

ITIL: Valerá a pena? Quais os processos mais afectados?

Gonçalo João Vitorino de Jesus

**Departamento Engenharia Informática, Universidade de Coimbra,
Pólo II, 3030-Coimbra, Portugal
Email: gjesus@student.dei.uc.pt**

Resumo: Este documento pretende introduzir ao leitor conceitos base de ITIL, passando depois para uma apresentação mais profunda da forma como se tem de lidar com esta *framework* de processos, culminando em dicas que podem ajudar numa situação futura de funcionamento com ITIL. Actualmente o ITIL é uma palavra que muitos gestores ouvem mas desconhecem, ou pelo menos dos seus benefícios. Desta forma, para um leitor menos experiente nesta área, serão apresentados todas as vantagens conhecidas desta *framework*, bem como as desvantagens.

Palavras-chave: ITIL; Serviços; IT Service Management; Gestão de Serviços; Processos;

1 Introdução

À medida que as empresas reconheceram a sua dependência crescente nas TI para conseguirem satisfazer os objectivos do negócio e irem de encontro às necessidades da empresa, muitos determinaram que a maior qualidade dos serviços de TI, e a sua gestão efectiva, era necessária [11].

A verdade é que , com a explosão mundial da dependência do negócio e dos clientes nas TI, com as infra-estruturas incrivelmente complexas que se constroem, as empresas que reconhecem que em adição aos técnicos especializados e à tecnologia actualizada o negócio tem de ser suportado pelos processos correctos das melhores práticas (“*best practice*”) de forma a prosperizar. As organizações que não perceberem isto irão ficar para trás. [9]

É aqui que entra o ITIL (Biblioteca de Infra-estruturas de TI) cujos benefícios da implementação destes processos são muitos.

Muitas organizações, por todo o mundo, implementaram ou encontram-se no processo de implentação destes processos.

Este documento pretende introduzir ao leitor os conceitos base de ITIL, passando depois para uma apresentação mais profunda da forma como se tem de lidar com esta *framework* de processos, culminando em dicas que podem ajudar numa situação futura de funcionamento com ITIL.

Desta forma o documento encontra-se dividido em 10 secções:

A primeira é esta que o leitor está a ler, trata-se de uma introdução leve dos temas do documento e da estrutura deste.

A segunda secção introduz o conceito de ITIL. Irá ser explicado em pormenor o que é ITIL (e o que não é), dando especial importância à sua estrutura e ao seu objectivo.

Na terceira secção pretende-se que o leitor fique a conhecer de uma forma geral a implementação de ITIL numa empresa. São expostas duas perspectivas tiradas de dois casos reais de implementação de ITIL com sucesso. É também fornecido um conjunto de dicas importantes para uma implementação bem sucedida.

A quarta secção abrange, na mesma, a implementação de ITIL, mas desta vez são referidas as dificuldades, falhas e erros comuns que fazem com que nem sempre a implementação de ITIL seja bem sucedida.

Na quinta secção pretende-se responder a uma das questões do título deste documento (Quais os processos mais afectados?). É apresentado o *ranking* de importância dos processos de ITIL, de acordo com uma sondagem.

Na sexta e sétima secções são expostas as vantagens e desvantagens (da implementação) de ITIL, respectivamente.

Na oitava secção responde-se de uma forma um pouco abstracta, tendo em conta tudo o que foi dito até então, à outra pergunta do título (Valerá a pena?).

A penúltima secção retrata alguns pormenores que deverão ser adicionados ao ITIL, ou que estão em falta.

A última secção é a conclusão final do documento, apresentando-se assim as ideias do autor acerca do tema e do que foi retratado ao longo do documento.

2 O que é o ITIL

2.1 Um pouco de história...

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) já existe à mais ou menos 20 anos, mas o interesse por parte dos Estados Unidos só cresceu nos últimos cinco anos. ITIL está a tornar-se um marco nas Tecnologias de Informação (TI) [6]. É cada vez mais uma palavra que está na boca das pessoas do mundo das TI, é a nova certificação, a nova conferência e a nova ideia que pensam ser necessária para o seu negócio.

ITIL começou no fim da década de 1980 quando o *British Central Computer and Telecommunication Agency* (CCTA), agora o *Office of Government Commerce* (OGC), tomou a decisão de que deveria de haver uma forma melhor para as TI funcionarem. Este grupo originou a Versão 1 do ITIL, que foi chamada a GITIM, *Government Information Technology Infrastructure Management*. Esta Versão 1 é bastante diferente da versão actual. Parte desta diferença é devida à gradual maturidade do ITIL e às mudanças na indústria das TI. Entre o desenvolvimento da Versão 1 e o ano 2001, o número de documentos (livros) utilizados no ITIL cresceu para mais de 32. No ano 2000, a *Microsoft* utilizou ITIL como a base para o desenvolvimento da sua *framework* proprietária, *Microsoft Operations Framework* (MOF). No ano 2000 também se pôde presenciar à CCTA passar a ser o OGC.

A Versão 2 do ITIL foi lançada em 2001. Actualmente esta contém apenas 8 livros. Os processos do ITIL foram publicados em oito volumes principais, ou “livros”. Enquanto que cada livro na biblioteca pode ser lido e implementado separadamente, a optimização ocorre quando cada processo é considerado como parte de um todo. Os sete títulos nucleares são:

- *Service Support* (Serviço de Suporte)
- *Service Delivery* (Serviço de Disponibilidade)
- *Planning and Implementation* (Planeamento e Implementação)
- *Applications Management* (Gestão de Aplicações)
- *Security Management* (Gestão de Segurança)
- *ICT Infrastructure Management* (Gestão de Infra-estruturas ICT)
- *Business Perspective* (Perspectiva do Negócio)
- *Software Asset Management* (Gestão de Avaliação de Software)

Destes livros, *Service Support* e *Service Delivery*, são o coração do ITIL e o foco da forma corrente da adopção do ITIL. [6]

Devido ao ITIL ter tido o seu começo no governo Britânico, a adopção do ITIL começou aí. Mas rapidamente se espalhou a organizações não-governamentais dentro do Reino Unido. A partir daí, no resto da Europa e no Canadá começou-se a observar também uma densa adopção. A partir do Canadá, o ITIL finalmente chegou aos Estados Unidos. A adopção do ITIL, tanto por organizações governamentais e não-governamentais dentro dos EUA, está a crescer. ITIL é realmente o conceito do momento [6].

2.2 ITIL

A sigla ITIL significa *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL, em português, quer dizer Biblioteca de Infra-estruturas de Tecnologias de Informação). ITIL é uma compilação das melhores práticas e processos na planificação, aprovisionamento e suporte de serviços de Tecnologia de Informação (TI). À medida que as empresas reconheceram a sua dependência crescente nas TI para conseguirem satisfazer os objectivos do negócio e irem de encontro às necessidades da empresa, muitos

determinaram que a maior qualidade dos serviços de TI, e a sua gestão efectiva, era necessária [11].

Para satisfazer esses requisitos crescentes de melhores serviços de TI e gestão de serviços, o *Office of Government Commerce* (OCG) no Reino Unido, juntamente com a ajuda de muitas organizações globais, desenvolver um conjunto de códigos e processos para as melhores práticas da gestão de serviços de TI, o que constitui agora o ITIL. O objectivo do ITIL é promover a eficácia no uso de TI, no negócio – melhorar os serviços enquanto se reduz os custos. A gestão eficaz de serviços foca-se numa aproximação guiada pelos processos do negócio e não nas funções e componentes.

O movimento do ITIL é baseado na premissa de que todos os tipos de negócios são altamente dependentes dos serviços das TI, e que os praticantes têm a responsabilidade de fornecer a maior QoS (*Quality of Service*) aos seus clientes [2]

A “biblioteca” do ITIL é uma quantidade de livros e CDs que fornecem um guia para as “melhores práticas” no fornecimento de serviços de TI, e na acomodação e facilidades ambientais necessárias para suportar as TI. Em resumo, ITIL é uma *framework*, deixando bastante flexibilidade para o suporte de necessidades específicas. Por exemplo, os livros não ditam que produtos de segurança se devem implementar; eles apontam qual a *framework* de segurança é necessária construir para que a infra-estrutura das TI assegure uma disponibilidade elevada. [2]

Apesar do ITIL já ter sido desenvolvida à bastantes anos, só agora está a chamar a atenção dos CIOs porque está bastante relacionada com as novas e importantes tendências do mapeamento de serviços de TI nos processos de negócio (por vezes designada gestão de serviços de negócio).

O ITIL é hoje um *benchmark* global que mede a qualidade e a eficácia da gestão de serviços de TI [11]. É uma aproximação sistemática e profissional que descreve vários processos. Cada processo cobre uma parte específica da gestão de serviços das TI e os seus relacionamentos com outros processos envolvidos na gestão da infra-estrutura das TI. O itSMF, que é uma organização “não lucrável”, é a organização oficial dos utilizadores do ITIL. Esta dedica-se a promover e ajudar a definir os *standards* para as melhores práticas na gestão de serviços das TI.

A principal vantagem da aproximação do ITIL às “melhores práticas” é que os processos descritos são genéricos – aplicam-se independentemente da tecnologia, plataforma, tipo ou tamanho do negócio envolvido. Quase todas as organizações das TI de qualquer tamanho têm um *help desk*, um método de lidar com problemas ou mudanças, alguma compreensão de gestão de configuração, níveis de serviço de acordo com os clientes, uma maneira de lidar com problemas de capacidade e disponibilidade e uma forma de plano de contingência. [9]

Desta forma, olhando para os processos nucleares do ITIL é possível visualizar-se processos que todas as empresas actualmente utilizam. O ITIL encoraja uma “cultura de serviços” que floresça – para promover a filosofia em que os eventos, problemas,

incidentes, desafios e mudanças são avaliados e priorizados segundo um critério que reflecte o impacto no negócio e na qualidade dos serviços, e não um critério técnico [9].

Os processos nucleares referidos são os seguintes [9]:

- ⇒ *Service Desk*
- ⇒ *Service Level Management*
- ⇒ *Incident Management*
- ⇒ *Availability Management*
- ⇒ *Problem Management*
- ⇒ *Capacity Management*
- ⇒ *Change Management*
- ⇒ *Financial Management*
- ⇒ *Release Management*
- ⇒ *IT Service Continuity Management*
- ⇒ *Configuration Management*

Tal como foi referido, o ITIL está organizada sobre duas áreas principais, *Service Support* e *Service Delivery*, que estão, por sua vez, divididas em disciplinas (ou processos como atrás mencionado) [2]:

- *Service Support* é a prática das disciplinas que permitem que os serviços de TI sejam fornecidos eficazmente. As seis disciplinas do serviço de suporte são: *configuration management; incident management; problem management; change management; service/help desk; e release management.*
- *Service Delivery* cobre a gestão própria dos serviços de TI. Envolve um número de práticas de gestão que asseguram que os serviços de TI são actualmente fornecidos como acordado entre o fornecedor de serviços e o cliente. As seis disciplinas sob o serviço de disponibilidade são: *service-level management; capacity management; continuity management; availability management; security management; e IT financial management.*

A abrangência do ITIL está para além das possibilidades e capacidades de apenas uma pessoa; foi pensada para ser implementada por toda a organização [2]. Existem livros, kits de ferramentas, classes e outros recursos que ajudam a começar o caminho para as melhores práticas na área da gestão de serviços de TI. Uma fonte para adquirir esses livros, CDS e afins é o Web Site do ITIL & ITSM.

Mesmo com estes livros e ferramentas, as organizações podem ter dificuldades em saber onde começar a implementar as práticas do ITIL. Os peritos sugerem que, em vez de implementar ITIL toda numa só vaga, deve-se procurar melhorar os serviços em pequenas quantidades, tais como gestão de mudança e de configuração. Sabendo o que se tem, como está configurado e que mudanças se está a fazer pode ajudar a melhorar a infra-estrutura das TI [2].

Em [9] referem o facto de que muitas equipas dos departamentos de TI não sabem o que estão a “fazer”: é lhes dito que “este conjunto de tarefas é muito importante”, mas

não sabem ou percebem em que isso está relacionado com o negócio. É lhes dito que “têm de manter o sistema online operacional”, sem que, em certos casos, tenham sequer visto o resultado final e o que significa para o negócio e para os clientes. Se a equipa compreender melhor o porquê de estarem a efectuar uma tarefa específica, e as consequências dessa tarefa não ser efectuada eficazmente, então é dado um grande passo para a verdadeira qualidade.

Neste último parágrafo, o leitor pode confirmar que a implementação do ITIL não pode ser levada a cabo por apenas uma pessoa, mas sim por uma organização inteira.

O ITIL encoraja uma apreciação “*end-to-end*” do serviço de disponibilidade para que a equipa esteja consciente das consequências das suas acções no decorrer do processo. Os processos de suporte *Service Desk*, *Incident/Problem Management*, *Change/Release Management* e *Configuration Management* permite às organizações estabilizar os seus ambientes. Os processos de disponibilidade, gestão de SLAs, *Availability*, *Capacity*, *Financial* e *IT Service Continuity* permite às organizações manterem a estabilidade e focar-se no ciclo constante de melhoria dos serviços.

Se o staff está consciente do impacto das suas acções no negócio então os benefícios aparecem. A comunicação entre os departamentos é muito melhorada; a priorização do esforço alocado à resolução de incidentes e problemas é claro e não ambíguo; mudanças são testadas e construídas mais eficiente e eficazmente. No geral, a equipa de TI desde a gestão até ao nível operacional estão todos em alerta do panorama geral e são capazes de estabilizar o fornecimento de serviços muito mais facilmente. [9]

O ITIL promove o fornecimento de procedimentos claros e concisos e instruções de trabalho. São fornecidas listas claras e não ambíguas de papéis e responsabilidades, para que todos saibam qual o seu papel.

O ITIL também promove o conceito de que as empresas têm de criar uma parceria entre os clientes com ambas as partes conscientes das limitações a que estão sujeitos, resultando numa atmosfera de confiança e entre o cliente e o fornecedor. O ITIL encoraja activamente as pessoas a planearem, para não serem surpreendidas.

A verdade é que, com a explosão mundial da dependência do negócio e dos clientes nas TI, com as infra-estruturas incrivelmente complexas que se constroem, as empresas que reconhecem que em adição aos técnicos especializados e à tecnologia actualizada o negócio tem de ser suportado pelos processos correctos das melhores práticas (“*best practice*”) de forma a prosperar. As organizações que não perceberem isto irão ficar para trás. [9]

Os benefícios da implementação destes processos são muitos (mais à frente neste documento ir-se-á discuti-los em pormenor). Mas um dos principais é o seguinte [9]:

- guia a um staff que está consciente do ciclo completo de fornecimento de serviço e as suas áreas específicas de responsabilidade. Os gestores sofrem de menos stress porque podem confiar nas TI para entregar o que prometeram aos clientes e mais importante, os clientes ficam contentes pois podem confiar no nível consistente da qualidade de serviço.

Muitas organizações, por todo o mundo, implementaram ou encontram-se no processo de implementação destes processos.

2.3 O “coração” do ITIL

2.3.1 *Serviço de Suporte*

Sob este serviço está um número de áreas de serviço relacionadas com as operações diárias de TI e de suporte dos serviços de TI. Segundo [7], segue a enumeração e descrição das seis áreas do serviço de suporte.

A **Gestão de Configurações** (*Configuration Management*) cria um modelo lógico da infra-estrutura de TI através da identificação, controlo, manutenção e verificação das versões de cada “Item de Configuração” (CI – *Configuration Item*) que existe dentro de uma organização, e os relacionamentos entre versões. Um CI pode ser qualquer tipo de bem de TI: não é só hardware, software ou equipamento de rede, mas também relatórios de incidentes, problemas ou *change request*, ou ainda um procedimento, guia, recursos ou relacionamentos.

O Modelo de Gestão de Configurações está contido numa Base de Dados de Gestão de Configurações (CMDB - *Configuration Management Database*). Uma CMDB ajuda o departamento informático a analisar tendências, por exemplo em problemas futuros, e é uma fonte importante de informação de gestão. A Gestão de Configurações fornece o suporte para outras áreas de TI, particularmente Gestão de Incidentes, de Problemas, de Mudanças e de *Releases*.

O **Serviço de Ajuda** (*Service Desk*) fornece um ponto singular de contacto entre departamento informático e os seus clientes, pois lida com os relatórios de incidentes, pedidos de serviço e outras interações. Tem também a responsabilidade geral de suporte das TI e deve ser suportado por soluções de monitorização interactiva que cobrem todos os aspectos do ambiente de TI.

Gestão de Incidentes (*Incident Management*), como processo que se encontra por trás do Serviço de Ajuda, tem o objectivo de restaurar o serviço normal o mais rapidamente possível após uma perturbação. Os incidentes ocorrentes são prioritizados de acordo com o seu impacto no negócio e urgência. Os incidentes são documentados em detalhe e assegurados consistentemente através procedimentos anteriormente definidos.

Gestão de Problemas (*Problem Management*) está relacionado com a minimização do efeito no negócio dos problemas de serviço, através da mobilização de recursos que podem resolver os problemas rapidamente e com grande exactidão. Os itens são prioritizados para acção baseando-se nas necessidades do negócio, e o progresso é reportado aos *stakeholders*. O processo de Gestão de Problemas procura pró-activamente prever problemas futuros.

Gestão de Mudança (*Change Management*) assegura que os métodos standardizados e os procedimentos são utilizados para lidar com a mudança. A implementação da mudança é planeada de acordo com as prioridades do negócio, após se efectuar um balanço da necessidade para cada mudança e o impacto negativo potencial.

Gestão de Release (*Release Management*) permite uma vista compreensiva da mudança dos serviços de TI, assegurando que todos os aspectos de uma nova *release* são considerados antes de tempo. No caso de uma *release* significativa, muitos fornecedores de serviço são envolvidos; A Gestão de *Release* do ITIL pode coordenar todas as actividades de um ambiente distribuído.

2.3.2 *Serviços de Disponibilidade*

Sob este serviço estão áreas de serviço focadas no planeamento a longo prazo e optimização de serviços de TI. De acordo com [7], segue a enumeração e descrição das seis áreas do serviço de disponibilidade.

Gestão do Nível de Serviço (*Service Level Management*) tem o objectivo de manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI, através um ciclo contínuo de monitorização, exposição e revisão do que foi conseguido através dos serviços de TI. Os alvos dos serviços são documentados em *Service Level Agreements* (SLAs) tendo em conta os níveis dos serviços monitorizados. A acção correctiva é instigada se o nível do serviço baixa dos SLAs.

Gestão de Capacidade (*Capacity Management*) prevê as necessidades futuras baseando-se na compreensão sistemática e cuidadosa dos requisitos crescentes do negócio, do ambiente de operações da empresa e da utilização da infra-estrutura actual de TI. Os passos que são dados para assegurar recursos correntes são utilizados optimamente; as melhorias necessárias são introduzidas numa forma eficaz em termos de custos e tempo.

Gestão de Disponibilidade (*Availability Management*) mantém o tempo em que o sistema está em baixo num nível que satisfaz os objectivos do negócio. Fazer isto requer optimização em ambas a infra-estrutura de TI e a organização que a suporta. Pequenas diminuições dos níveis de serviço são rapidamente identificadas e acções correctivas tomadas.

Gestão de Continuidade dos Serviços de TI (*IT Service Continuity Management*) permite aos serviços de TI essenciais recuperarem de uma falha dentro da escala de tempos acordados. A recuperação rápida pode assegurar a sobrevivência do negócio no caso de ocorrer um desastre nas TI, ou prevenir uma perda de confiança do utilizador após uma falha menos importante. São utilizadas técnicas de gestão de riscos para criar planos de recuperação (para as TI), que são integrados em planos de recuperação gerais do negócio.

Gestão Financeira para os Serviços de TI (*Financial Management for IT Services*) foca-se segurança eficaz dos bens de TI e dos recursos financeiros utilizados no fornecimento de serviços de TI.

Gestão de Segurança (*Security Management*) foi recentemente criada como um módulo do ITIL, através do reconhecimento da sua importância crescente: a gestão de segurança adequada é vital na garantia da continuidade do negócio. O fornecimento de segurança deve satisfazer quaisquer requisitos de segurança estipulados nos SLAs, e também nos contratos, legislação e políticas de seguro.

2.4 De que forma é que o ITIL ajuda as organizações a ter sucesso

De acordo com [10], os peritos concordam que as organizações de TI bem sucedidas têm três características em comum:

- ✓ Alinhamento com os objectivos do negócio;
- ✓ Uma orientação de serviços (noutras palavras conseguem guiar as suas actividades através de um catálogo de serviços predefinidos e uma gestão prática de entrega de serviços);
- ✓ Gestão de Mudança pró-activa.

Mas estas características não são fáceis de adoptar. O ITIL assiste as organizações a implementarem estes pilares de uma gestão de TI bem sucedida.

Como já foi referido, o ITIL é um conjunto de documentos que são utilizados para ajudar a implementação de uma *framework* para a Gestão de Serviços de TI (ITSM – *IT Service Management*). Esta *framework* define como é que a Gestão de Serviços é aplicada dentro da organização. Sendo uma *framework*, é completamente customizável para a aplicação em qualquer tipo de negócio ou organização que dependa das TI.

A *framework* do ITIL define um conjunto de processos, estruturas de recursos e modelos para gerir as TI como um serviço. O núcleo do ITIL compreende as duas áreas referidas na secção anterior, tal como podemos ver na seguinte figura:

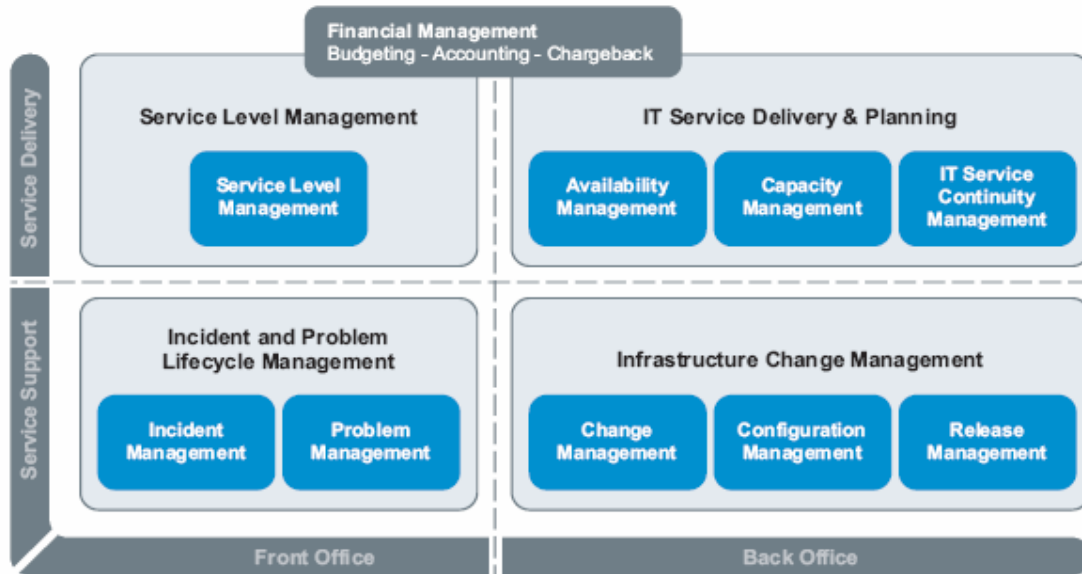


Figura 1: A estrutura do núcleo do ITIL, retirado de [10]

A ITSM permite endereçar o fornecimento e suporte de serviços de TI destinados a preencher as necessidades da organização. Isto é aplicável a qualquer tipo de organização, pequena ou grande, pública ou privada, com serviços de TI centralizados ou descentralizados, com serviços de TI internos ou *outsourced*. Em todos os casos, o serviço tem de ser fiável, consistente, de elevada qualidade, e entregue a um custo aceitável.

ITIL define os processos nucleares no Serviço de Disponibilidade e no Serviço de Suporte em termos dos:

- seus fluxos;
- relacionamentos inter-processos;
- componentes dos processos;
- benefícios;
- custos dos componentes;
- potenciais falhas.

ITIL fornece também um guia de como implementar os processos e que informação deve ser mantida em cada processo. A informação que o ITIL recomenda como parte das actividades de armazenamento reside conceptualmente na CMDB. Cada processo tem a sua estrutura organizativa juntamente com as métricas que capturam informação da *performance*.

O ITIL documenta um conjunto de práticas (*“best practices”*) pragmáticas que oferecem uma *framework* para os estruturar processos e gerir a infra-estrutura de TI. No núcleo do ITIL estão as definições dos serviços que delineam o que as TI fazem. Os processos definidos no ITIL rodeiam estes serviços e gerem o seu cumprimento. À medida que o cumprimento das actividades toma lugar, o ITIL recomenda a captura da

informação chave para a CMDB. Adicionalmente, o ITIL ajuda a estruturar os custos e os resultados das operações de TI através do grupo de processos da Gestão Financeira.

As organizações podem obter a sua informação financeira, tal como a informação da performance dos serviços, para monitorizar e comunicar o sucesso do negócio.

Na essência, segundo [10], o ITIL é uma *framework* para as melhores práticas que suporta todos os elementos chaves que tornam uma organização de TI bem sucedida.

Um exemplo de sucesso do ITIL é o caso da *Procter & Gamble*, apresentado em [9].

Os representantes de *Procter & Gamble* informaram numa conferência que pouparam 500 milhões de dólares em múltiplos departamentos desde que começaram a guiar os processos através do ITIL, quatro anos depois de terem implementado o ITIL.

“Tudo se baseou no facto de que as TI são uma parte integral do suporte do negócio”, disse Morton Cohen – Gestor do *Global Service Management* da *Procter & Gamble*. “Quando os serviços de TI são feitos por 5,000 pessoas de uma empresa, a gestão de serviços pode poupar custos tremendos.”

Cohen ainda disse que “O grupo de TI da *Procter & Gamble* evitou gastar 125 milhões de dólares, através da implementação dos processos da gestão de serviços delineados no ITIL.”

Esta é uma prova irrefutável de que estes processos, se implementados correctamente, guiam a processos muito mais eficientes e em último caso fornecem poupanças financeiras importantes.

2.5 Mentiras, Mitos e Mal-entendidos

2.5.1 O que não é o ITIL

A atenção crescente dada ao ITIL é vista pela EMA (*Enterprise Management Associates*) como uma possibilidade de ajuda às organizações de TI a conseguirem formar melhores SLAs e a respeitarem de forma mais eficiente esses SLAs.

Porém, o crescimento de algo bom é sempre acompanhado pelo inevitável *hype*, o que representa um perigo [1]. Para compreender o que é o ITIL é necessário olhar para o lado realista, ver o que é e o que oferece, e para aquilo que não corresponde à verdade.

O ITIL tem-se mantido relevante e aberta à evolução fazendo sabiamente uma distinção entre estabelecer a pedra basilar dos processos e ditar esses processos. Mas, a EMA já está a prever confusão entre vendedores e lojas de TI, relativamente a esta distinção – prevendo todo o tipo de serviços de consultadoria e produtos de software que afirmar ser “ITIL-compliant,” mas que deixam para os compradores perceber o que essas afirmações representam e fazem.

Em termos de consulta e planeamento, as linhas de guia do ITIL são bastante úteis, e prática da consulta pode ajudar os clientes a evoluírem para uma gestão de serviços mais eficaz, como já foi referido.

Mas tem que se ter atenção pois não se pode pensar que ITIL consegue fornecer a fórmula mágica para o sucesso, por si só. A EMA determinou que os quatro aspectos básicos para o sucesso são os serviços, processos, organização e tecnologia (SPOT – mais à frente voltar-se-á a falar nestes aspectos de uma forma mais pormenorizada). O ITIL apenas foca os processos, tratando os outros na maior parte das vezes de forma indirecta.

A relação entre tecnologia e processos é bastante complexa, e o ITIL é cuidadosa a distinguir pontos de ligação sem ficar verdadeiramente envolvida em problemas de tecnologia ou de arquitectura.

Isto acontece porque já foi feita a pensar nos casos mencionados atrás, onde os fornecedores de software que afirmam ser *ITIL-compliant*, pode haver vários significados.

É certamente importante ler os livros do ITIL como ponto de começo para determinar que categorias de processos são necessárias para uma aproximação bem sucedida da gestão de serviços e, talvez até mais importante, como essas categorias se interrelacionam. [1]

Mas o ITIL deve ser vista como ponto de saída, e não o fim. Será mais eficaz nas mãos de uma liderança capaz de pensar criativamente acerca das suas organizações, culturas e necessidades do negócio, e também capaz de ser pró-activo e inovador na escolha da tecnologia.

A estratégia ganhadora é aquela que olha para os aspectos SPOT com uma mente aberta, e é capaz de construir todos os aspectos a partir de forças [1].

É importante reter as seguintes conclusões [22]:

- ⊕ ITIL não é uma metodologia para implementar processos de Gestão de Serviços de TI – é uma *framework* flexível que permite adaptar-se para ir ao encontro das necessidades específicas;
- ⊕ ITIL não contém mapas detalhados dos processos – ITIL fornece a fundação e informação para construir e melhorar os processos;
- ⊕ ITIL não fornece instruções de trabalho – só a organização sabe como se trabalha;

2.5.2 ITIL é equivalente a “IT Service Management”?

Quando se lê os livros do ITIL é comum encontrar-se as frases “*Management of IT Services*” ou “*IT Service Management*” (Gestão de serviços de TI). A organização independente que suporta o ITIL é a itSMF, que como vimos atrás, possui as mesmas palavras no seu nome. Os institutos de examinação que fornecem as certificações ITIL oferecem um nível de Fundações, de Praticantes e de Gestores em “*IT Service Management*”. Existem também publicações do OGC, os criadores da *framework* de processos ITIL, e do itSMF que possuem “*IT Service Management*” no seu título.

Apesar de haver definitivamente uma relação forte entre Gestão de Serviços de TI e ITIL, está longe de serem equivalentes [4].

Em 1996, *InterProm USA* na Holanda formalizou e publicou numa revista científica a sua metodologia de implementação e chamou-lhe de 3IM (*InterProm's Incremental Implementation Methodology*). Um dos elementos chave da metodologia era definir quatro aspectos básicos enquanto se implementava uma solução de Gestão de Serviços de TI para uma organização (retirado de [4]):

- ✚ **Serviços (*IT Services*)** – Uma organização de TI fornece serviços de TI aos seus utilizadores finais. Os clientes desta organização estão basicamente interessados no fornecimento do serviço de TI, e não no que é necessário fazer para este ser fornecido. As obrigações mútuas e deveres de ambos (cliente e organização) vão de encontro aos níveis de serviço que estão descritos nos SLAs.
- ✚ **Processos (*IT Processes*)** – para ser capaz de fornecer o combinado, de acordo com a funcionalidade, qualidade e níveis de custo, a forma de trabalho orientada a processos dentro de uma organização é a melhor forma. A *framework* de processos que geralmente é utilizada é o ITIL.
O ITIL distingue o conjunto de serviços de suporte e o conjunto de serviços de disponibilidade dos processos, que são necessários para cumprir as actividades dia após dia dentro de uma organização. Os processos do serviço de suporte permitem ao cliente aceder aos serviços de TI fornecidos. Os processos fazendo parte do conjunto de serviços de disponibilidade asseguram que o cliente obtém o que foi combinado em termos de Serviços de TI, que suportam os processos de negócio.
- ✚ **Organização (*IT Organization*)** – Uma organização de TI é caracterizada pelas tarefas, responsabilidades, e autorizações para poderem fornecer serviços de TI. Cada organização tem o objectivo de “*Time-to-market*”, ou noutras palavras, estar à frente da competição. As organizações de TI necessitam de ser rápidas e flexíveis para lidarem com as constantes mudanças no mercado. Programas de treino e alerta são dois importantes meios para estabelecer esta última situação.
- ✚ **Tecnologia (*IT Technology*)** – A gestão da infra-estrutura de TI é principalmente feita com a ajuda de ferramentas de gestão de sistemas de empresas (*IT Service Management Tools*). Os processos da gestão de serviços são suportados pelas ferramentas de gestão de serviços de TI (*IT Service Management Tools*)

A estes quatro aspectos é dada a sigla de SPOT.

Em 1999 o *Meta Group* identificou estas áreas (SPOT) como sendo os componentes chave para uma implementação da gestão do nível de serviços com sucesso. Para além dos aspectos SPOT, também a “Imagem” para demonstrar a adição de valor das TI e as “Medidas” para medir os níveis de performance de todos os serviços eram introduzidas.

Outro conjunto de aspectos normalmente utilizado para ser tido em conta enquanto se implementa soluções de TI é o seguinte: pessoas, processos e tecnologia (PPT – alguns autores consideram produtos em vez de tecnologia). Que corresponde basicamente ao SPOT.

Quer seja chamado uma implementação da Gestão de Serviços de TI (*IT Service Management*) ou implementação da Gestão do Nível de Serviços (*Service Level Management*), a parecença entre ambas é um facto que envolve mais do que implementar processos de TI (ITIL). O nome da organização da ITSMF e os nomes dos níveis de certificação ITIL têm de ser lidos da seguinte forma: ITIL **para** Gestão de Serviços de TI [4].

Os processos de ITIL são um dos elementos chave para uma implementação bem sucedida da Gestão de Serviços de TI ou Gestão do Nível de Serviços. Para além dos processos existem os aspectos organizacionais, tais como os papéis e as responsabilidades, a estrutura da organização, capacidades e formação, aspectos tecnológicos como níveis de serviço, medidas de serviço, SLAs, e relatórios.

Com este texto baseado em [4], o leitor já deve facilmente responder à questão introdutória desta secção.

2.5.3 Os Mitos em redor do ITIL

Muitas organizações de TI que tentam aumentar os níveis de serviço, diminuir os custos e melhorar a segurança, olham para a *framework* ITIL para as guiarem. O ITIL é largamente aceiteada como a líder mundial das compilações das melhores práticas de TI [3].

Porém, como o leitor pôde verificar ao longo desta secção 2.5, existem vários malentendidos que ainda existem sobre o ITIL, que por vezes chegam a confundir os praticantes experientes do ITIL.

Segue-se uma pequena lista dos mitos mais ouvidos, segundo [3]:

Mito #1: Tudo o que é preciso fazer é ler todos os livros do ITIL

Este é um dos mitos mais desencantadores do ITIL. Idealmente, os gestores informáticos teriam aquilo que se chama a “cura para todos os males”. O facto de que o ITIL não é essa cura não é nenhuma surpresa, mas entender o porquê ajuda a clarificar como é que o ITIL pode ou não ajudar.

Parte deste mito já foi desmistificado atrás.

Nos últimos 15 anos, o corpo de conhecimento do ITIL continua a ser melhorado e a ser melhor organizado, mais significativamente (de acordo com [3]) na forma de BS 15000 que divide todas as disciplinas ITIL em cinco áreas chave: *Release, Controls, Resolution, Supplier Management, e Service Design e Delivery*.

Mas mesmo agora, ITIL ainda não está na forma onde se pode simplesmente distribuir os volumes às organizações de TI e esperar que todos compreendam quais os

problemas a solucionar primeiro e quais os papéis que devem ter. No entanto, profissionais de TI experientes que têm o seu livro de lições aprendidas a partir dos seus próprios desastres ou incidentes irão gostar de ler os livros do ITIL, pois vão encontrar algumas conclusões e práticas de gestão idênticas.

Mito #2: ITIL diz onde começar

Um dos primeiros choques que se podem ter quando se pesquisa sobre ITIL é justamente o tamanho desta. São bastantes livros e CDs, por isso é normal que até abandonem a pesquisa.

Para aqueles que mantêm a ideia de implementar a *framework* ITIL, muitos ficam frustrados com o facto de não dizer onde começar a implementar. Este tema também já foi levemente levantado neste artigo.

Felizmente, não é necessário saber tudo sobre ITIL para tirar benefícios, nem é preciso saber como compreender tudo para retirar valor. Os peritos sugerem que, em vez de implementar ITIL toda numa só vaga, deve-se procurar melhorar os serviços em pequenas quantidades, tais como gestão de mudança e de configuração. Sabendo o que se tem, como está configurado e que mudanças se está a fazer pode ajudar a melhorar a infra-estrutura das TI [2][3].

No ITIL, estas áreas estão cobertas como parte do volume do Serviço de Suporte, mais conhecido por “Livro Azul.”

Alguns puristas do ITIL podem argumentar que o valor total do ITIL não pode ser aproveitado sem um catálogo exacto de serviços, um serviço de ajuda centralizado, e uma base de dados de gestão de configurações compreensiva. Contudo, a maior parte das organizações irá beneficiar através da melhoria dos processos operacionais existentes.

Mito #3: Como o ITIL é um conjunto de livros então é barato implementar

O custo de todos os volumes do ITIL é relativamente caro, e se juntar o facto de ter de se comprar centenas de cópias para o staff de TI trata-se então de um custo proibitivo.

Mito #4: Gestão de Mudança é só para quem vai desenvolver

Outro desafio do ITIL é a terminologia dos processos que soa muito semelhante à utilizada no desenvolvimento de software.

No entanto, como muitos gestores de TI podem atestar, pode-se ter programadores de classe mundial a usar Gestão de Mudança e Gestão de Configuração de classe mundial, mas mesmo assim obtém-se níveis de serviço baixos devido à má coordenação entre as operações de TI.

Para obter elevada disponibilidade e fiabilidade, as mudanças de produção têm de ser geridas. Sem esta gestão. Obtém-se pouca capacidade de atingir o nível de serviço desejado.

2.6 Quem são os intervenientes no ITIL?

Esta secção é basicamente informativa. Serve para um leitor interessado em aprofundar mais os seus conhecimentos de ITIL.

2.6.1 Grupos que controlam o ITIL

Alguns destes grupos já foram referidos, mas outros são desconhecidos. Estas descrições foram retiradas de [6].

Office of Government Commerce (OGC)

O *Office of Government Commerce*, cujo web site pode ser visto em <http://www.ogc.gov.uk/>, é o “dono” do ITIL. A missão do OGC é trabalhar com o sector público como catalizador para atingir maior eficiência, aumentar valor nas actividades comerciais, e melhorar o sucesso no fornecimento de programas e projectos. Quando se olha para o OGC, pode-se verificar que a abrangência das suas preocupações é muito maior que apenas a melhoria das TI, estendendo estas a outras áreas diversas.

The Stationary Office (TSO)

The Stationary Office (<http://www.tso.co.uk>) é o maior “publicador” de volumes no Reino Unido, publicando cerca de 15,000 títulos por ano e fornecendo uma grande variedade de documentos e serviços. O TSO é o “publicador” oficial da documentação do ITIL. Pode-se obter versões em PDF, para *download*, dos livros antigos do ITIL através do site deste grupo.

EXIN and ISEB

Dentro do ITIL existe um número de certificações individuais. O dono da certificação e dos testes da certificação é a Fundação Holandesa *Exameninstituut voor Informatica* (EXIN) (www.exin-exams.com) e o grupo Britânico *Information Systems Examination Board* (ISEB) (www.iseb.org.uk). O EXIN e o ISEB desenvolveram juntos o sistema profissional de certificação para ITIL. Isto foi feito em cooperação com o OGC e o *Information Technology System Management Forum* (itSMF é descrito abaixo). Existem três certificações reconhecidas individualmente: *Foundation Certificate in IT Service Management*, *Practitioner Certificate in IT Service Management*, e *Manager Certificate in IT Service Management*. Em adição às certificações individuais existe para as organizações uma certificação, BS15000, que é o primeiro standard mundial para a *IT service management* (Gestão de Serviços de TI). Este standard especifica um conjunto de processos de gestão interrelacionados e é baseado na *framework* ITIL.

BS15000 consiste em duas partes:

BS15000-1 consiste em 10 secções:

- *Scope*
- *Terms and Definitions*

- *Requirements for a Management System*
- *Planning and Implementing Service Management*
- *Planning and Implementing New or Changed Services*
- *Service Delivery Process*
- *Relationship Processes*
- *Resolution Processes*
- *Control Processes*
- *Release Process*

BS15000-2 fornece assistência às organizações que vão ser ouvidas para a certificação BS15000-1 ou que estão a planear melhorias de serviços.

The Information Technology System Management Forum (itSMF)

ItSMF (www.itsmf.net) é um consórcio industrial dedicado a gerir os custos e qualidade da *IT service management* (Gestão de Serviços de TI).

Os membros incluem organizações de TI e software e empresas de serviços. Colectivamente, itSMF USA representa aqueles que apostam na Gestão de Serviços de TI. O itSMF está envolvido em duas áreas. Primeira, a organização fornece um fórum para tirar dúvidas de problemas técnicos e do negócio, que melhora os benefícios de aplicações e serviços de gestão de TI. Segunda, educa o mercado sobre Gestão de Serviços de TI e o seu valor.

Loyalist College

O *Loyalist College* (www.itilexams.com) é um colégio Canadiano que administra o teste de certificação para individuais das Américas.

2.6.2 Algumas organizações que adoptaram ou ainda estão a adoptar ITIL

A adopção do ITIL está em crescente nos EUA [6]. Isto é evidente pelo facto de que cada vez mais ferramentas de TI têm a etiqueta “*ITIL compliant*” nos seus papéis publicitários. Segue uma pequena lista de organizações do estado, federais e privadas que implementaram ou encontram-se a implementar a *framework* ITIL:

- *Microsoft — Microsoft Operations Framework (MOF)*
- *HP — IT Service Management Reference Model*
- *IBM — IT Process Model*
- *US Army*
- *Estado da California*
- *Estado da Carolina do Norte*
- *Blue Cross – Blue Shield of Florida*
- *Blue Cross – Blue Shield of Texas*
- *LG&E Energy LLC*
- *United Health Group em Minneapolis*

A *Microsoft*, a HP e a IBM têm a sua própria versão do ITIL — que é baseada no seu próprio hardware e software — mas cada uma baseada na Versão 2 do ITIL.

3 Implementar a *framework* ITIL

3.1 Perspectivas da Implementação de ITIL baseadas em experiências reais

A implementação da *framework* ITIL não segue um método estático, como tem sido referido ao longo do documento. Por isso, esta secção tem o objectivo de ajudar o leitor a compreender apenas os básicos da implementação. Para isso vão ser expostas a forma como foram feitas 2 implementações de ITIL de acordo com o relato dos autores das referências [17] e [18].

Ainda nesta secção serão dadas algumas dicas para uma implementação bem sucedida de ITIL.

Com o passar dos anos, muitas lojas de TI focaram as suas energias na resolução de problemas técnicos. Actualmente o ambiente do negócio exige que as TI estejam mais atentas aos pedidos dos clientes através do fornecimento de soluções de qualidade e alinhamento com os objectivos do negócio. A isto é chamado focar-se na Gestão de Serviços. Para melhorar esta vertente cada vez mais empresas adoptam a hipótese de implementação de ITIL [17].

Na empresa do autor de [17] a implementação de ITIL correu da seguinte forma:

Primeiro foi feita uma **avaliação dos processos** cobertos pelo Serviço de Suporte e pelo Serviço de Disponibilidade, através de um *benchmarking* das actividades da organização, para determinar de que forma estão a ser efectuadas (se estão a ser bem ou mal). Para este *benchmarking* foram utilizados recursos *online* disponíveis no site do OGC. Estes recursos compreendem uma folha de cálculo, em que se responde a conjunto de questões para cada processo. Por exemplo, para a avaliação da Gestão de Incidentes é normal haver questões como estas:

- ❖ O seu negócio necessita de um *Service Desk* claramente identificado e compreendido?
- ❖ O *Service Desk* fornece actualização de estado ao cliente relativamente aos incidentes?

No caso apresentado em [17], após terem feito o teste e conhecido os resultados, ficaram espantados com estes, pela positiva. “Eu penso que existe uma tendência normal para prever que não estamos a fazer as coisas da forma correcta, ou pelo menos tão bem como as linhas de guia das melhores práticas, senão não se fazia este exercício.” Após conhecidos os resultados verifica-se quais os processos que necessitam de maior reestruturação e quais estão de acordo com as práticas.

De seguida, é necessário **determinar os objectivos**. Após saber como a organização está, é necessário saber até que ponto é que é pretendido implementar as práticas de ITIL. Para isso pode-se usar a *Process Maturity Framework* (PMF) para pegar nos resultados da avaliação e determinar qual o nível que a organização espera atingir. Os níveis vão de zero a cinco, onde zero indica “ausência” e cinco indica “optimização”.

É normal pensar-se que a optimização deve ser o objectivo da organização, mas é necessário atentar que este nível é de elevado custo. Em [17], a organização na busca da implementação de ITIL, decidiu-se que iriam lutar pelos processos que estavam definidos e em controlo, que pontuaram três no PMF. Desta forma, teriam a vantagem de ter os processos de acordo com as práticas de definidas em ITIL a um custo razoável para a organização e para os clientes.

O terceiro passo foi **identificar as distâncias**. Após ter-se definido os objectivos da organização, é tempo de determinar a distância entre a performance actual e o objectivo das melhores práticas escolhido. Para isso analisa-se os resultados da avaliação para perceber onde existem as falhas e o tamanho dessas distâncias. É importante nesta fase procurar a aprovação de todo o staff de TI, para que eles acreditem nas mudanças e nos seus benefícios. Para isso, em [17], o CIO enviava *mails* regularmente a lembrar os benefícios que se esperavam atingir com a implementação das práticas de ITIL, juntamente com actualizações do progresso do projecto.

O passo seguinte é **escolher o processo**. Após ter-se feito a análise das falhas (distâncias), fica óbvio quais os processos que serão mais difíceis de melhorar. É normal as empresas não melhorarem todos os processos em simultâneo.

Determinar qual ou quais os processos que se deve começar a melhorar é uma decisão bastante difícil. Em [17] foram seguidas umas orientações:

Se o processo de Gestão de Incidentes ainda não chegou a um estado controlado, ou ao nível três na escala do PMF, então deve-se começar por aqui. O objectivo da Gestão de Incidentes é restaurar as operações normais o mais rápido possível, daí que este processo é a fundação de muitos outros processos.

A Gestão de Problemas, Gestão de Configuração e Gestão de Mudanças são os próximos processos a considerar.

De seguida é necessário **começar um projecto**. Aqui desenvolve-se um plano de um projecto a partir do qual os clientes devem esperar as mudanças dos processos, que adoptaram as práticas *standard* de ITIL. É referida a metodologia de gestão formal de projectos PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*), que é bastante complementar ao ITIL devido às origens semelhantes. Mas não é obrigatório. Em [17] é utilizada a metodologia *The Project Success System*.

Durante a execução do projecto, pode-se identificar actividades dos processos que devem ser monitorizadas e medidas. A selecção dessas actividades depende dos objectivos destinados a esses processos.

O passo seguinte é a **medição**. Quando o projecto estiver concluído e as mudanças nos processos de TI estiverem implementadas, é tempo de tirar as medidas das diferentes tarefas – que o ITIL ajuda a identificar – ao longo dos processos. Medindo estas tarefas é possível saber se o processo atingiu o nível desejado. Se os resultados não estiverem a ser atingidos, agora é tempo de fazer uns ajustamentos ao processo revisto. Se os resultados satisfatórios, é necessário fazer outra “auditoria” para assegurar que o processo chegou a um estado de maturidade definido e controlado.

O “passo final” é a **melhoria contínua**. Nenhum processo é perfeito, por isso é necessário continuar os esforços para melhorar. À medida que o processo é testado a sério, o staff vai sugerindo refinamentos.

O caso assinalado em [18] é uma situação idêntica ao do referido em [17].

Tal como em [17], no [18] também começaram por **avaliar os processos**, para determinar qual aqueles que se teria de melhorar para, por sua vez, melhorar a Gestão de Serviços. O objectivo da Gestão de Serviços de TI é assegurar que os serviços estejam alinhados com as necessidades dos clientes, melhorando a qualidade global das TI, e reduzindo custos das TI a longo prazo.

O autor de [18] refere a incapacidade da empresa em arranjar recursos extra para projectos como este (implementação de ITIL), sendo que refere que acontece o mesmo com a maioria dos departamentos de TI. Para resolver este problema tiveram que redobrar os esforços, pois só assim conseguiriam melhorar os processos. Este dobro de esforços pode significar em atribuição de tarefas em projectos de Gestão de Serviços, o que implica parar de fazer as tarefas normais. Tendo em conta o resultado final, este esforço é compensatório.

Foram formadas três equipas de oito a doze membros, representando as secções do departamento de TI da organização, e pediu-se-lhes para desenvolver planos de projectos, incluindo o tempo necessário para os seus trabalhos regulares.

Cada equipa ficou responsável de submeter os seus planos de projectos para aprovação final. Sendo que a equipa responsável pela implementação iria rever os vários planos dos projectos.

Nas áreas críticas como o *Help Desk*, foram contratados empregados temporários para preencher as vagas dos membros das equipas referidas atrás. Em algumas das equipas foi necessário limitar número de dias dedicados ao projecto de Gestão de Serviços, para que não houvesse uma perturbação nas operações normais, ou pelo menos que estas perturbações fossem minimizadas.

O passo seguinte, segundo [18], é rever a *framework* ITIL. Apesar dos processos de Serviço de Suporte e Serviço de Disponibilidade estarem entrelaçados e interrelacionados, alguns desses processos estão dependentes de outros.

Tal como na experiência relatada anteriormente, é necessário avaliar cuidadosamente o estado actual da organização. Podendo isto ser feito utilizando as ferramentas e recursos já mencionados anteriormente. Após estes resultados é normal verificar que o processo de Gestão de Incidentes apresenta um valor superior ao da Gestão de Problemas. Isto acontece pois a Gestão de Problemas depende de uma sólida Gestão de Incidentes, o que faz com que não haja a primeira sem haver a segunda.

O mesmo acontece entre a Gestão de Mudança e a Gestão de Configurações. Começar com a Gestão de Configurações antes da Gestão de Mudança não é uma decisão sábia.

Há que ter atenção pois estes resultados das avaliações tornam-se rapidamente desactualizados, pois não existe uma forma consistente de saber até que ponto é que os processos já estão alterados [18].

Apesar de não haver um ponto de começo definido para a implementação de ITIL, é normal começar-se pela Gestão de Incidentes, ou Gestão de Mudança.

O próximo passo, segundo [18], é denominado “**conquistar vitórias rápidas**”.

Reconhecer os processos que estão perto do estado “controlado”, de acordo com o modelo de avaliação de maturidade, é determinar quais os processos que necessitam de uma mais rápida implementação dos standard de ITIL, o que pode ser uma boa escolha para a organização.

A necessidade de atingir alguns objectivos rapidamente (conquistar umas vitórias rapidamente) é crítica para o sucesso da implementação global de ITIL [18]. Isto está relacionado com o facto de que o staff de TI, que esteve e está sujeito a esforços extra, necessita de ver por ele próprio os benefícios da adopção da *framework* ITIL. Desta forma, o staff mantém o mesmo entusiasmo, a mesma energia, o mesmo ímpeto, com que começou a trabalhar neste projecto.

Segundo [18], o “passo final” é o **impacto nos clientes**. Obviamente que as melhorias efectuadas têm um impacto positivo nos clientes.

Com a ajuda da avaliação da maturidade de processos – a avaliação de como a qualidade e a eficácia dos processos está relacionada com as operações e o suporte – é possível distinguir quais os processos que necessitam de mais trabalho.

Conclusão

Após uma leitura dos recursos da Gestão de Serviços (ITIL) pode-se verificar aquilo que já foi afirmado anteriormente, que não existem fórmulas mágicas nem técnicas especiais de implementação.

Os resultados da avaliação da maturidade dos processos fornecem um ponto de começo. Mas, a compreensão das relações entre esses processos e os objectivos traçados para a organização vão ajudar a determinar a ordem “correcta” da implementação das melhores práticas, de acordo com a *framework* ITIL.

3.2 Dicas para uma implementação bem sucedida

Após termos visto exemplos de implementações de ITIL existem uma quantidade de pormenores que parecem saltar à vista. Esses pormenores constituem aquilo que muitos consideram ser a receita para o sucesso [14]:

- ◇ **Não fazer tudo de uma só vez** – O ITIL é muito completa. Tentar dar conta de todos os processos do Serviço de Disponibilidade já está provado que é um desafio demasiado difícil para muitos departamentos de TI. Em vez disso deve-se escolher uns poucos de processos para começar.
- ◇ **Pensar na avaliação desde o princípio** – A premissa do ITIL é melhorar a qualidade do serviço. Isto só pode ser conseguido através de uma avaliação/medição eficaz. As avaliações são feitas no início e à medida que as mudanças vão acontecendo. Definir um critério de qualidade claro e mensurável para os serviços de TI faz parte de uma implementação do ITIL desde o princípio.
- ◇ **Automatizar os passos do processo quando possível** – Muito tem sido dito acerca dos méritos de observar os três Ps (pessoas, processos, e produtos) independentemente. Na tentativa de implementar ITIL, muitas organizações ignoraram a oportunidade de usar software (produtos) para automatizar – e melhorar – partes dos processos do Serviço de Disponibilidade ao mesmo tempo que descrevem e documentam esses processos.
- ◇ **Começar com Gestão de Incidentes** – O lado do Serviço de Disponibilidade virado para os clientes é o que realmente interessa, porque as percepções positivas e negativas da qualidade de serviços de TI são largamente baseadas na capacidade das TI arranjam algo que não funciona. Por isso, a Gestão de Incidentes é o ponto de começo. Em média, os departamentos de TI necessitam de seis a sete passos de processos para resolver um incidente, enquanto organizações de topo necessitam apenas de três a quatro. Isto traduz-se obviamente em melhorias de processos, logo tempo e dinheiro. Construir uma base de conhecimento de incidentes (“problemas” em termos de ITIL), automatizar uma solução de processos, e estabelecer soluções de “self-service” são as soluções naturais.
- ◇ **Seguir com Gestão de Configurações** – Fornecendo serviços “end-to-end” é um desafio que todos os gestores de operações enfrentam actualmente [14]. A Gestão de Configurações fornece uma base para *mapear* componentes de infra-estrutura em aplicações e serviços fornecidos a utilizadores. Começar com serviços bem conhecidos como SAP, *Siebel*, ou *Microsoft Exchange*, utilizando ferramentas automáticas de descoberta, e armazenando os resultados e os mapas de dependência numa base de dados comum.

Geralmente este exercício resulta num novo papel dentro do departamento de TI – “*IT service delivery manager*”. Este papel toma conta dos processos de serviços diferentes e é responsável por medir a qualidade dos serviços internos e negociar os níveis de serviços com os clientes.

Em ordem para perceber o valor dos investimentos em TI feitos, as organizações devem procurar melhorar a maturidade dos processos de gestão de serviços. A gestão e o controlo das infra-estruturas são funções críticas e a melhoria dos processos dos serviços de Disponibilidade e de Suporte vai aumentar a eficiência e eficácia da disponibilidade operacional.

Sendo que a *framework* ITIL apenas fornece um guia necessário para a estrutura dos processos, muitos CIOs não estão a ter as melhorias esperadas – apesar de grandes investimentos em ITIL. O *deployment* de ITIL deve ser feito dentro do contexto do negócio, é mais do que um simples conjunto de processos que podem ser seguidos incondicionalmente.

Qualquer mudança no programa de TI vai afectar os elementos organizacionais e tecnológicos e os processos. É nesta base que em [15] são dadas dez dicas a CIOs ou directores de TI que podem usar para fazer uma implementação de ITIL eficazmente e com confiança:

◆ **Em termos da Organização:**

Fazer uma aproximação da implementação de ITIL como parte de uma estratégia global de TI, e usar isso para guiar todas as iniciativas estratégicas

A implementação de ITIL tem um impacto significativo e amplo sobre todas as TI, não sendo uma iniciativa isolada. Para evitar ambas as limitações em termos de recursos e de programação, a implementação tem de ser alinhada com os programas globais e regionais, com iniciativas de TI e com iniciativas dos fornecedores.

Deve ser feita uma aproximação à Gestão de *Portfolio* para se compreender o alinhamento e prioridades de todas as iniciativas em adição aos benefícios globais para a organização.

Considerar a organização pós-ITIL antes de completar o processo de design

Introduzir processos baseados em ITIL gera requisitos para novas funções e papéis, que pode causar impacto nas estruturas da gestão de serviços actual. Antes de completar o processo de design, é necessário compreender os papéis e funções necessário para o suporte dos processos.

Deve ser dada a necessária consideração à estrutura governativa necessária para guiar e suportar a nova organização de TI. Estabelecendo o programa de transformação assegura que a estrutura que suporta o ITIL é segura e operacional.

“Engage, engage, engage”. A comunicação contínua é necessária a todos os níveis da organização

A implementação de ITIL tem impacto em todos os trabalhadores da organização. Devido a isto, é crítico compreender o impacto em cada nível da organização e o valor que é adicionado.

Subsequentemente, o compromisso, as comunicações e a formação são chaves para o sucesso. Começa nos membros “sénior” até ao gestores de ITIL a darem formação às pessoas da organização, acerca dos processos.

Colocar expectativas realistas sobre os benefícios e estabelecer uma linha base a partir da qual se monitoriza as melhorias.

A mudança na organização leva o seu tempo a ser aceite, e a implementação de ITIL não é um caso diferente. A implementação de ITIL foca-se na melhoria de serviços ao cliente e à medida que os processos ganham maturidade o ROI começa a ser reconhecido.

Para determinar o resultado final, foca-se a estratégia e as comunicações na melhoria da qualidade de serviço e estabelece-se uma linha base de *Key Performance Indicators* (KPIs – indicadores dos níveis de performance) a partir dos quais se monitoriza as melhorias. Os KPIs escolhidos e os benefícios associados devem ser orientados ao negócio.

◆ **Em termos de Processos:**

Identificar e conquistar vitórias rápidas

A necessidade de atingir alguns objectivos rapidamente (conquistar umas vitórias rapidamente) é crítica para o sucesso da implementação global de ITIL [18]. Isto está relacionado com o facto de que o staff de TI, que esteve e está sujeito a esforços extra, necessita de ver por ele próprio os benefícios da adopção da *framework* ITIL. Desta forma, o staff mantém o mesmo entusiasmo, a mesma energia, o mesmo ímpeto, com que começou a trabalhar neste projecto. [15][18]

Benefícios máximos só podem ser atingidos se o impacto que cada processo tem nos outros processos for compreendido

A *framework* ITIL é composta por processos de gestão de serviço e uma função de gestão de serviço. Cada processo de ITIL suporta e integra com pelo menos um outro processo.

Para um desenvolvimento e *deployment* eficaz, o impacto e as interdependências ao longo da *framework* ITIL devem ser claramente definidas e compreendidas. A integração e compreensão dos processos permite a actualização crítica e exacta do fluxo de informação, que permite identificar com grande precisão as áreas a melhorar.

Dar prioridade à selecção de processos baseada na maturidade actual

Não é imperativo implementar todos os processos concorrentemente em ordem a realizar melhorias operacionais e um ROI significativo.

A implementação de processos individuais ou de combinações de processos pode originar as melhorias operacionais necessárias. Os processos devem ser seleccionados baseado nos benefícios.

Usar o sucesso com uma rampa de lançamento para melhorias futuras

A implementação de ITIL é um compromisso estratégico e leva meses a ser completamente implementado. Durante este tempo muitas partes de uma organização vão ser “obrigadas” a mudar.

Neste tipo de ambiente é importante implementar um programa de melhorias contínuas. Primeiro isto vai assegurar que as melhorias vão ser disponibilizadas como esperado e, segundo, vai ajudar a construir melhorias futuras, em vez de assumir que o trabalho está concluído.

◆ Em termos de tecnologia:

Combinar processos com “*tool activities*” desde o primeiro dia como parte de uma solução única

Implementar uma ferramenta de Gestão de Serviços suportará os processos, automatizar tarefas e permite gerir e distribuir informação. Gestão de Conhecimento é um componente crítico da ferramenta de gestão de serviços.

Integrar processos de controlo de informação com a ferramenta assegura que a informação é actual e continue a adicionar valor aos processos de Gestão de Serviços.

A implementação de ITIL não é apenas avaliar e rever processos, é também acerca da mudança: mudar a forma como as pessoas trabalham; mudar as plataformas tecnológicas; e mudar os comportamentos em toda a organização.

3.3 Números da Adopção de ITIL

Segundo [14], a importância do ITIL está a aumentar.

Pode-se verificar os números recentes da adopção de ITIL por parte das empresas na figura seguinte:

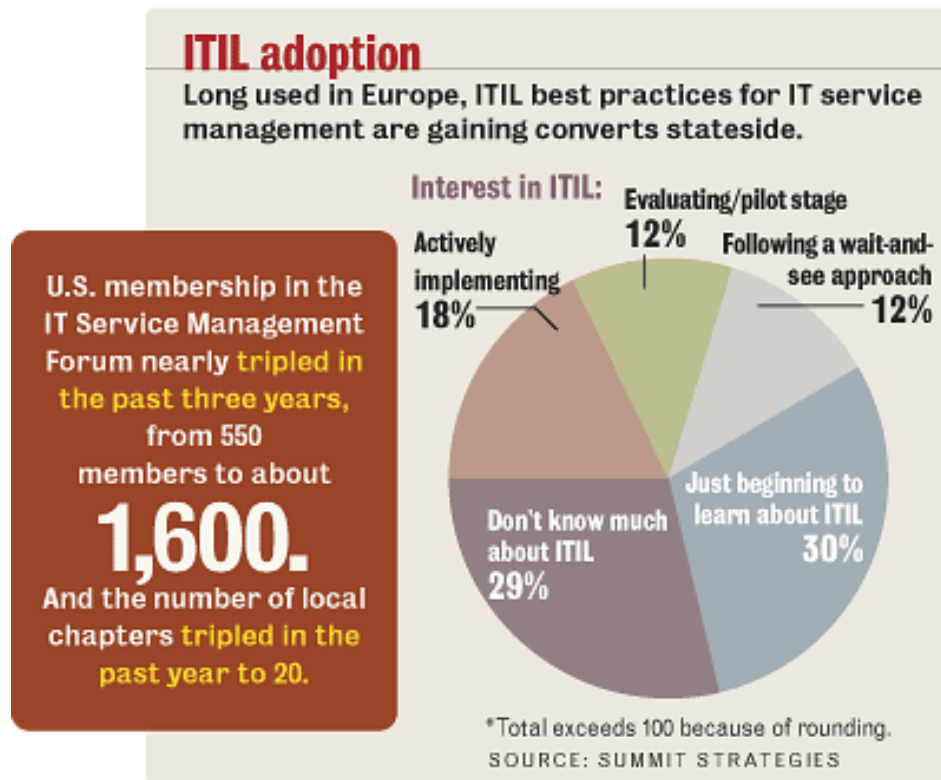


Figura 2: Resultados de um inquérito acerca das intenções relacionadas com ITIL (retirado de [16])

Numa pesquisa, feita pela *Forrester* [14], concluiu-se que a adopção de ITIL tem ganho bastante força nos últimos dois anos.

Actualmente, existem 12% empresas que implementaram ITIL, e cerca de 30% que estão ou no processo de começarem a implementar ou pelo menos a pensar nisso.

Esta onda crescente do ITIL está relacionada com o facto de que já está a distinguir padrões nas falhas e sucessos das implementações de ITIL, o que permite às empresas prepararem-se de antemão.

4 Erros Comuns, Dificuldades, e Razões das Falhas na Implementação de ITIL

Como foi sendo referido ao longo do documento, para a obtenção de benefícios e criação de valor do negócio é necessário não falhar na implementação de ITIL. Na secção anterior foram referidas algumas dicas e exemplificados uns procedimentos que resultaram numa implementação bem sucedida, mas é necessário que se saiba quais os erros, dificuldades e as razões das falhas das implementações de ITIL. É isso que se pretende com esta secção.

Sendo este tema bastante falado por diversos autores, é fácil encontrar referências que ajudem neste capítulo. Aqui junta-se um resumo de seis referências

([6],[12],[19],[20],[21],[22] – na referência [12] é apresentado um resumo bastante completo de [20] e [22]) encontradas relativamente às falhas na implementação de ITIL.

4.1 Quais são (algumas das) dificuldades da implementação ITIL?

A adopção de ITIL pode não ser fácil, nem de curta-duração, nem barata. Uma das razões é por que as TI nem sempre são geridas como negócios [6].

Outra razão é o facto de que não tem sido prática gerir-se a TI com base em necessidades do negócio bem documentadas [6]. Um dos locais onde se pode facilmente verificar isso é no processo de Gestão de Mudança, é normal existirem mudanças frequentes, o que tem um efeito adverso na produtividade de toda a organização.

“A implementação de ITIL não pode ser cumprida em seis meses.” [6] Mas da maior parte dos projectos de TI espera-se que demonstrem resultados positivos ou já o estado final em seis meses. As metas de ITIL não cumprem essas “normas”, estas são medidas em anos em vez de meses.

A implementação de ITIL requer novos recursos, pois a tecnologia actual pode não ser capaz de suportar os processos ou a comunicação inter-processos necessária para a certificação ITIL.

Outra razão (que já foi abordada anteriormente) é a dificuldade em determinar onde se começa, e com que é que se começa (com apenas um processo ou com todos em simultâneo).

A *framework* ITIL irá causar uma grande mudança na forma como o negócio é feito. As mudanças nos processos de negócio são sempre difíceis.

4.2 Porque razões falham as implementações? Quais os erros?

Segundo [19], existem cinco falhas que devem ser evitadas numa implementação de ITIL:

☒ Estruturação em redor dos processos de ITL

Os processos de ITIL envolvem cada um conjunto variado de especialidades dentro da organização. Consequentemente, múltiplos processos de ITIL podem englobar a mesma especialidade. Desta forma, se o design do grafo da organização for feito baseado nos processos de ITIL, então uma dada especialidade irá ser fragmentada ao longo da estrutura. O que representa dois problemas significativos: o trabalho será replicado, o que implica aumento de custos, e no pior caso, perda de consistência e de sinergia; e a especialização é reduzida.

Uma estrutura correcta mantém todos os técnicos de uma especialidade juntos num grupo, focando-os apenas no objectivo do negócio.

☒ Nomear um gestor de processos com o poder de gerir o trabalho dos outros

Esta é uma falha bastante significativa pois viola um dos princípios fundamentais do design organizacional: o princípio do “*empowerment*”, que separa a autoridade da responsabilidade.

Aqueles que têm autoridade, mas não têm responsabilidades, geralmente perdem a noção real do negócio, e tornam-se “tiranos” [19].

A melhor solução passaria pela nomeação de um “*Organizational Effectiveness Coordinator*”, que a função é ajudar todos a melhorar os processos.

☒ Tornar-se num escravo das definições

Uma organização pode cultivar ITIL sem escorregar nas definições confusas dos produtos e serviços. A solução é mantermo-nos focados nos requisitos dos clientes e no paradigma do negócio, sendo apenas ajudados pelo ITIL para saber como se faz.

☒ Deixar o ITIL guiar os processos de “resource-governance”

São estes processos que decidem quais os projectos/serviços a serem feitos. O que inclui processos como orçamentar, gerir *portfolios* e aprovação de projectos. O ITIL inclui pequenas partes deste tipo de processos, mas não beneficia do conhecimento actual do mercado. Daí que estes devem ser separados da implementação de ITIL.

☒ Deixar que o ITIL se torne uma religião

O ITIL é extremamente útil na melhoria do fornecimento de serviços e no desenvolvimento da infra-estrutura usada para isso. Mas não descreve a totalidade dos processos necessários para se ser uma empresa de topo. O ITIL é limitada, focando-se apenas na Gestão de Serviços.

Já segundo [20], as razões principais pelas quais as técnicas de ITIL não acontecem como previsto, não se verificando assim os benefícios esperados são as seguintes (foram usadas as definições/traduições apresentadas em [12]):

☐ Diferentes prioridades nas diferentes partes da organização

Quando se decide implementar melhorias nos serviços de TI há sempre duas partes que defendem diferentes interesses:

- os que têm responsabilidades estratégicas querem focar as melhorias nos Catálogos de Serviços e na Gestão Financeira ;
- os que têm responsabilidades táticas querem focar nas operações diárias como a Gestão de Mudança e a Gestão de Incidentes.

Deve-se tentar agradar a ambas as partes implementando-se várias actividades de melhoramento concorrentes, tais como aperfeiçoamentos na gestão de mudança para as operações da equipa tática e melhoramentos de algumas tarefas importantes para a equipa estratégica.

❑ **O trabalho mete-se no caminho**

Existe o problema das necessidades do negócio que se tornarem prioritárias, deixando as práticas de ITIL à espera de poderem ser implementadas.

Para combater este problema, aconselha-se o programa de melhoria de serviço contínuo (CSIP) que é uma forma de estabelecer e organizar um conjunto de melhorias táticas e estratégicas, prioridades, recursos e tempo.

❑ **Já se possui a tecnologia**

Um problema corrente é o facto de as empresas já possuírem ferramentas para efectuar determinado processo. O problema é que essa solução, por melhor que seja, pode não ser eficaz e não se integrar bem numa solução de gestão de serviço de TI. Assim, devem ser desenhados processos de acordo com as necessidades da organização e, depois, escolher a solução que cobre a maioria desses processos.

❑ **Desconhecimento do estado da organização**

É necessário, como já foi referido na secção anterior, saber o estado dos processos actuais da organização, para isso é necessário perceber-se os orientadores de negócio e tecnologia, quais as necessidades de TI e de que forma estão ou não a ser actualmente satisfeitas, qual o impacto de não se proceder a uma alteração, que processos estão em curso e que tecnologia se possui.

❑ **Dificuldade em fazer uma alteração organizacional**

Este tipo de mudanças é complicado e varia conforme o tamanho, estrutura e cultura da organização. Para tentar combater esta dificuldade e obter sucesso na implementação ITIL, aconselha-se a treinar para a equipa de TI e para a gestão de TI e fazer simulações para os clientes.

Em [21], o autor descreveu nove erros comuns na implementação de ITIL:

⤴ **Fazer a implementação como se fosse um projecto de TI, em vez de um Projecto de Mudança Organizacional**

⤴ **Equilíbrio entre esforços estratégicos e conquistas rápidas**

Deve-se procurar conquistar vitórias rápidas para construir a fundação dos processos [21].

▲ **Foco num ou alguns processos de ITIL em vez de se focar em todos os processos do Serviço de Suporte e Serviço de Disponibilidade**

É necessária uma visão global donde se quer chegar ([21]) enquanto se planeia e implementam os processos e actividades para assegurar que as operações e relações sejam bem sucedidas.

▲ **Detalhar (demasiado) as soluções para os processos de ITIL**

Perder muito tempo no detalhe da solução pode fazer com que as relações de um processo fiquem obsoletas [21].

▲ **Focar a implementação na localização de um processo**

▲ **Falta de organização na implementação**

É necessário obter novas ideias, determinar se são úteis, e adicioná-las ao projecto. Mas o importante está no facto de ser necessário avisar todos da alteração.

▲ **Demasiada ênfase na maturidade dos processos como objectivo ou estado final**

O objectivo não é estagnar os processos mas sim continuar a medir o progresso e a monitorizar a performance durante a implementação.

▲ **Tratar a implementação como se fosse um projecto que nunca mais se vai pegar**

Implementar a Gestão de Serviços de TI é um programa de melhorias contínuas, sendo um ciclo contínuo, como já foi referido.

▲ **Construir a equipa de implementação com pessoas com papeis errados**

Deve-se procurar construir sempre uma equipa com as pessoas com o perfil exacto (talento e paixão) para o determinado papel.

Já o autor de [22] acredita que os erros mais comuns durante uma implementação de ITIL são os seguintes dez (mais uma vez foram utilizadas as definições/traduições feitas em [12]):

○ **Falta de compromisso de Gestão**

Nenhum projecto tem sucesso sem um compromisso e orientação de gestão. Podem-se até obter benefícios com a implementação de ITIL mas, sem uma boa orientação, os benefícios serão poucos.

○ **Tempo gasto em diagramas complicados**

Não é necessário construir mapas detalhados e complexos para todos os processos pois gasta-se tempo e recursos. Há, no entanto, processos que requerem mesmo a construção de mapas.

○ **Não criação de instruções de trabalho**

O tempo gasto na construção de mapas complexos interfere com o estabelecimento de instruções escritas de trabalho (como regras de crescimento, definições de prioridades, categorias de mudanças, etc.). Estas instruções são necessárias e devem ser publicadas e revistas continuamente.

○ **Não atribuição de processos a pessoas**

Cada processo deve ser atribuído a uma pessoa que deve concentrar-se na estrutura e fluxo desse processo, monitorizando-o e gerindo-o para que este possa ser constantemente melhorado.

○ **Concentração em demasia no desempenho**

Muitas das actividades de TI monitorizadas concentram-se no desempenho, esquecendo-se da qualidade e dos processos. As organizações devem assim despende mais tempo no aperfeiçoamento da qualidade como parte do processo de implementação de ITIL.

○ **Ambição**

O ITIL consiste num conjunto de processos de gestão de serviços de TI e as organizações tentam implementar o máximo de processos, de uma só vez, o que já foi referido, na secção anterior, como sendo uma prática inoportável.

○ **Não manutenção do ímpeto**

É extremamente difícil implementar todos os processos ITIL e manter o mesmo ímpeto com que se começou a implementar. Uma implementação eficaz das técnicas de ITIL demora anos a conseguir pelo que para manter os benefícios inicialmente conseguidos, deve-se implementar todos os processos.

○ **Permissão da separação dos departamentos**

Alguns processos englobam mais que um departamento, o que pode causar conflitos (especialmente em organizações onde os limites de um departamento são rígidos). Os departamentos envolvidos devem entender que ITIL é feito em conjunto e que o sucesso depende do trabalho em grupo.

○ **Ignorar outras soluções de Gestão de Serviços**

Embora ITIL seja considerada uma melhor prática para a Gestão de Serviços de TI, não é a única e outras práticas e estruturas podem facilitar a gestão dos serviços.

○ **Não revisão da estrutura completa do ITIL**

A estrutura completa deve ser observada quando se põem as técnicas de ITIL em funcionamento

4.3 Conclusão

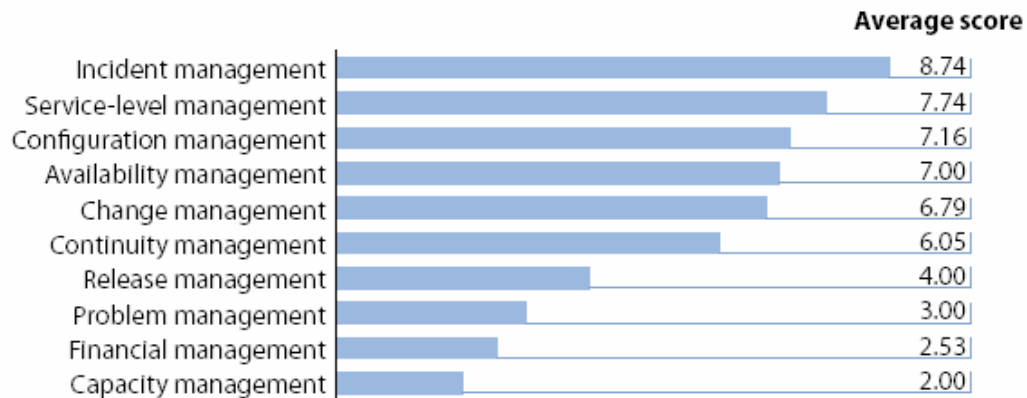
Apesar da implementação de ITIL poder ser difícil, o valor verdadeiro está na adopção a longo-prazo das melhores práticas, o que já demonstrou ter um retorno (ROI) positivo. ITIL constrói uma organização mais forte que consegue corresponder com o seu fornecimento de serviços às necessidades presentes e futuras do negócio, e fá-lo de forma eficaz em termos de custos.

Estas acções irão melhorar o posicionamento das TI de acordo com o negócio, e a vantagem competitiva.

5 Quais os processos mais afectados

Para responder à questão apresentada no título, baseou-se numa sondagem feita pela *Forrester* entre Novembro de 2004 e Fevereiro de 2005 [35], em que foram entrevistadas 19 empresas que passaram pela implementação de ITIL, e que por isso sabem do que se estava a falar. Foi pedido às empresas para atribuírem um valor aos processos de ITIL, em termos de importância percebida e valor. Os resultados estão expostos na figura seguinte:

“Please rank the importance of the ITIL processes for your overall IT service delivery process.”
(1 [least important] to 10 [most important])



Base: 19 IT managers at \$1 billion-plus companies

Figura 3: *Rank* de processos de ITIL de acordo com a importância destes (retirado de [35])

Em primeiro lugar aparece a Gestão de Incidentes, que lida com a resolução de problemas imediatos. Este lugar não é surpreendente, considerando que construir um processo estruturado para reagir a crises, por isso faz sentido ser o ponto de partida [34].

A Gestão do Nível de Serviços, objecto de preocupação de quase todos os gestores de TI de hoje em dia [35], ficou em segundo, à frente da Gestão de Configuração. Estes processos são aqueles que lidam directamente com as preocupações dos clientes de TI, nomeadamente o utilizador final e os executivos de negócio.

A Gestão de Disponibilidade e a Gestão de Mudança, foram os seguintes. Estes processos são os pré-requisitos para uma Gestão de Incidentes e Gestão do Nível de Serviço “bem afinadas” [34].

Os restantes processos que ocupam os últimos lugares do ranking fazem entender que as empresas estão mais preocupadas com a disponibilidade dos serviços do que a performance.

Esta sondagem reflecte um pouco o que se disse nas duas secções anteriores, acerca dos processos com que se deve começar a implementação de ITIL.

6 Vantagens/Benefícios

Nesta secção pretende-se expor ao leitor os benefícios de uma implementação de ITIL. Estes benefícios são referidos em documentos de apoio ao ITIL, daí que é fácil de encontrá-los através de uma simples pesquisa.

6.1 Benefícios

Seguem-se em baixo uma apanhado dos benefícios expostos nas referências [15],[24],[25] e [30]:

Benefícios para a Organização:

- ✓ Melhor Gestão de Mudança;
- ✓ Redução dos Custos de TI;
- ✓ TI alinhado com o negócio;
- ✓ Preparado para usar ferramentas para gerir TI;
- ✓ *Framework* para decisões de *outsourcing*;
- ✓ Modelo de Referência Uniforme para comunicação mutual;
- ✓ Mudanças culturais no sentido de fornecimento de serviços;
- ✓ Organização de TI mais sistemática e clara;
- ✓ Procedimentos estandardizados e fáceis de compreender/reconhecer;
- ✓ Menor duplicação de trabalho e por isso um aumento de eficiência;
- ✓ É um salto inicial para uma certificação ISO-9000.

Benefícios para o cliente

- ✓ Serviços de TI bem documentados e detalhados;
- ✓ Ambiente de TI mais estável;
- ✓ Aumento de confiança e de credibilidade sendo o objectivo final a garantia de uma qualidade de fornecimento de serviços;
- ✓ Canais de comunicação claros;
- ✓ Diminuição do tempo que os novos produtos (de TI) demoram a chegar ao Mercado.

Segundo [22], ainda é possível identificar outro tipo de benefícios, de mais alto nível, e que não estão mencionados nas publicações de ITIL:

*** Terminologia Comum**

ITIL tem um conjunto standard de terminologias que permite as TI comunicarem muito mais facilmente com os clientes. Isto é especialmente útil para organização grandes que possuem vários sites e que os sites executam as mesmas funções de Gestão de Serviços de TI, mas que estão a usar diferentes línguas para descrever as acções. Adicionalmente é simplificada a comunicação com as TI. A terminologia *standard* permite melhorar a formação e reduzir a confusão.

*** Diferença entre gestão e prática encurtada**

A gestão de alto nível geralmente não compreende muitos dos processos que estão ao seu controlo. Um dos benefícios de uma loja ITIL é que os gestores podem utilizar os livros ITIL para os guiar de forma a assegurar que a Gestão de Serviços é feita de acordo com as melhores práticas.

✧ Standards Internacionais

ITIL tem o standard inglês BS15000, que está aliado ao ISO9002. Obter este nível de certificação é uma visão interessante do ponto de vista das melhorias da Gestão de Serviços de TI.

✧ Certificação da equipa

ITIL tem uma certificação independente para a equipa (staff) compreendida em dois níveis principais de certificação: *foundation* e *managers*. No primeiro caso, obter este tipo de certificação garante que se mostra um conhecimento geral dos processos e terminologia ITIL. Para obter o segundo nível é necessário ter um conhecimento aprofundado de ITIL, juntamente com a capacidade de implementar e gerir ITIL no local de trabalho.

6.2 Qual é o ROI esperado?

A implementação do ITIL pode ser cara, assim sendo onde é que uma organização pode esperar recuperar esses custos? Segue uma lista parcial dos benefícios, de acordo com [6], que irão ser detalhados mais à frente neste documento:

- ITIL tornou-se de facto a melhor prática para gerir as TI. A larga adopção do ITIL pela indústria fornecerá guias para o que funciona e o que não funciona;
- ITIL traz consigo um dicionário comum, um item que tem feito falta no mundo actual das TI;
- A melhoria da gestão financeira das TI e a melhor correspondência entre os serviços de TI e as necessidades globais de uma organização;
- A melhoria da relação entre as TI e a organização que fornece os serviços;
- A melhoria da utilização da infra-estrutura das TI;
- A melhoria da utilização do staff de TI;
- Melhor reputação das TI dentro organização.

Em termos de valores não existem muitos resultados publicados referentes ao ROI. Apesar disso, em [30], podemos ver alguns números relativamente a clientes da *InterProm USA*:

- Um dos clientes conseguiu reduzir as causas de *downtime* em 65% resultando num aumento anual de poupanças de 197,000 dólares por 100 utilizadores e reduziu as perdas de lucro em 7 milhões de dólares por 100 utilizadores;
- Outro cliente viu o tempo de resolução das chamadas de serviço baixar em mais de 50%;

- Ainda outro cliente viu aumentar o volume de chamadas de 450 por semana para 2000 por semana num período de um ano, mas foi capaz de manter o número do staff do *Help Desk* (5 funcionários).

São apenas alguns números demonstrativos do valor financeiro da implementação da *framework* ITIL.

7 Desvantagens/Fraquezas

Nesta secção pretende-se demonstrar algumas das desvantagens ou fraquezas do ITIL.

Segundo [27], a falta de aceitação do ITIL por parte de algumas empresas está ligada a estas fraquezas, que o autor considera as principais fraquezas do ITIL, que são as seguintes:

- ⊗ **Os standards de ITIL difíceis de implementar** – O ITIL descreve o “quê” mas não o “como” do fornecimento de serviços. O ITIL não pode ser implementada pelo livro na sua forma actual [27].
- ⊗ **ITIL não define as medidas para as melhorias dos processos** – As empresas são geralmente pouco claras na apresentação de resultados tangíveis gerados devido à implementação dos standards ITIL.
- ⊗ **ITIL não é capaz de mapear os processos de negócio nos processos de TI**

Segundo [12], a maior fraqueza é que, embora ITIL apresente um conjunto de melhores práticas, não passam de uma lista de itens que a organização deve seguir. As práticas de ITIL não são implementadas mas sim usadas para criar a mudança organizacional, ou seja, ITIL não orienta como aplicar efectivamente essas técnicas, cada organização deve desenhar as suas baseando-se nas necessidades e objectivos.

Outra desvantagem apontada pelo autor é a dificuldade de quebrar velhos hábitos: há pessoas que simplesmente não se conseguem adaptar aos novos processos implementados. Esta desvantagem já não se prende tanto com ITIL.

8 Valerá a pena?

A resposta a esta pergunta nunca será respondida directamente, pois cada caso tem os seus pormenores específicos que podem justificar ou não a implementação de ITIL.

Observando e contrapondo os benefícios com as fraquezas seria fácil de concluir que ITIL tem muito mais benefícios que fraquezas, mas estes benefícios só serão atingidos se for feita uma implementação eficaz.

Se o leitor não está satisfeito com esta resposta, poderá tentar aplicar os primeiros passos da implementação na sua empresa (se for esse o seu caso) e verifica se valerá a

pena. Mas para ficar com uma ideia do que os peritos dizem, segue-se um conjunto de *quotes* retirados de [29].

Tom Holmes, vice-presidente das operações tecnológicas da *JM Family Enterprises Inc.* em Deerfield Beach, Fla., diz que as ferramentas são geralmente rígidas e difíceis de adaptar a necessidades específicas. E a capacidade de produzir relatórios de performance *ITIL-compliant* "é comum na maior parte das ferramentas".

Relativamente às ferramentas é considerado que "estas ainda estão na sua infância," diz Kevin McLaughlin, *security system manager* na *Procter & Gamble*. Ele diz que é fácil encontrar uma ferramenta que suporte um pequeno número de funções ITIL, mas que o desejo das empresas em automatizar o suporte requer múltiplos produtos de software.

McLaughlin diz que ITIL por si só é fraca no tratamento da segurança.

Willa Fabian, uma IT *vice president* da *EarthLink*, concorda. "Nós tivemos que inventar a nossa própria implementação de gestão de segurança," diz ela.

Fabian diz que preferia ver ITIL com a inclusão de mais pormenores específicos da implementação. "Em vez de ter apenas, '*Release management* é bom,' não existe muito mais acerca de como definir a forma operacional com que as pessoas interactivam," diz ela.

E George Spaulding, um *consultant* do ITIL *consultancy Pink Elephant*, culpo ITIL pela sua fraqueza na Gestão de Conhecimento.

Muitos componentes ITIL, tais como *service desk*, gestão de incidentes e de problemas, requerem um repositório histórico dos incidentes, diz ele. Mas ITIL não diz como o criar, o que deve estar lá dentro nem onde ir buscar a informação. "É apenas assumido que se vai ter uma base de dados de incidentes, com resoluções," diz ele.

Com estes testemunhos reais, conclui-se que a próprio ITIL precisa ainda de evoluir, o que **não** quer dizer que não vale a pena implementar ITIL neste momento.

9 Para além da Gestão de Serviços! Os próximos passos...

As conquistas do ITIL como sendo a melhor prática são realmente consideráveis. Ajudou a formalizar e adicionar disciplina aos processos das operações de TI. Graças o ITIL, muitas equipas e gestores técnicos de baixo nível de TI ficaram mais focados no fornecimento de serviços, na continuidade operacional e na exactidão da documentação, isto mais do que nunca [7].

Contudo, poucas empresas têm sido capazes de adicionar valor identificável ao negócio, através da implementação de ITIL. Actualmente TI está a oferecer a disponibilidade de níveis de infra-estrutura, nunca antes vistos, ao negócio, mas não existe maneira de demonstrar que isso está a acontecer, podendo mesmo não estar a acontecer, porque não é possível compreender o estado do serviço da perspectiva do

utilizador (não existem meios de medição e compreensão da interacção do utilizador com os serviços). [7]

É óbvio que as organizações nesta posição ainda não estão a tirar todos os benefícios de ITIL. Não interessa se a infra-estrutura está a funcionar perfeitamente, do ponto de vista técnico, se os utilizadores se queixam de baixa performance.

Estas dificuldades reflectem o facto de que não existe direcções dentro da *framework* ITIL de como medir a contribuição de TI na eficiência, produtividade ou rentabilidade dos processos. O foco principal de ITIL é fornecer a estrutura que o negócio pode adaptar e adoptar no seu ambiente.

O ITIL evita propositadamente indicar os procedimentos, em vez disso descreve-os de uma forma flexível o suficiente para serem utilizados em qualquer organização.

Para rectificar os problemas levantados, é necessário fazer relatórios técnicos da performance – o que é que a infra-estrutura está a fornecer, em que quantidades, e em quantas vezes – em termos de performance das aplicações de negócio. Sem isto, as organizações estão condenadas a apresentarem os seus feitos no negócio num estilo que só faz sentido dentro de TI. [7]

10 Conclusão

Como podemos constatar ao ler este documento, o ITIL é uma *framework* que possui “inúmeros” benefícios e poucas fraquezas (como podemos ver nas secções anteriores). Devido a isto, está a chamar a atenção dos CIOs, e também porque está bastante relacionada com as novas e importantes tendências do mapeamento de serviços de TI nos processos de negócio (por vezes designada gestão de serviços de negócio).

É também importante perceber que, para uma implementação eficaz de ITIL, não basta conhecer as melhores práticas: é também necessário saber que práticas escolher, quando as adoptar e como as aplicar. Para ajudar esta escolha foram apresentados vários conselhos e dicas que podem tornar a implementação muito mais bem conseguida.

Relativamente às dificuldades sentidas na implementação de ITIL, pode-se constatar que o custo de implementação e a falta de tempo e problemas de comunicação e coordenação são algumas das razões. De facto, ITIL é um processo que exige muito de uma organização, tanto em termos de recursos (tempo e custos) como em termos de comunicação e orientação da equipa na mesma direcção. Contudo, muitas empresas não estão preparadas para dispensar estes recursos, deixando a adopção de ITIL para segundo plano.

Apesar de tudo, o ITIL é definitivamente visto por todos como uma mais valia.

Referências

1. Dennis Drogseth, “*Understanding what ITIL is not*”, in Network World: <http://www.networkworld.com/newsletters/nsm/2004/1101nsm1.html> , November 01, 2004
2. Linda Musthaler, “*Mapping IT services to business processes*”, in Network World: <http://www.networkworld.com/newsletters/techexec/2004/1004techexec1.html> , October 04, 2004
3. George Spafford & Gene Kim, “*Top ITIL Myths*”, in <http://www.internetnews.com/ent-news/article.php/3295251> , January 05, 2004
4. InterProm USA Corporation, “*Is ITIL the equivalent to ‘IT Service Management’*”, in http://archive.bitacenter.com/bitalib/itil&itsm/Is_ITIL_ITSM.pdf , 2002
5. Concord Communications, Inc , “*ITIL Lands in the Manager’s Workshop: eHealth and the IT Infrastructure Library (ITIL)*”, in http://www.concord.com/download/whitepaper/itil_wp.pdf , 2004
6. Eugene S. Ball, “*ITIL: What it is and why you should care*”, in http://images.globalknowledge.com/wwwimages/whitepaperpdf/WP_ITIL.pdf , 2005
7. Compuware Corporation, “*Reaping the benefits of ITIL with Compuware Application Service Management*”, in <http://www.compuware.com/dl/cpwritil.pdf> , February, 2005
8. IBM Global Services, “*IBM and the Information Technology Infrastructure Library*”, in http://i.i.com.com/cnwk.1d/html/itp/IT_Infrastructure_Library.pdf , December 2004
9. PinkRoccade, “*ITIL be Alright on the Night – But will IT?*”, in http://www.pinkroccade.co.uk/Images/14_41685.pdf
10. Centrata, “*A Gateway to ITIL: The Centrata Approach*”, in http://www.centrata.com/content/Centrata_ITIL_whitepaper.pdf , 2005
11. Entuity, Inc , “*Eye of the Storm Supports the IT Infrastructure Library (ITIL): Achieving Effective IT Service Management*”, in <http://www.entuity.com/collateral/Entuity-itil.pdf> , 2005

12. Carla Farinha, “*Adopção de ITIL nas Grandes Empresas*”, in <http://student.dei.uc.pt/~cfarinha/scripts/CSI/GES.pdf> , 2005
13. Remedy, “*Implementing ITIL Best Practices*”, in http://www.remedy.com/solutions/documents/white_papers/wp_itil.pdf , 2004
14. Thomas Mendel, “*Implementing ITIL: How to Get Started*”, in http://www.bmc.com/USA/Promotions/attachments/Implementing_ITIL.pdf , September 21, 2004
15. Isabel Wells, “*Ten Tips for Successfully Implementing ITIL*”, in <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3554001> , October 5, 2005
16. John Cox, “*Implementing ITIL*”, in Network World: <http://www.networkworld.com/careers/2004/100404man.html> , October 04, 2004
17. TechRepublic, “*Implementing the ITIL framework*”, in http://techrepublic.com.com/5100-6329_11-1058558.html?tag=search , October 31, 2002
18. TechRepublic, “*Where to begin implementing service management*”, in http://techrepublic.com.com/5100-6333_11-1058518.html?tag=search , January 01, 2003
19. Dean Meyer, “*Beneath the Buzz: ITIL*”, in http://www.cio.com/blog_view.html?CID=4186 , April 01, 2005
20. LeetzaPegg & Matthew Kayes, “*Top 5 reasons why ITIL implementations don't happen by the book*”, in http://techrepublic.com.com/5100-10878_11-5889033.html?tag=search , October 05, 2005
21. Beverly Wileman-Pratt, “*Implementing ITIL: Some Common Errors*”, in <http://itmanagement.earthweb.com/service/article.php/3415531> , September 30, 2004
22. Malcolm Fry, “*Implementing ITIL: Some Common Errors*”, in http://i.i.com.com/cnwk.1d/html/itp/ITIL_Malcolm_Top_Ten.pdf
23. TechRepublic, “*Introducing ITIL standards for service to your clients*”, in http://techrepublic.com.com/5100-6329_11-1058517.html?tag=search , September 23, 2002

24. Pink Elephant, “*The Benefits of ITIL® White Paper*”, in http://www.pinkelephant.com/NR/rdonlyres/0CDB7E14-F489-4D9F-99E9-7599C2C74C62/0/Benefits_of_ITIL.pdf , September, 2004
25. David Pultorak, “*Learn how ITIL can benefit your organization*”, in <http://techrepublic.com.com/i/tr/downloads/home/itil.pdf> , August 04, 2005
26. Rick Leopoldi, “*Business Benefits ITIL Maturity Assessment*”, in <http://www.itsm.info/Business%20Benefits%20ITIL%20Maturity%20Assessment.pdf> , October 29, 2005
27. Thomas Mendel, “*ITIL's Final Breakthrough: From 'What' to 'How'*”, in <http://www2.cio.com/analyst/report2843.html> , 2004
28. Bob Violino, “*Selling ITIL to Senior Management*”, in <http://www.ciouupdate.com/trends/article.php/2227251> , June 25, 2003
29. Gary h. Anthes, “*Sidebar: What's Not to Like?*”, in ComputerWorld: <http://www.computerworld.com/managementtopics/management/story/0,10801,105752,00.html> , October 31, 2005
30. InterProm USA , “*Justification of ITIL*” , in <http://www.interpromusa.com/Business%20Papers/Justification%20of%20ITIL.pdf> , 2002
31. Chuck Yoke, “*For service management, ITIL have to do*”, in <http://www.networkworld.com/columnists/2005/071105yoke.html> , July 11, 2005
32. Denise Dubie, “*ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*”, in <http://www.networkworld.com/details/815.html> , September 30, 2002
33. Bob Violino, “*IT frameworks demystified*”, in <http://www.networkworld.com/supp/2005/ndc1/022105frameworks.html> , February 21, 2005
34. Denise Dubie, “*ITIL processes ranked*”, in <http://www.networkworld.com/news/2005/0330itil.html> , March 30, 2005
35. Thomas Mendel & Andrew Parker, “*Not all ITIL processes are created equal*”, in <http://itpapers.techrepublic.com/abstract.aspx?docid=148585&promo=300111&tag=wpr.7106,6202> , March 16, 2005