

Uma análise da aplicação dos processos ITIL no SERPRO

Arlei Calazans Moraes
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
ajcm@cin.ufpe.br

21 de janeiro de 2008

Resumo

Nos últimos anos, a Tecnologia da Informação (TI) foi usada principalmente para solucionar problemas técnicos dentro das empresas, como por exemplo: manutenção de computadores, gravação de backup dos dados e configuração de softwares. A introdução do Personal Computer (PC), Local Area Network (LAN), tecnologia cliente/servidor e Internet, permitiu levar com mais velocidade, produtos e serviços dessas empresas ao mercado, criando assim novos tipos de demandas e aumentando a competitividade entre elas. Isso exige, cada vez mais, uma resposta rápida das organizações de TI às necessidades das áreas de negócio, a fim de atender as novas expectativas dos clientes, pois novas demandas também criam novas exigências. Uma empresa para se manter no nível de competir num mercado globalizado, precisa de processos tanto de negócio como de infra-estrutura bem definidos e maduros, principalmente com seus objetivos alinhados com TI, que lhe trará um diferencial efetivo. Para ajudar a organizar e desenvolver os processos, existem vários modelos. Este trabalho aborda o ITIL, um modelo de melhores práticas para Gerenciamento de Serviços de TI, que busca a excelência nos serviços prestados, dando um melhor suporte ao nível gerencial das empresas, e analisa criticamente como ele está sendo aplicado ao SERPRO através de um conjunto de projetos, explanando as facilidades, dificuldades, peculiaridades dessa aplicação e benefícios até agora trazidos à empresa.

1 Introdução

Com o progresso da globalização mundial e o fortalecimento do trabalho mais comercial, baseado em contratos de serviço, a competitividade entre as empresas tem se tornado cada vez mais acirrada, e a busca por processos mais claros e dinamismo como diferenciais também. Isso exige que as organizações modernas implementem rapidamente e de forma efetiva, práticas que garantam a absorção de novos negócios e mantenham os já estabelecidos. O uso efetivo da Tecnologia da Informação (TI) pelas organizações, sempre foi um grande desafio, principalmente para as de médio e pequeno porte. Fazer TI, trazer uma contribuição mensurável para a cadeia de valor do negócio, dar suporte aos processos e gestão das empresas, servir de base para o fornecimento de um serviço consistente, estável e até mesmo contribuir para a solução de problemas do próprio negócio não são tarefas fáceis. Nessa ótica, as organizações que adotam o Gerenciamento de Serviços de TI, têm maior possibilidade de resposta rápida aos novos requisitos do mercado, fortalecendo seu posicionamento estratégico.

A TI, se usada de maneira planejada, serve como um poderoso instrumento para que as organizações atendam suas necessidades de negócios. Desta forma, existe uma dependência com o uso da TI, principalmente na demanda por alta qualidade, economia, confiabilidade, flexibilidade e consistência nos serviços dessas organizações. A adoção de um bom gerenciamento de serviços, redução de custos, incremento da qualidade, clientes confiantes nos serviços prestados, maior produtividade, controle dos ativos de TI, motivação do corpo gerencial e funcional, são os principais desafios de uma organização vinculada à TI. É neste cenário, que encontramos o modelo ITIL (Information Technology Infrastructure Library) que fornece um método comprovado para o planejamento de processos, papéis e atividades comuns, com a referência apropriada de um para o outro e de como devem ser as linhas de comunicação entre eles. O ITIL considera que o gerenciamento de serviços de TI (em inglês ITSM - Information Technology Services Management) é constituído de processos estreitamente relacionados e altamente integrados.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), tem atuado ao longo de sua história, no estabelecimento de mecanismos que garantam o uso dos produtos e serviços disponibilizados para seus clientes. Toda experiência e evolução do mercado mundial para o gerenciamento de serviços de TI, levaram o SERPRO a estruturar-se para adotar o modelo ITIL, proporcionando um diferencial na oferta de produtos e serviços. A busca pela excelência na provisão dos serviços é uma constante para o SERPRO, dado a importância deles para seus clientes, por esse motivo, a empresa vem adotando modelos de referência, metodologias, métodos e práticas que permitam aprimorar a qualidade. Este trabalho, dará uma visão geral do que é Gerenciamento de Serviços, ITIL, como estão relacionados os seus processos e explanará a forma como SERPRO se estruturou para suportar as boas práticas da biblioteca ITIL.

2 Gerenciamento de Serviços

Segundo o glossário dos termos ITIL, Gerenciamento de Serviços de TI é “o esforço para coordenar os processos inerentes aos serviços de TI, para entregar os objetivos de negócio do cliente” [1]. Para que isso seja uma realidade, é necessária a inclusão

de processos bem definidos, tecnologia e principalmente pessoas capacitadas que conheçam e pratiquem o processo de maneira correta na organização. O alinhamento de Serviços de TI com as atuais e futuras necessidades de negócio dos clientes é um fator crítico, pois as organizações modernas frequentemente dependem muito dos serviços de TI e almejam que eles não somente auxiliem como também apresentem novas opções para atingir seus objetivos. Além disso as expectativas dos clientes em relação aos serviços de TI são cada vez mais elevadas, tendem a mudar significativamente com o tempo e exigem revisões constantes. Para atender tais expectativas, os provedores desses serviços não podem manter seu foco somente na tecnologia, precisam considerar a qualidade dos serviços que oferecem e se concentrar também nas relações com os clientes.

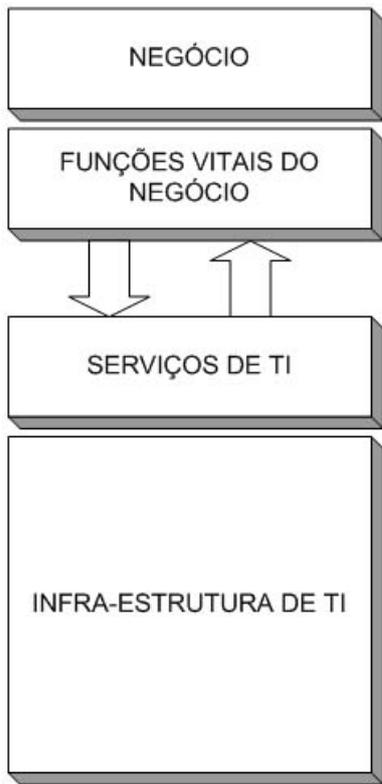


Figura 1: *Níveis*

A Figura 1 ilustra os níveis em que deve ocorrer o alinhamento da TI com os objetivos da organização. No nível mais baixo, encontra-se toda a infraestrutura de TI, responsável pela comunicação, armazenamento e processamento da informação. Na ótica da prestação de serviços, uma infraestrutura de TI confiável, segura e de alta performance, significa aplicações mais estáveis e contínuas, proporcionando serviços de melhor qualidade serão prestados (representado pelo segundo nível na Figura 1. Para que isso seja possível, além da qualidade da tecnologia em geral (ex: equipamentos, ferramentas e etc.) é necessário que exista um bom gerenciamento, processos bem definidos para manter a infraestrutura e principalmente pessoas bem capacitadas tanto nos processos como tecnicamente. Com uma infraestrutura bem organizada e gerenciada, fornecendo serviços de alta qualidade e que atendam de forma eficiente e eficaz as funções vitais do negócio do cliente, o nível mais alto estará muito bem assessorado para tomada de decisões estratégicas e operacionais. É de suma importância que todos os processos, objetivos e interesses dos níveis de abstração da Figura 1 estejam alinhados, de forma a entender e melhorar a visão de negócios,

seguindo o paradigma de “negócio visto como TI e TI como negócio”.

Implementar Gerenciamento de Serviços dentro de uma organização não é tarefa fácil, depende de uma mudança de cultura, que envolve um trabalho cuidadoso de ajustes/criação de processos e conscientização e treinamento de pessoas. Alcançar um alto grau de qualidade no Gerenciamento de Serviços, requer uma transformação dos negócios (top-down), sendo que uma conclusão bem sucedida requer uma mudança de cultura com direção focada, metas claras e objetivos, pois obter mudança efetiva e eficiente através da implantação de processos é uma atividade iterativa que demanda tempo e esforço significativo e focado nas pessoas envolvidas em todos os níveis organizacionais.

A falta de entendimento, comunicação, definição das expectativas de maneira clara, responsabilidade e até mesmo o excesso de política, burocracia, expectativas

de resultados significativos, são barreiras conhecidas ao sucesso de projetos de aprimoramento e provavelmente terão um efeito adverso no sucesso geral se não tratados, é recomendável que uma organização deva sempre avaliar sua disposição e vontade antes de aceitar o objetivo de obter uma maturidade em Gerenciamento de Serviços (ITSM).

3 Information Technology Infrastructure Library

A partir da necessidade de criar processos mais eficientes, eficazes e transparentes, que de forma incremental possibilitem o apoio e o aumento das chances de sucesso durante a tomada de decisões em um mercado cada vez mais competitivo, a TI passou a ocupar um lugar de destaque nas organizações modernas, que começaram a perceber sua influenciava direta e indiretamente na qualidade e eficiência dos demais setores. Com isso surge a necessidade de constante investimento em TI por parte dos clientes e devido a complexidade dos serviços prestados por empresas e profissionais do segmento de TI, esses têm buscado adotar práticas de gestão eficazes no gerenciamento de recursos tecnológicos para uma melhora da qualidade na prestação desses serviços. É nesse contexto que surge o ITIL, que será explanado nas próximas seções.

3.1 O que é ITIL?

ITIL é uma biblioteca com as melhores práticas em gerenciamento de TI para provisão de serviços, agrupadas, discutidas e evoluídas ao longo dos anos. Elas estão reunidas em uma série de livros e módulos que servem como manuais. O ITIL é flexível e não proprietário, pode ser implementado em qualquer organização, independentemente do porte, arquitetura de infra-estrutura ou até mesmo na área de negócio ou estrutura organizacional. Um de seus propósitos é alinhar a gestão da tecnologia com as necessidades de negócios, com foco integral na qualidade dos serviços de TI prestados, assegurando os níveis de serviços imprescindíveis à sustentação das operações críticas.

O ITIL foi inicialmente elaborado pela CCTA (Agência de Computadores e Telecomunicações Central) que coletou informações de como várias organizações abordavam o Gerenciamento de Serviço, analisou e filtrou as questões que seria úteis para a CCTA e seus clientes, visando um aprimoramento nos serviços de TI do governo central do Reino Unido, desenvolvendo assim as melhores práticas para a gestão da área de TI. Atualmente, a CCTA chama-se OCG (Office of Government Commerce).

Desenvolvida no final dos anos 80, a biblioteca tornou-se em meados dos anos 90, o padrão mundial de fato em Gerenciamento de Serviços. O ITIL define como atingir os objetivos Gerenciamento de Serviços de TI, através do tripé Pessoas, Processos e Produtos dizendo o que deve ser feito, ficando a cargo das organizações a definição de como será feito. É importante registrar que o ITIL é de domínio público, sendo estabelecido a partir de grupos de interesse formados por usuários, fornecedores e consultores. Uma das suas principais características é que possui seu próprio grupo internacional de usuários, o Fórum de Gerenciamento de Serviços de TI que está em constante revisão e desenvolvimento. Vários países implementaram fóruns locais para o debate e aprimoramento do ITIL.

A filosofia do ITIL consiste em aplicar de maneira integrada e sistemática o uso de processos, pessoas e produtos da forma mais efetiva e econômica possível. Assim, visa promover o alinhamento estratégico da TI com o modelo de negócios da organização, agregando valor e reduzindo custos ou criando novas oportunidades para o negócio. Como se baseia em processos, possibilita o controle mais eficiente no tratamento de incidentes técnicos, facilitando também o planejamento mais detalhado da estrutura organizacional, uma vez que as responsabilidades são bem definidas para cada processo. O foco está no que é importante para o negócio, ou seja, projetar e fornecer serviços que atendam aos objetivos e requisitos dos clientes e usuários. Adotar o ITIL significa diminuir custos e aumentar a qualidade, partindo do princípio de que o serviço deve ser foco na busca das soluções e não o produto.

3.2 A Estrutura de Serviços ITIL

O ITIL é composto de dez processos e uma função, são elas: Service Desk (função), Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento de Mudança, Gerenciamento de Configuração, Gerenciamento de Liberação, Gerenciamento de Capacidade, Gerenciamento de Disponibilidade, Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI, Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI e Gerenciamento de Nível de Serviço. Posteriormente será dada uma breve descrição de cada um desses processos e seus relacionamentos para melhor entendimento.

Os processos ITIL estão classificados em duas categorias: A primeira categoria é a *Service Delivery*, que inclui os processos táticos, responsáveis por estabelecer e promover relacionamentos confiáveis entre clientes, fornecedores e a organização de TI, além de negociar, implementar e monitorar acordos para suportar as necessidades e requisitos dos negócios de TI. A segunda categoria é a *Service Support* que contempla os processos operacionais e objetiva fornecer os serviços mutuamente acordados entre *Service Delivery* e os clientes. A Figura 2 ilustra como estão organizados os processos e a função.

Abaixo, um breve detalhamento dos processos:

- Service Desk
 - É uma função essencial e crítica do Gerenciamento de Serviços, pois assegura a centralização da comunicação, fornecendo um único ponto de contato para as demandas dos clientes.

- Service Support
 - *Gerenciamento de Incidentes*: Estabelece uma relação entre os sintomas de incidentes e soluções conhecidas, restaurando a normalidade dos serviços o mais rápido possível, gerando registro;
 - *Gerenciamento de Problemas*: Investiga a causa de origem dos erros desconhecidos que causam incidentes e problemas na infra-estrutura de TI, maximizando a estabilidade dos serviços;
 - *Gerenciamento de Mudança*: Responsável por avaliar, aprovar, priorizar e coordenar as mudanças nos serviços, componentes, documentação e processos da infra-estrutura de TI, de modo a minimizar os impactos;

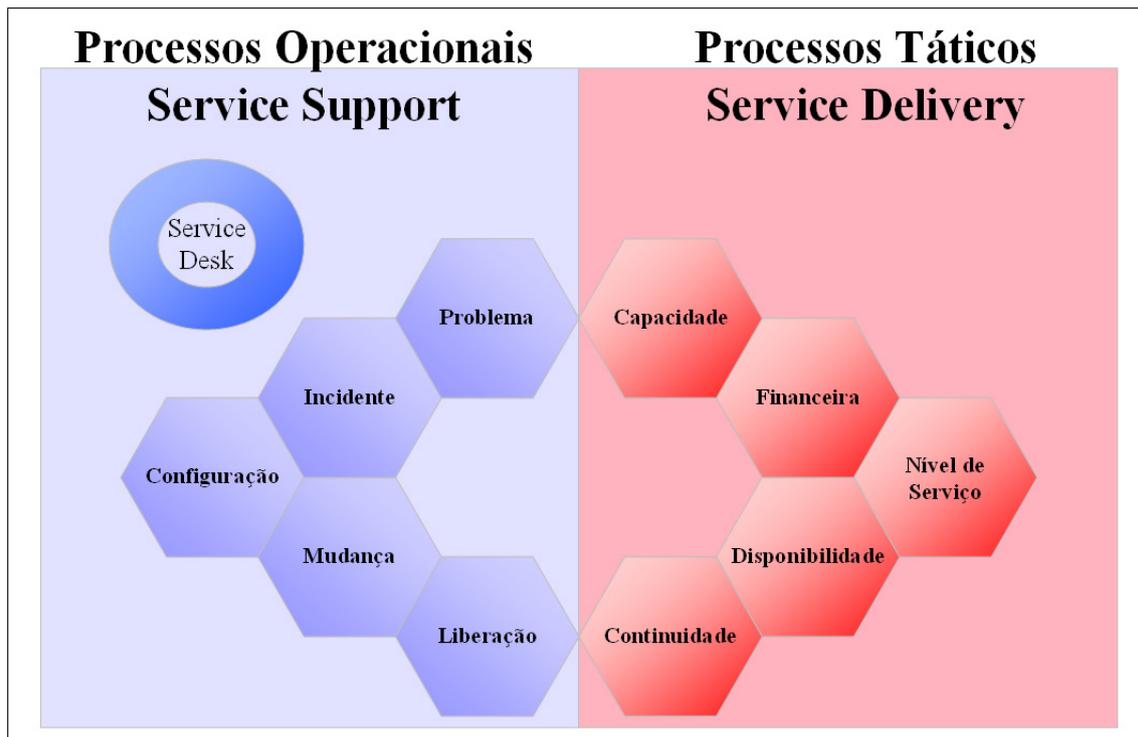


Figura 2: *Processos ITIL e o Service Desk, Fonte: WM Consulting*

- *Gerenciamento de Configuração*: Mantém o relacionamento, atributos e configurações de componentes e serviços da infra-estrutura, provendo informações vitais a todos os processos do Gerenciamento de Serviços através de um banco de dados chamado CMDB (Configuration Management Data Base);
 - *Gerenciamento de Liberação*: Introduce mudanças aprovadas no ambiente, utilizando uma abordagem planejada e documentada, obtendo resultados dentro do prazo, orçamento e qualidade acordada.
- Service Delivery
 - *Gerenciamento de Capacidade*: Faz previsões sobre o crescimento da infra-estrutura para assegurar que os serviços e os requisitos de capacidade dos componentes sejam alcançados e mantidos com custo reduzido e dentro do prazo exigido pelas áreas de negócio, garantindo assim o atendimento das demandas de serviço a custos justificáveis;
 - *Gerenciamento de Disponibilidade*: Analisa os componentes e recursos da infra-estrutura, planejando a redução dos níveis de indisponibilidade, a fim de assegurar que os serviços estejam disponíveis conforme acordado e dentro dos parâmetros de segurança definidos;
 - *Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI*: Prevê e justifica os gastos com TI, dessa forma, torna os custos visíveis e cobra quando necessário;
 - *Gerenciamento da Continuidade de Serviços de TI*: Assegura que os serviços críticos possam ser restaurados e recuperados dentro do prazo acordado depois de uma crise;

- *Gerenciamento de Nível de Serviço*: Negocia, faz acordos, monitora, revisa os objetivos e responsabilidades dos serviços de TI.

3.3 Relacionamento dos Processos ITIL

Para um melhor entendimento do relacionamento entre os processos, vamos analisar o seguinte exemplo de um fluxo de informações em alto nível: quando ocorre um incidente, que pode ser a queda de um determinado serviço devido a uma falha técnica por exemplo, o cliente deve reportá-lo diretamente ao ponto único de comunicação, o *Service Desk*, que pode ser um software que captura todos os pedidos dos clientes através de tickets. A partir daí, o ticket é tratado pela *Gerência de Incidentes*, que examina a prioridade do chamado e usa seu serviço de restauração, que através de uma base de dados de soluções, verifica se já existe solução para aquele determinado incidente (suporte de primeiro nível), caso não exista ou não se saiba a causa do incidente, essa requisição é tratada pela *Gerência de Problemas* que vai estudar a causa do problema e tentar saná-lo pela raiz fazendo o controle de erros (suporte de segundo nível). Identificada a causa do problema, a *Gerência de Problemas* faz um pedido de mudança (para a resolução de problemas), interagindo com a *Gerência de Mudanças*, que cuida de filtrar, avaliar o impacto e autorizar a mudança. Uma mudança pode ser proveniente também de um pedido externo (requisição de mudança) e não necessariamente precisa estar associada a um problema. Autorizada a mudança, a *Gerência de Liberação* vai desenvolver estratégias de liberações e elaborar o plano de liberação, para efetivamente implantar a solução. Todo esse processo é acessorado pela *Gerência de Configuração*, que mantém informações sobre os serviços de TI e registro de ativos, que são consultados durante o fluxo de informações para a concretização da solução. O fluxo de informações descrito, não necessariamente acontece dessa forma para todo tipo de chamado, como todos os processos se relacionam diretamente entre si, esse fluxo pode mudar dependendo do caso.

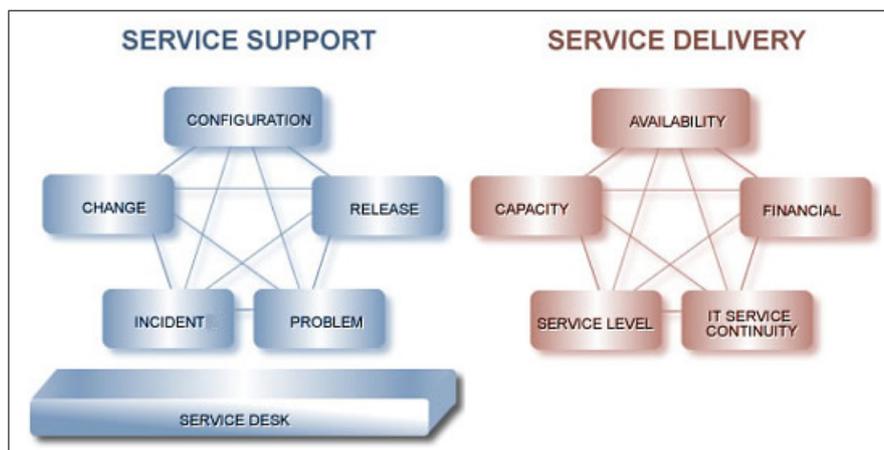


Figura 3: *Relacionamento entre os Processos ITIL e o Service Desk*

Os processos operacionais, atuam como alicerce para os processos táticos, que estão num nível mais alto, apoiando as estratégias de negócio, diretrizes e requisitos dos clientes. Nesse nível mais alto, a *Gerência de Nível de Serviço* faz uso do catálogo de Serviços, que contém todos os serviços fornecidos ao cliente e seus níveis

de importância, que precisam ter a disponibilidade, capacidade, continuidade e custo acordados. Cada requisito citado anteriormente é gerenciado de forma integrada e planejada, para satisfazer todos acordos de nível de serviço com a máxima qualidade. A Figura 3 ilustra o relacionamento entre os processos operacionais e táticos do ITIL.

4 ITIL no contexto do SERPRO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é uma empresa do governo federal que presta serviços em tecnologia da informação. Foi criado para modernizar e dar agilidade aos setores estratégicos da administração pública. Tem como missão: “prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade” [2]. Os serviços e produtos disponibilizados aos seus clientes, abrangem soluções que vão desde sistemas de informação, serviços de TI e comunicações, integração de soluções até consultoria.

O SERPRO atua com processos de gerência de TI há vários anos, muitas de suas práticas são semelhantes e outras aderentes às preconizadas no modelo ITIL. Antes mesmo do ITIL ser considerado um padrão de fato para Gerenciamento de Serviços no final da década de 80 e início da de 90, o SERPRO implantou processos de gerência de incidentes e mudanças em sua linha de produção, a fim de agilizar e minimizar impactos das falhas ocorridas. Junto com os processos de gerência de problemas e mudança, a empresa também criou uma central de atendimento a usuários e torres de monitoração dos seus serviços.

Com o aumento das novas demandas dos clientes tais como: transmissão de Imposto de Renda de Pessoa Física e Jurídica através da Internet, necessidade do Passaporte Eletrônico, melhor administração de finanças, controle de exportações, integração entre os Sistemas Tributários Brasileiros, dentre muitas outras, o SERPRO aumentou a quantidade de serviços prestados de forma que uma gerência e administração mais acuradas para manter a excelência na provisão dos seus serviços era essencial. Quando o ITIL foi considerado um padrão de fato, teve grande aceitação no mercado, principalmente por ser um conjunto de boas práticas comprovadas, aplicável às empresas independente do seu porte e segmento, além de ter uma estrutura flexível, que pode ser adaptada às necessidades de cada empresa dependendo do caso.

Dado o número cada vez mais elevado e dado a complexidade dos serviços oferecidos pelo SERPRO a todos os segmentos do governo, a empresa busca adotar modelos de referência, metodologias, métodos e práticas que permitam aprimorar a qualidade de seus serviços, onde a inovação e aderência a padrões mundiais, são componentes essenciais na busca da excelência na provisão desses serviços. Todos esses fatores, levam o SERPRO a estruturar-se para adotar o modelo ITIL, proporcionando um diferencial na oferta de produtos e serviços. Neste contexto, foi criado em 2004, o Programa PSGTI, que é uma das estruturas que conduz à adesão ao modelo de Gerenciamento de Serviços de TI e que será explicado na seção 4.1.

4.1 Programa SERPRO de Gerenciamento de Serviços de TI

O PSGTI foi criado com o objetivo de efetivar a aderência da empresa ao modelo de referência ITIL. Seu papel é “Definir e implantar um modelo que realize a gestão,

identificação e inter-relacionamento das várias atividades envolvidas no aperfeiçoamento da estrutura, em todos os segmentos do SERPRO, para entregar, mensurar e aperfeiçoar o gerenciamento de serviços em TI, aderente às recomendações do modelo de referência ITIL” [3].

O nível estratégico, é composto por uma Coordenação, um Comitê Gestor e Grupos de Trabalho, estes últimos estão fracionados conforme os dez processos definidos no modelo ITIL, ou seja, para cada processo do ITIL existe um Grupo de Trabalho responsável por internalizar as práticas correspondentes. O Comitê Gestor é responsável pelo alinhamento estratégico das ações e tomada de decisões para a adoção dos processos e práticas que garantam o gerenciamento de serviços em TI, conforme preconizado no modelo ITIL. Os Grupos de Trabalho têm como principais responsabilidades a implementação das melhores práticas recomendadas pelo modelo e adoção das orientações e diretrizes emanadas do Comitê Gestor. Cada grupo de trabalho tem um tempo de vida definido, estimado de acordo com a dificuldade de efetivar as melhores práticas, depois disso ele é dissolvido.

O PSGTI permite o fomento das práticas em todas áreas gestoras de infraestrutura tecnológica, gestão empresarial e relacionamento com cliente, proporcionando oportunidades de melhoria nos serviços e produtos disponibilizados pelo SERPRO para os clientes e usuários. Está dividido em três grandes blocos: Suporte a Serviços, Entrega de Serviços e Vinculações. A Figura 4 abaixo, apresenta os blocos e os grupos de trabalho.

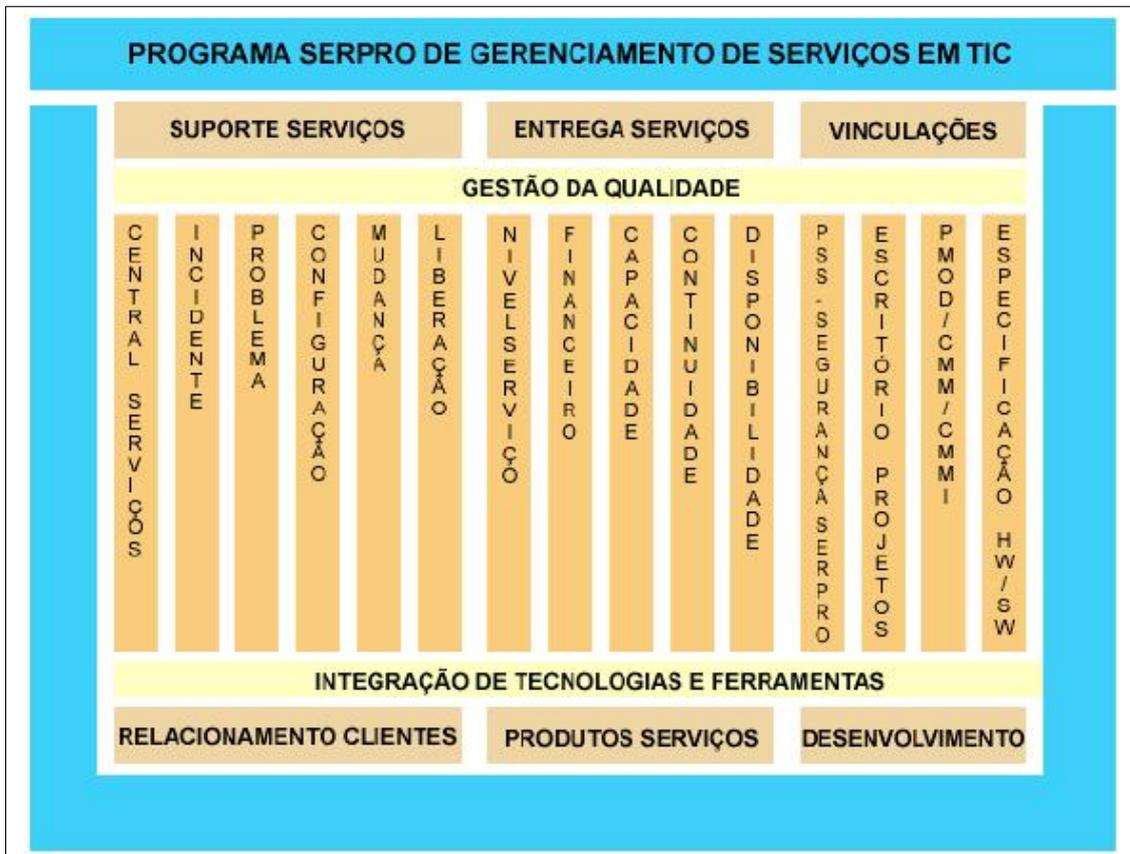


Figura 4: *Estrutura do Programa SERPRO de Gerenciamento de TI*

Os blocos de Suporte a Serviços (Relacionamento clientes) e Entrega de Serviços (Produtos Serviços) contemplam os dez processos e a função preconizados pelo mod-

elo ITIL (veja Seção 3.2). No bloco de Vinculações, que contempla a parte de desenvolvimento, estão previstas ações, via Grupos de Trabalho, para sincronizar o PSGTI com outras iniciativas adotadas pelo SERPRO, tais como: Programa de Segurança do SERPRO - PSS, Programa SERPRO de Desenvolvimento de Soluções (CMMI), Escritórios de Projetos (PMI) e Especificação de Hardwares e Softwares. Estas iniciativas tem grande vínculo com as práticas recomendadas pelo modelo ITIL, daí o estabelecimento desses grupos para realização de atividades que permitam o sincronismo, eliminando pontos de não conformidade. Adicionalmente foram criados: um Grupo de Trabalho para a garantia da qualidade na adoção das recomendações, orientações e definições dos grupos de trabalho e Comitê Gestor pelas áreas vinculadas a TI, fornecendo subsídios para a tomada de decisões, e o Grupo de Trabalho da Integração de Ferramentas e Tecnologias que tem como objetivo viabilizar ações de integração entre as soluções adotadas, e em estudo, no SERPRO. Os grupos de trabalho e Comitê Gestor são compostos por representantes das áreas de Produtos e Serviços (Infra-estrutura) e Relacionamento com Cliente (Negócios). Objetiva-se com esta estruturação democratizar a tomada de decisões, ampliar a participação das áreas na definição de quais, e como, as práticas devem ser adotadas e implantadas, identificar oportunidades de melhorias nas ações planejadas e em andamento, acompanhar o grau de maturidade nos processos implantados, entre outros.

4.2 Processo SERPRO de Gerenciamento de Serviços de TI

Para institucionalizar o ITIL no SERPRO num contexto estratégico, foi criado o PSGTI (ver Seção 4.1) que é o programa que dita as diretrizes do que deve ser feito para que isso aconteça. Já para internalizar ITIL na empresa, foi criado o Processo SERPRO de Gerenciamento de Serviços (PSGS) que contempla os processos ITIL adaptados à realidade do SERPRO no nível tático e operacional, e diz como deve ser feito para a institucionalização do modelo. A criação do PSGS, também foi motivada pelo fato do SERPRO já ter iniciativas bem sucedidas nas áreas de desenvolvimento (Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções - PSDS) e de segurança (Processo SERPRO de Segurança - PSS), e não ter nada formal para a área de infra-estrutura de TI, que necessitava estruturar e integrar seus próprios processos, aumentando assim a qualidade de seus serviços.

4.3 Análise Crítica

Nesta Seção, analisaremos como era a estrutura dos processos de TI do SERPRO antes do PSGTI, como está atualmente e perspectivas futuras de como se espera que esteja daqui a algum tempo, pois o Programa ainda está em fase de amadurecimento e ajustes.

Antes do início da implementação do PSGTI, o SERPRO já adotava boas práticas em Gerenciamento de Serviços, que mais tarde, com a popularização da biblioteca ITIL, foram identificadas como melhores práticas. Como exemplo disso, temos a adoção de uma Central de Serviços, que centralizava todas as requisições por meio de uma Central de Atendimento, providenciando a solução das falhas e fazendo o cadastramento dessas soluções em uma base de dados, a fim de serem mantidas como histórico para futuras consultas. Além da Central de Serviços, o

SERPRO já adotava também boas práticas nas áreas de Gerenciamento de Incidentes e Configuração.

O ITIL prega que as organizações aproveitem os processos já existentes e maturados para a internalização de suas boas práticas. Levando em conta que o SERPRO já tinha uma Central de Serviços e processos que faziam de alguma forma Gerenciamento de Incidentes e Configuração, isso no início da implantação do PSGTI, decidiu-se então implantar primeiramente os processos de Suporte a Serviço do ITIL, revendo e melhorando os processos já existentes ou criando novos, seguindo o direcionamento estratégico da organização. Todo este trabalho foi customizado no PGCS para ser o guia dos processos definidos.

Não existiram problemas mais graves na internacionalização do Service Desk e Gerenciamento de Incidentes e Configuração, pois grande parte dos processos existentes foram reutilizados, sofrendo apenas melhorias e expansões, como exemplo disso temos: as falhas passaram a ser reportadas via uma Central de Atendimento ao Serviço (CAS), criada especialmente a fim de receber os chamados dos usuários via telefone, e-mail ou abertura de requisição diretamente no sítio da CAS. Os processos de Gerenciamento de Configuração também foram melhorados, com um efetivo cadastro de ativos e controle mais fiel das soluções utilizadas. Essa melhoria foi extremamente necessária, pois o SERPRO recebe cerca de 1 milhão de novos chamados por ano, e precisa controlá-los de forma eficiente.

Como a Gerência de Incidentes já acontecia, com a implantação do PSGTI a Gerência de Problemas também começou a ser seguida, e passou a trabalhar em conjunto com a de Incidentes, as duas estão muito mais intimamente ligadas do que o próprio ITIL propõe, isso para dar conta do grande número de chamados reportando falhas, além de executarem o trabalho de classificar, priorizar, resolver, cadastrar problemas e soluções. A Gerência de Problemas, assim como a de Incidentes, não enfrentou dificuldades maiores para ser interiorizada, sofreu apenas algumas customizações e conseguiu melhorar consideravelmente o atendimento aos chamados.

Com relação aos processos de Mudança e Liberação, existe uma peculiaridade no SERPRO em relação ao que o modelo ITIL traz como referência. O ITIL separa claramente as boas práticas do que pertence à Mudança e do que pertence à Liberação. Na prática, devido à processos já maturados no momento da implantação do PSGTI, essa separação entre um e outro não é clara, ou seja, atualmente no SERPRO Mudança e Liberação são vistos como uma única coisa, o conceito de Liberação ainda não é claro nos processos atuais o que torna essa área ainda muito incipiente e vaga. Essa visão de Mudança e Liberação serem tratadas de forma conjunta, foi mantida devido o custo ser muito alto para distinguir as duas. Outra peculiaridade, é que o ITIL prega que para manter a consistência das informações da Base de Configuração (CMDB), esta deve ser atualizada através de processos de Mudança. No SERPRO a Base de Configuração pode ser atualizada por processos de Incidente, Mudança ou Requisição de Serviço, o que traz uma maior agilidade no processo, mas por outro lado isso traz uma probabilidade maior de inconsistência dos itens de configuração. Este fato, está sendo estudado para a escolha do melhor custo benefício da adaptação. De maneira geral, a adoção dos processos operacionais (Service Support) do ITIL trouxe muitos benefícios ao SERPRO (ver Seção 4.4).

O PSGTI também prevê a internalização dos processos táticos do ITIL (Service Delivery) nos próximos anos. Atualmente, as melhores práticas do Service Delivery

estão sendo estudadas e customizadas, não há de fato nenhuma sendo praticada seguindo o ITIL, pois para sua adoção é necessário um estudo bastante aprofundado das necessidades, envolvendo objetivos, realidade da empresa e o que é preconizado no ITIL. Com a internalização do Service Devivery o SERPRO visa contemplar e manter aderência ao ITIL como um todo. Prevê também a integração do PGCS com outras iniciativas do próprio SERPRO, tais como o Programa SERPRO de Segurança (PSS) e o Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções (PSDS), que é contemplada no grupo de Vinculações do programa.

4.4 A Ferramenta SPEKX

O ITIL dá suporte a ferramentas, mas não chega ao nível de especificar que tipo de ferramenta, e a escolhida pelo SERPRO através de levantamentos e análises para dar o devido suporte às atividades do Processo SERPRO de Gerenciamento de Serviços - PGCS, foi a Service Process Engineering and Knowledge Exchange (SPEKX), que é uma ferramenta desenvolvida pela empresa MindWare [4]. A SPEKX foi adotada principalmente porque tem flexibilidade para ser customizada para suportar o PGCS e conseqüentemente todos os processos ITIL. Tem várias outras características de importância estratégica que ajudaram nessa escolha, tais como:

- Ferramenta web;
- Totalmente Brasileira;
- Tem Selo de qualidade PinkVerify
- Avaliada e compatibilizada nos sistemas operacionais Windows e Linux;
- Avaliada e compatibilizada com os principais navegadores do mercado;
- Não necessita de instalação de “cliente” na estação de trabalho (web);
- Plataforma pode ser apresentada em vários idiomas;
- Fornece relatórios, consultas on-line e geração de gráficos.

A ferramenta pode ser customizada de acordo com as necessidades da empresa e perfil de cada usuário, dependendo da função que ele exerça ou do nível organizacional que ocupa, as funcionalidades podem ser disponibilizadas ou restringidas por um administrador.

4.5 Conclusão

No cenário atual de tecnologia da informação, as organizações devem responder rapidamente e positivamente a qualquer necessidade de mudança dos negócios, além de possuir alta capacidade para se adaptar a essas mudanças sem causar interrupção dos negócios existentes. O ITIL oferece uma abordagem abrangente, sistemática, integrada, profissional e não proprietária para o gerenciamento de serviços de TI. Adotar o modelo proporciona para as organizações várias vantagens, dentre as quais se destaca a melhoria na qualidade do serviço, maior disponibilidade e estabilidade

dos serviços de TI. Além disso, tem-se a visão clara da capacidade das áreas vinculadas a prestação de serviços de TI, aumento da flexibilidade e adaptabilidade dos serviços, diminuição dos custos operacionais, maior satisfação do cliente e melhorias na segurança, precisão, velocidade e disponibilidade dos serviços comercializados. Vale salientar que as organizações devem estar atentas para o uso adequado das melhores práticas do ITIL para que não venham a sofrer com problemas e equívocos na sua utilização devido à falta de planejamento durante a sua implantação.

A adoção do ITIL no SERPRO através do PSGTI, permitiu o aperfeiçoamento das práticas e processos atualmente utilizados, principalmente na área de suporte aos serviços prestados, que foi onde aconteceu a internacionalização dos processos ITIL, a área de entrega de serviço ainda está sendo estudada e será internalizada nos próximos anos, remetendo assim uma equivalência confiável e consistente dos serviços de TI com as necessidades dos clientes, alinhando a aquisição de novas soluções tecnológicas com o direcionamento estratégico da organização e, principalmente, com os requisitos emanados pelos processos aderentes ao modelo ITIL. Além disso, a adoção do ITIL consolidou a manutenção dos avanços no processo de desenvolvimento de soluções pelo uso do CMMI, pois os modelos são complementares. Como o PSGTI existe a apenas alguns anos, ainda não atingiu na totalidade seus objetivos de alto nível, e ainda precisa amadurecer bastante, principalmente no que diz respeito à realidade dos processos da empresa e o que é preconizado pelo modelo ITIL, pois muitas práticas necessitam de customização. A área de desenvolvimento de Sistemas do SERPRO utiliza o Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções (PSDS), que satisfaz o que é preconizado pelo CMMI nível 3, o PSDS está na sua versão 6.3, com boa maturidade. Para a segurança da informação o SERPRO utiliza o Programa SERPRO de Segurança, tanto o PSDS como o PSS devem interagir mais fortemente com o PGCS nos próximos anos. Desta forma, o SERPRO fortalece seus processos produtivos de desenvolvimento de soluções, segurança e gestão da infra-estrutura de serviços de TI.

Outros benefícios comprovados na prática, da adesão ao modelo ITIL pelo SERPRO são:

- O suporte tornou-se mais confiável para os negócios;
- Diminuição dos custos operacionais;
- Aumento da eficiência;
- Maior satisfação do Cliente;
- Aumento na visibilidade da qualidade na prestação de serviços;
- Mínimo de 85% dos acionamentos concluídos satisfatoriamente;
- Redução de, aproximadamente, 60% das reclamações;
- Redução de, no mínimo, 20% do tempo de atendimento a incidentes;
- Criação de um Banco de Soluções vinculado a causas conhecidas, que antes não existia e
- Indicadores corporativos precisos e confiáveis.

Foram somente citados benefícios na área de Suporte ao Serviço (Service Support e Service Desk), pois esta é a área que foi internalizada no SERPRO até o estado atual de implantação do PSGTI, futuramente serão internalizadas também as práticas da área de Entrega de Serviço (Service Delivery).

Referências

- [1] IBM; EXIN, E. I. for I. S. *ITIL Foundations*. 1. ed. Beneville Ontario: Loyalist College, 2003. (Introduction to the Information Technology Infrastructure Library, v. 2).
- [2] RIBEIRO, M. de B. ITIL - Information Technology Infrastructure Library. Trabalho referente à disciplina de Sistemas de Informações Gerenciais do CIn. jun. 2007.
- [3] ESPILDORA, F. G. *Proposta de Criação do Programa SERPRO de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação*. ago. 2004. N° da Proposição de Origem: 0123/2004 - 1ª versão.
- [4] MINDWARE. Service Process Engineering and Knowledge Exchange. Disponível em: <http://www.spekx.com.br/>.
- [5] ESPILDORA, F. G. PSGTI - Turbinando o Gerenciamento Serviços em TIC. Material publicado no sítio do SERPRO, disponível em: <http://www.serpro.gov.br>. set. 2004.
- [6] GONZAGA, D. ITIL. Disponível em: <http://diogo-gonzaga.blogspot.com/>. mar. 2006.
- [7] SERPRO. SPEKX - Service Process Engineering and Knowledge Exchange. Material do curso sobre a Ferramenta SPEKX. maio 2007.
- [8] PRADO, A. IT Infrastructure Library. Disponível em: <http://www.imasters.com.br/>. ago. 2006.
- [9] WIKIPEDIA. ITIL. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ITIL>.
- [10] TECHNOREALISM. ITIL. Disponível em: <http://itil.technorealism.org/>.
- [11] INFRAWISE. Instrução Executiva. Disponível em: <http://www.infrawise.com>. set. 2005.