITIL**. 2008. Disponível em: <<http://www.profissionaisdetecnologia.com.br/artigos/arquivos/itil.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2009.

MYLUS, Marcos. **Por que adotar ITIL?**. 2005. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.php?id=98>>. Acesso em: 11 de maio 2009.

NETTO, Almezindo Spirandelli. **Service Desk e a metodologia ITIL: um estudo de caso**. 2007. Disponível em: <http://www.procert.com.br/artigos/intro_itil.html>. Acesso em: 15 de junho 2009.

OVERBY, Stephanie. **O que é um SLA?**. 12 de junho 2006. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/gestao/2006/06/12/idgnoticia.2006-06-12.4971967799/>>. Acesso

em: 14 de set. 2009.

PAVANI, Luana. **Vem aí a segunda onde do SLA. 2007.** Disponível em: < http://www.companyweb.com.br/lista_artigos.cfm?id_artigo=271>. Acesso em: 20 junho 2009.

PERES, Wagner; et. al. 2008. **Gerenciamento de Incidentes.** Disponível em: <<http://www.exatec.unisinos.br/~leo/arquivos/seginfo/GI2.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2009.

PEROTTI, Edoardo. **A estrutura organizacional como elemento facilitador da gestão do conhecimento.** 2008. Disponível em: < www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecimento/GC01_-_A_estrutura_organizacional.PDF>. Acesso em: 09 de out. 2009.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Gerenciamento de incidentes.** 2008. Disponível em: < http://tjsc25.tj.sc.gov.br/wiki/index.php/Gerenciamento_de_Incidentes >. Acesso em: 31 maio 2009.

PROCERT. **Introdução as melhores prática ITIL.** 2008. Disponível em: http://www.procert.com.br/artigos/intro_ital.html>. Acesso em: 05 maio. 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos : guia PMBOK. 3.ed. EUA : Project Management Institute, 2004.

RELATIVASOL.**Ficha técnica do RITM 2007 enterprise. [2007].** Disponível em: <http://www.relativasol.com.br/uploaded/File/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RODRIGUES, João. **ITIL: Acelerar na curva.** 2007. Disponível em: < <http://www.atm-sgps.pt/document/883938/892685.pdf>>. Acesso em 11 maio 2009.

ROLIN, Marden Viana.**Gerenciamento de mudanças utilizando os processos da ITIL.** 2007.Disponível em: <http://si.uniminas.br/TFC/monografias/Monografia_Marden_Rolim.pdf>. Acesso em 12 ago 2009.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

SANTOS, Gilmar Correia dos. **E-learningTec.** 2009. Disponível em: < http://www.e-learningtec.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15:itil&catid=1:engenhariasoftware&Itemid=2>. Acesso em: 28 fev 2009.

SCAGLIONE, Roberto. **Escala de credibilidade e melhores prática na**

implementação de sistema integrados de gerenciamento. 2008. Disponível em: < http://www.aquilatech.com.br/v02/aquilagroup_01.html >. Acesso em: 29 maio 2009.

SHIMADA, Lucio Mitio; COSTA JUNIOR, Marcos Vinicio. **Aplicação do ITIL e ISSO/IEC 20000 na gestão de serviços de suporte em microinformática.** 2007. Disponível em: < <http://www.fieo.br/edifio/index.php/posgraduacao/article/view/143/237> >. Acesso em: 05 maio 2009.

SILVA, Larissa R. Lira Aquino da. **Gerenciamento de incidentes, segundo a ITIL.** 2008. Disponível em: < <http://www.sucesumt.org.br/mtdigital/anais/files/GerenciamentodeIncidentessegundoaITIL.pdf> >. Acesso em: 11 maio 2009.

SISNEMA. **ITIL fornece melhores práticas para empresas.** 2005. Disponível em: < <http://sisnema.com.br/Materias/idmat015468.htm> >. Acesso em: 03 maio 2009

SOUZA, Carla Tessari de. **Equipes – estamos preparados?.** Abril. 2000. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/p49.html> >. Acesso em: 09 de set. 2009.

SPILDORA, Francisco Gentil. **SERPRO.** 2004. Disponível em: < <http://www.serpro.gov.br/imprensa/publicacoes/tematec/tematec/2004/ttec72> >. Acesso em: 03 maio 2009.

TI EXAME. **Apostila fundamentos em gerenciamento de serviços de TI com base na ITIL V2.** Material de curso, 2008.

TONELLI, Adriano Olimpio. **Melhores práticas para gerenciamento de suporte a serviços de TI.** 2007. Disponível em: < http://www.redesecia.com.br/site/artigos/servicos_ti.pdf >. Acesso em: 10 de junho 2009.

VELO, Marcio. **Fundamentos em gerenciamento de serviços de TI, ITIL.** Material de Curso, 2008.

VERNAY, Diogo. **Gerenciamento de serviço de TI.** 2008. Disponível em: < <http://www.devmedia.com.br/articles/viewcomp.asp?comp=6991> >. Acesso em: 05 de agosto 2009.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

RIBONI, Pier. **Catálogo de serviços de TI – cardápio ou algo mais?**. 28 de Nov. 2007. Disponível em: < <http://www.baguete.com.br/blogs/post.php?id=3,114>>. Acesso em: 16 de set. 2009.

RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. **Service Desk**. 2009. Disponível em: < <http://www.rnp.br/servicos/servicedesk.html>>. Acesso em: 18 de agosto 2009.

RODRIGUES, Artur. **Gerenciamento de incidentes**. 09 de Nov. 2008. Disponível em: < <http://blogs.technet.com/arturlr/archive/2008/11/09/gerenciamento-de-incidentes.aspx>>. Acesso em: 16 de agosto 2009.

APÊNDICE

Programa de avaliação da Metodologia de Gestão de Suporte ITIL Ronan e Fabrício

Criciúma, 20 de Outubro de 2009.

Esta pesquisa tem o objetivo de levantar dados para uma avaliação, referente a metodologia GIRF apresentada, contribuindo com o Trabalho de Conclusão de Curso “Elaboração de uma metodologia para aplicação do ITIL no Gerenciamento de Incidentes”, elaborada pelos acadêmicos FABRICIO DA SILVA IZIDORO e RONAN BONFANTE BITENCOURT, sob orientação da Profa. Muriel de Fátima Bernhardt Rocha, para o curso de Bacharelado em Sistemas de Informação, da Escola Superior de Criciúma – ESUCRI.

As respostas fornecidas permanecerão em sigilo, sendo somente representadas no referido trabalho sua síntese para contribuição na avaliação da metodologia proposta.

Programa de avaliação da Metodologia de Gestão de Suporte ITIL Ronan e Fabrício

1 – Qual o conhecimento que a empresa possui sobre as boas práticas do ITIL? Se a empresa possui conhecimento sobre tais práticas, alguma delas práticas já foi implementada?

2 – A empresa possui algum tipo de serviço como: *Service Desk*, *Call Center*, *Helpdesk* entre outros? Existem normas ou regras que estabelecem a forma de prestação desses serviços?

3 – A empresa já teve problemas/reclamações, quanto ao atendimento prestado, que tenham sido ocasionados por más definições dos limites da área de suporte?

4 – A empresa possui alguma metodologia que organize o gerenciamento de incidentes, ou possui conhecimento de alguma existente no mercado?

5 – A metodologia GIRF foi elaborada com o intuito de promover o gerenciamento de incidentes aliado às boas práticas ITIL. Tendo em vista este objetivo (e as etapas metodológicas descritas a seguir) alguns aspectos devem ser considerados para sua validação:

Metodologia GIRF (Metodologia Gestão Suporte ITIL Ronan e Fabrício):

(1) Definição da Equipe: esta etapa é responsável por determinar quais serão os indivíduos que comporão a equipe de Service Desk. A formação de uma equipe qualificada, que atenda às expectativas de uma organização deve levar em conta não somente o porte da organização e sua atividade fim, mas também elementos diretamente relacionados às habilidades interpessoais de cada indivíduo, tais como: capacidade de resolver problemas, habilidade para perguntar, aptidão para trabalhar sob pressão, inclinação para adotar espírito de equipe, capacidade de aprendizado rápido, posse de boas capacidades interpessoais, vocação para disciplina;

(2) Definição das funções do Suporte: uma vez definida a equipe de Service Desk é importante identificar com clareza quais funções de suporte esta equipe exercerá. Isto porque, no Service Desk, a definição de tudo o que o suporte poderá executar é fator fundamental para o sucesso de uma área funcional. Com isso, evitam-se retrabalhos, perda de rendimento, perda de qualidade, dificuldades no atendimento e insatisfação dos usuários internos e externos à organização.

(3) Definição das áreas a serem atendidas: é de extrema importância a identificação das áreas funcionais ou setores a serem atendidos pela equipe de Service Desk. A falta de planejamento adequado podem fazer com que a área de suporte reduza a sua produtividade, fazendo emergir despesas não cotadas. Para tanto, a metodologia propõe a avaliação de uma seqüência de requisitos, em formato de questionamentos, que podem auxiliar a organização na definição de tais áreas: “O quê?”, “Onde?”, “Por quê?”, “Quando?”, “Quem?”, “Como?”;

(4) Definição do catálogo de Serviços: esta etapa metodológica envolve a criação de limites de prestação de serviços aos usuários, definindo com clareza o

que será atendido pelo suporte. Pode-se comparar o catálogo a um “menu de serviços” que a área de TI disponibilizará à organização. Sugere-se que o catálogo de serviços seja elaborado em uma estrutura de lista, que contere as necessidades e prioridades a partir do cliente, e os possíveis serviços a serem prestados, bem como a forma de atendimento e prazos. Nesta lista devem também estar presentes os serviços que não serão prestados. Estes últimos quesitos refletem a importância da adequada definição das funções do suporte (definidas na etapa 2 da metodologia);

(5) Definição de SLAs: SLA compreende a firmação de um contrato entre o fornecedor dos serviços de TI e um cliente. Neste contrato estão especificados os serviços que serão prestados e o tempo de atendimento dedicado para sua realização. A determinação de SLAs garante ao usuário de TI uma ferramenta de garantia no tocante ao bom funcionamento dos serviços que serão oferecidos;

(6) Conhecimento das áreas que auxiliarão no Suporte: sabe-se que uma organização corresponde ao conjunto de áreas funcionais ou setores, que trabalham em prol da atividade fim da empresa. A relação de interdependência entre os diversos setores que compõem uma empresa chega também ao suporte, que deverá ter acesso a conhecimentos oriundos de outras áreas, que auxiliarão a equipe na resolução e no tratamento de incidentes. Uma vez que os membros de uma equipe sabem quais conhecimentos são necessários e quais áreas podem fornecê-lo, evita-se redução da produtividade, investimentos incorretos e insatisfação do usuário;

(7) Definição de ferramenta de Atendimento: a adoção de uma ferramenta computacional visa o desenvolvimento dos processos adotados no gerenciamento de incidentes. É importante que a ferramenta escolhida seja suficientemente flexível de modo que possa ser utilizada em diversas áreas da organização, e possa ser igualmente adaptável às diferentes culturas da empresa. Cabe ressaltar que a escolha de uma ferramenta que abranja as principais necessidades do Service Desk, alinhadas diretamente com o negócio da organização, é fator crítico de sucesso;

(8) Treinamento das equipes de atendimento e usuários: a última etapa da metodologia proposta prevê o oferecimento de treinamento não somente das

equipes de Service Desk, como também dos usuários. O treinamento de pessoal está diretamente relacionado à necessidade de se manter equipes com altos níveis de capacitação e dinamismo. A estruturação de um padrão de treinamento que tenha como objetivo não apenas especializar ou “robotizar” os funcionários faz com que os recursos investidos retornem em longo prazo como lucro e benefícios diretos aos clientes.

5.1 Considerando o perfil de sua empresa e sua atual condição no tocante ao gerenciamento de incidentes. Caso a metodologia GIRF viesse a ser adotada, todas as etapas são necessárias?

5.2 A sequência da realização das etapas favorece no gerenciamento de incidentes em sua empresa?

5.3 É viável a utilização de uma metodologia para criação de um suporte?

5.4 A empresa acredita que o uso de uma ferramenta pode favorecer a realização das etapas sugeridas na metodologia?

5.5 A metodologia proposta é suficientemente flexível de modo que possa ser utilizada em outras áreas além do gerenciamento de incidentes?

ANEXOS

1. **Cartão Autorização empresa Relativa Solução para uso do nome do Software RITM.**

2. **Carta Autorização Esucri, para uso do nome do Software RITM da Relativa Soluções.**

