

Definição de um acordo de nível de serviços de forma ágil utilizando a metodologia P, M e G, ideal para empresas de pequeno e médio porte.

RESUMO

O artigo apresenta uma proposta de um ciclo ágil, que pode ser adotado como alternativa de insumo para criação de um Acordo de Nível de Serviços (SLA) em empresas de pequeno e médio porte. O estudo adotou os métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, contou também com a exploração de dados de duas empresas públicas DATAPREV e SERPRO. O objetivo geral da pesquisa reside em auxiliar empresas de pequeno e médio porte que optam por não terceirizar os seus serviços de TI, e possuem imaturidade na gestão de seus processos internos de TI. Baseado nos princípios do manifesto ágil e nas boas práticas de gestão de serviços de TI, obteve-se como resultado o desenho de um ciclo ágil, dividido em algumas etapas: a) Definição de um catálogo de serviços genérico, b) Definição de perfis e papéis de responsabilidade, c) Técnica que consiste em etiquetar os serviços de TI com uso de uma tabela de três diferentes tamanhos P, M e G. Todo o ciclo proposto, visa tornar as etapas de organização e gerenciamento de serviços de TI mais céleres, dado um ambiente ainda prematuro. A organização e definição de processos de TI, são etapas cruciais para uma empresa que planeja implantar a governança de TI.

PALAVRAS-CHAVE: Ciclo Ágil, SLA, Manifesto Ágil, Governança de TI.

Deivid Jose Smek
deivid.smek@outlook.com
<https://orcid.org/0000-0003-3154-0352>
UNILA

Marcos Roque da Rosa
deivid.smek@outlook.com
<https://orcid.org/0000-0003-3154-0352>
UNILA

INTRODUÇÃO

A Governança de Tecnologia da Informação, que tem como foco o alinhamento da área de T.I. com os objetivos de negócio, segundo Fernandes e Abreu (2006) é responsável por estabelecer as regras, as organizações e os processos que direcionarão o uso da T.I. pelos usuários, departamentos e divisões, fornecedores e seus clientes. Uma governança de T.I. eficiente deve tratar de algumas questões, das quais se destaca o questionamento de como as decisões serão tomadas e monitoradas. A resposta requer a formulação e implementação de mecanismos de governança, como comitês, funções e processos formais. (WEILL; e ROSS, 2004, pg.12).

Dentre os mecanismos existentes e utilizados, a definição de um Acordo de Nível de Serviço (ANS ou SLA), tem grande importância, uma vez que um SLA obrigatoriamente atende a requisitos de negócios e estes são materializados pelos indicadores que evidenciam a entrega do serviço. Segundo a norma brasileira (ABNT NBR ISO/IEC 20.000-1:2011), esse documento deve ser acordado entre os requisitantes de um serviço de T.I. e o responsável pelo serviços de T.I da organização, além de ser bem detalhado e definir quais os serviços, os custos, tempo de solução e padrões são esperados pelo lado do cliente. O processo de definição de um acordo eficaz, consiste em etapas importantes de ajustes, desenhos de fluxos e documentações, apesar do processo moroso a adoção do mecanismo representa grande valia quando se pretende melhorar ou implementar a governança de T.I. em uma organização.

Empresas de pequeno e médio porte que possuem uma área focada na entrega de serviços internos de T.I. e que optam pela não terceirização, costumam trabalhar em um cenário pouco alinhado em face as boas práticas existentes, ou seja, ambientes instáveis. Não possuem padrões para atendimentos, regras de prioridades, e muito menos prazos pré-definidos. A reformulação dos processos, e a adequação das rotinas de prestação de serviços de T.I., mesmo que baseadas em guias de fácil adoção, ainda são meios que preocupam devido a morosidade e a falta de treinamento dos colaboradores, o que representa um tempo de dedicação que muitas empresas não estão dispostas a pagar. Por maiores que sejam os benefícios futuros e de longo prazo, ainda sim existe uma resistência por parte de empresas menores quanto a mudanças em velhos padrões e a sua cultura organizacional.

A reestruturação de setores e processos dentro de uma empresa, costumam demandar tempo, conhecimento e grande dedicação. Um exemplo positivo vem ganhando força em empresas que desenvolvem softwares, estas têm se beneficiado dos recursos das metodologias ágeis, que prezam pela celeridade no desenho de novos processos, foca no executável, colaboração dos clientes, e respostas rápidas para as mudanças. O foco principal dos métodos ágeis é entregar valor ao cliente. O valor será o benefício que o cliente terá a partir do seu produto ou uma funcionalidade se alinhada com as suas necessidades segundo Moreira (2013. p. 21). Outras áreas tem se beneficiado dos princípios ágeis, aplicando métodos similares para conseguir realizar mudanças e adaptações com maior agilidade.

O artigo tem como objetivo exemplificar um ciclo ágil, que consiste num agrupamento de orientações e técnicas baseadas no manifesto ágil, para auxiliar na criação de insumo para um SLA de uma empresa que tem seus processos de

entrega de serviços de T.I. mal desenhados. Uma alternativa ágil de iniciar a reorganização de alguns processos, definindo papéis, adotando sugestões de catálogos de serviços, e técnicas de rotulação de serviços com etiquetas P, M e G, um acoplado de processos que representam maior celeridade quando comparadas as práticas que exigem grandes esforços e excessos de documentações. A classificação dos serviços com tamanhos pré-definidas tornará mais viável sucessíveis adequações de outros processos chaves, além de colaborar diretamente com a grande área da Governança de tecnologia da Informação.

REVISÃO TEÓRICA

“A governança de TI é de responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.” (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2005). A matéria vem ganhando notoriedade e maior teor de importância nos últimos anos, compartilhando dos pensamentos de WEILL; e ROSS, (2004) uma governança de TI eficaz é indicador mais importante do valor que a organização auferir com a área tecnologia da informação. Apesar de sua complexidade e diferentes formas de ser implementada, uma governança eficaz adota três tipos de mecanismos comuns: estruturas de tomada de decisões, processos de alinhamento e abordagens de comunicação.

Apesar das estruturas de tomada de decisões serem um dos primeiros passos na concepção da governança de T.I., de acordo com WEILL; e ROSS, (2004) uma governança eficaz é uma questão tanto de ações como de decisões. Dentre os mecanismos para implementar a Governança de T.I., em especial os Processos de Alinhamento são responsáveis por assegurar que os comportamentos cotidianos sejam consistentes com as políticas de T.I e contribuam com as decisões. Incluem processos de propostas de investimento, processos de exceções de arquitetura, e principalmente os acordos de níveis de serviços (ANS ou SLA). Este acordo consiste no documento que descreve todos os serviços que são prestados pela T.I. ao seus clientes, além de detalhes como tempo necessário para prestação deste serviços, níveis de qualidade esperado e custos envolvidos. O documento tem fundamental importância, pois é nele que estarão definidos, aceitos e formalizados os níveis de serviço esperados pelo cliente de TI.

O SLA, como mecanismo de alinhamento de processos representa grande impacto positivo que vai além de um mero documento consensual. Por meio de negociação entre a unidade de serviço de TI e as unidade de negócio, um SLA permite a articulação das ofertas de serviços de TI e seus custos. “Essas negociações esclarecem os requisitos das unidades de negócio, informando com isso as decisões da governança sobre a infraestrutura, a arquitetura e as necessidades de aplicação no negócio.” (WEILL; e ROSS, 2004, pg. 104). Dentre um de seus principais efeitos colaborativos com a Governança de TI, o SLA representa um dos grandes viabilizadores da criação de indicadores de desempenho, uma das formas mais efetivas de se auferir resultados palpáveis gerados pela T.I como contribuição a área de negócios.

O processo de criação de um SLA é muito mais complexo do que a elaboração de um simples documento formal que descreve prazos de atendimento e resoluções de solicitações. Deve ser um acordo que conste com todas as garantias

que o provedor de serviço oferece em relação aos serviços que foram contratados, e deve conter a maneira como estes serviços serão mensurados, reportados e principalmente melhorados continuamente.

O SLA encontra-se inserido na biblioteca ITIL (versão 3), especificamente no contexto dos *Service Design*, no processo SLM (*Service Level Management*, ou gerenciamento de nível de serviços). O ITIL é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de TI de alta qualidade, obtidos em um consenso após anos de observações práticas, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados. (FERNANDES, ABREU 2008, pg. 272).

Na concepção de um SLA, deve ser levado em consideração todo o levantamento de informações sobre os serviços prestados, quais são eles, quando devem ser fornecidos, qual a quantidade e com qual o desempenho o serviço será entregue e principalmente como será feita a sua prestação, que envolve inúmeros requisitos, papéis e responsabilidades.

O Acordo de Nível de Serviço tem como um dos parâmetros os serviços que já estão mapeados e registrados no Catálogo de Serviços, que segundo definição da diretriz *Service Delivery* da ITIL (versão 3), “é uma lista de serviços que uma organização oferece, em geral, para os funcionários e clientes.” Usualmente cada serviço dentro do catálogo contém a sua descrição, direitos de solicitação, custos e forma de realização. A ideia é poder contextualizar os serviços num catálogo previamente, e poder utilizar deste desenho como requisito de entrada nas primeiras etapas da composição de um SLA.

Além dos elementos obrigatórios para a composição do documento, o ITIL (versão 3) apresenta o Acordo de Nível Operacional (OLA), como acordo que serve de suprimento para elaboração de um SLA mais próximo da realidade de cada tipo de serviço. O OLA por sua vez, é um acordo interno entre os provedores de serviços de TI da empresa, que determina os prazos para o cumprimento de etapas e processos a serem seguidos, além das responsabilidades de execução de cada parcela de um serviço.

A construção de um OLA consiste em um processo moroso, devido a se tratar da fragmentação de um serviço interno em partes e responsabilidades distintas, onde cada parte interna de um setor de TI assuma uma responsabilidade específica sobre uma das etapas de execução do serviço, e estas são mapeadas e devidamente dimensionadas em escalas de tempo de resolução. O documento é extremamente detalhado e pesado, o que o torna como um importante aliado e insumo no processo de elaboração de um SLA conciso e eficaz. De forma comparativa, a ITIL (versão 3) descobre que quando acordamos um SLA, o provedor de serviços atua como prestadora de serviços no negócio; no caso de uma OLA, o acordo é entre partes dentro da organização operadora.

Além dos acordos que envolvem o negócio e a área de TI, existem inúmeros outros processos-chaves que precisam ser implementados para que se possa atingir um nível de maturidade em relação ao gerenciamento de serviços de TI, que conforme conceitua França (2002, pg. 08) “é um conjunto de habilidades da organização para fornecer valor para o cliente em forma de serviço.”

Empresas de pequeno e médio porte que possuem uma área de TI focada na prestação de serviços, em sua grande parcela ainda enfrenta resistências quanto

as mudanças e melhorias nas estratégias de otimização da gestão de seus processos. Em boa parte, a mudança em seus hábitos depende de outras variáveis, como pessoal capacitado, orientações que possam guiar os novos procedimentos, e principalmente levam tempo para serem documentados e estabelecidos de forma correta. Apesar da dificuldade em se reorganizar “existe uma grande necessidade em controlar os serviços de TI em uma organização, com os objetivos de manter a continuidade dos negócios e apoiar as necessidades estratégicas da empresa através da TI.” FRANÇA, César Moisés (2012, pg. 21).

Diante deste cenário de instabilidade, surge o conceito de Central de Serviços que é o ponto de referência para os clientes e usuários para atendimento de eventos de TI, que compreendem desde o recebimento até a sua resposta/resolução. “A Central de Serviços na ITIL é considerada uma função (*Service Desk*), que está envolvida em vários eventos de serviço, como atender chamadas e requisições.” FRANÇA, César Moisés (2012, pg. 21). Porém o estabelecimento de uma central apesar de poder ser gradual, ainda sim exige grandes esforços das partes envolvidas, além da adoção de ferramentas, a identificação de processos chaves, o redesenho de serviços, e o treinamento tanto dos provedores do serviço como dos clientes. As empresas ainda buscam alternativas que possam ser mais ágeis do ponto de vista de tempo de instauração. A ideia de gerenciar serviços com maturidade é convincente, mas as boas praticas ainda precisam ser adaptadas para ambientes que exigem maior celeridade nas transações e mudanças em seus processos.

As empresas do ramo de desenvolvimento de softwares têm se privilegiado com a adoção de boas práticas denominadas de metodologias ágeis, que focam principalmente em satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado. A ideia original de agilidade pode ser adaptada para qualquer ambiente ou área que não seja tecnologia da informação, porém em TI consiste em: “a habilidade de criar e responder a mudanças, buscando a obtenção de lucro em um ambiente de negócio turbulento” (HIGHSMITH, 2004); ou ainda, a capacidade de balancear a flexibilidade e a estabilidade. HIGHSMITH (2004) enfatiza que a ausência de estrutura ou estabilidade pode levar ao caos, mas que a estrutura em demasia gera rigidez.

Para Moreira (2013, p. 8, tradução nossa) utilizar um método ágil não é uma questão de competências de aprendizagem ou compreensão de um procedimento, é sobre a adoção de um conjunto de valores e princípios que exigem mudança de comportamento das pessoas e da cultura da organização. A cultura de buscar alternativas ágeis ganhou espaço e evolui com o passar do tempo.

A 15 anos atrás, em fevereiro de 2001, nas montanhas *Wasatch de Utah*, 17 pessoas participaram de um evento que foi responsável pela aliança que criou o que é denominado de Manifesto Ágil, que é uma declaração de princípios que fundamentam o desenvolvimento ágil de softwares. Segundo a página da Organização do Manifesto Ágil (2016):

"Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar: **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente. **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos e **responder a mudanças** mais que seguir um plano. (BECK et al, 2001).

O surgimento do manifesto ágil e seus princípios, tornaram ainda mais flexível a possibilidade de empréstimo de sua ideologia como alternativa para outras áreas de TI, que não sejam exclusivamente o desenvolvimento de softwares. O gerenciamento de serviços de TI, podê se adaptar a ideia de processos ágeis para reformular a forma com que vinha gerenciando seus recursos. Shore e Warden (2008, p. 6) afirmam que os métodos ágeis de entrega de serviço de TI alcançam o sucesso organizacional concentrando-se na entrega de valor e na redução de custos, traduzindo diretamente para o aumento de rentabilidade de investimento.

A pesquisa se apropriou da ideologia de criação do Acordo de Nível Operacional (OLA), para apresentar uma nova alternativa de criar insumo para um SLA, porém totalmente baseado nos princípios e valores que regem o Manifesto Ágil. Apresentando como resultado, um aglomerado de técnicas e orientações na composição de um ciclo ágil, com o objetivo de se dar um primeiro passo na reestruturação de um ambiente de gerenciamento de serviço instável. A ideia reside em poder criar suprimentos que tenham a mesma serventia do OLA em relação a elaboração de um SLA, porém com foco em procedimentos de simples adoção e rápida implementação, com resultados que possam desencadear a consolidação de uma futura central de serviços

O primeiro dos pilares ou valores do manifesto ágil descreve a ideia de que os indivíduos e a interação entre eles deva ser priorizada em contraste com a preocupação em definir e mapear processos e utilização de ferramentas. Diferentemente do *checklist* para elaboração de Acordo de Nível Operacional (OLA) sugerido pela ITIL *Process Map* (versão 3), onde os serviços precisam ser detalhados de acordo com várias perspectivas, e uma massiva quantidade de informações serem registradas na composição do documento, o ciclo ágil centraliza num primeiro momento apenas nos prazos para prestação dos serviços e os responsáveis por definir esses prazos. A proposta do ciclo trabalha com critérios que impactam diretamente no cliente em um curto intervalo de tempo. Um dos únicos processos já previamente estabelecido, é o de classificação dos serviços com auxílio de uma tabela de categorização, por outro lado, o que prevalece ainda é a interação entre os provedores dos serviços na aplicação das práticas ágeis.

O segundo valor que diz software em funcionamento mais que documentação abrangente, pôde ser interpretado sobre a ótica de gerenciamento de serviços como: serviços entregues corretamente e de forma eficiente mais do que documentação sobre estes serviços. A proposta da pesquisa destaca como foco empresas de pequeno e médio porte que estejam com dificuldade de desenhar seus processos de entrega de serviços de TI, logo a agilidade na definição de tamanhos de serviços sugeridos pela utilização da tabela, poderão refletir na priorização da entrega de serviços com maior controle e celeridade. Isso não quer dizer que documentação não seja importante e que os processos e as ferramentas sejam inúteis, como afirma a Organização do Manifesto Ágil “mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.”(BECK et al, 2001) A ideia não menospreza a documentação sobre o serviço, apenas inverte as prioridades, focando sempre o cliente num primeiro plano.

O terceiro valor alega que a colaboração com o cliente deve ser priorizada mais que negociações contratuais. O maior impacto na definição de insumo de forma ágil será no lado do cliente, visto que os serviços por ele solicitados estarão sendo entregues de acordo com padrões de melhoria, que serão definidos e

redesenhados em curto prazo e sem a sua participação como parte decisória, apenas como beneficiado. Ainda ira prevalecer os critérios necessários para definição de uma negociação, porém serão registros mais enxutos, privilegiando a melhoria da entrega dos serviços.

O último dos quatro valores acordados na reunião da Aliança Ágil (2001), destaca que devemos responder a mudanças mais que seguir um plano. Devido a flexibilidade na utilização da tabela de categorização, ira permitir que mudanças em critérios que modificam prazos, ou prioridade de serviços possam ser alteradas de forma ágil sem comprometer a continuidade na sua prestação. Além da grande maleabilidade na utilização de etiquetas P, M ou G, que irão possibilitar a manutenção dos tempos de resolução dos serviços sem a necessidade de mudar a nomenclatura das etiquetas ou estrutura da tabela. As respostas as mudanças poderão ser gerenciadas de forma mais rápida e menos complexa sem grandes impactos. “Solicitações de mudanças são bem-vindas mesmo quando o desenvolvimento está adiantado. As rédeas dos processos ágeis mudam para a vantagem competitiva do cliente” reforça um dos 12 princípios do Manifesto Ágil (BECK et al, 2001).

METODOLOGIA

O presente estudo adotou os métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, a primeira em sua maior parte, que segundo Fonseca (2002, p. 32.) “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.” A exploração foi realizada com intuito de auxiliar num dos cenário comuns em emprestas de pequeno e médio porte que optam por não terceirizar os seus serviços de TI: a imaturidade na gestão de seus processos internos. A pesquisa documental que “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico,”(FONSECA, 2002, p. 32) pôde confrontar dados de empresas reais, e expor os valores que se perdem com uma TI mal alinhado com a necessidade do negócio.

A investigação acerca dos processos de gerenciamento de serviços de TI, e metodologias ágeis, viabilizou o desenho de uma estratégia que lincasse as duas áreas numa única esfera. A ideia de poder gerar valor para o negócio adotando os princípios ágeis na gestão dos serviços de TI. Como resultado, pôde-se realizar o desenho de um ciclo ágil, agregando as etapas de definição de um catalogo de serviços genérico, definição de perfis e papéis de responsabilidade e uma técnica que consiste em etiquetar os serviços de TI com uso de uma tabela.

O processo de etiquetamento de um serviço de TI, tem início com a pontuação dos critérios prioridade e esforços numa escala de três possíveis resultados: Baixo (B), Médio (M) e Alto (A). A combinação do resultado destes dois critérios pode representar diferentes cenários, onde cada combinação direciona para um tamanho pré-definido na tabela como sendo P, M ou G.

Para validar todas as combinações com valores mais próximos da realidade, foi aplicado o método comparativo que segundo Gil (2008) “procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.” Os serviços mais comuns dos catálogos das empresas públicas Dataprev e o Serviço Federal de Processamento de Dados

(SERPRO), foram utilizados tanto para gerar uma versão genérica de um catálogo de serviços, como para testar e ajustar as combinações, e os tamanhos das etiquetas na tabela. O desenho do ciclo ágil como proposta para se criar insumo para um SLA, foi ampara por referenciais teóricos para justificar sua ideia, e técnicas de comparações para validar sua estrutura.

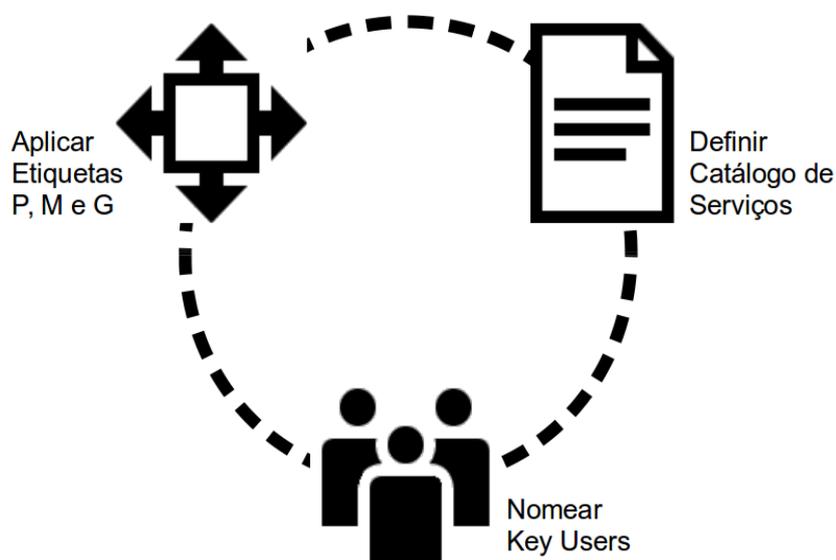
RESULTADOS E DISCUÇÃO

Ciclo segundo o dicionário de língua portuguesa refere-se a uma “série de fenômenos que se sucedem numa ordem determinada”, e ágil “o que se move de maneira rápida”. Logo a ideia proposta pelo artigo reside exatamente em se poder produzir resultados palpáveis baseado em orientações e aplicações de técnicas em um curto intervalo de tempo.

Todo o resultado da pesquisa foi intitulado como ciclo ágil, que se expressa em algumas etapas e fases para possibilitar a criação de insumo para um SLA de maneira efetiva e fugaz. O ciclo inicia com a definição de um Catálogo de Serviços em sua primeira etapa, e posteriormente a nomeação dos Usuários Chaves que irão assumir os papéis de responsáveis pelo gerenciamento dos grupos específicos de serviços de TI, e por último a aplicação da técnica de etiquetamento dos serviços de TI.

A seguir serão descritos cada uma das etapas e seus conceitos mais relevantes, e um exemplo de aplicação prática a fim de consolidar a proposta:

Figura 1 – Etapas do Ciclo Ágil.



DEFINIÇÃO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

A pesquisa voltou o foco para empresas de pequeno e médio porte que possuem uma área de TI focada exclusivamente na prestação de serviços de TI, e que estejam com seus procedimentos e processos internos mal delineados. Um dos primeiros passos a serem seguidos para que o ciclo ágil resultado da pesquisa

possa ser aplicada efetivamente, é a existência de um Catálogo de Serviços prévio, mesmo que simples e imaturo, a sua existência é de crucial relevância.

O Catálogo de Serviços, de acordo com a definição da ITIL, (versão 3) é um subconjunto do Portfólio de Serviços da Organização, que consiste de todos os serviços ativos e aprovados que podem ser oferecidos aos atuais e futuros clientes da organização. Pode ser decretado ainda como, “uma virtual projeção da capacidade do provedor de serviços de TI de entregar valor para seus clientes” (Office of Government Commerce, 2007).

Como artefato de pesquisa e objeto de estudo, os Catálogos de Serviços das empresas públicas DATAPREV e SERPRO, foram analisados e utilizados como base para criação de um Catálogo de Serviços genérico. “A Dataprev é uma empresa pública, que fornece soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para o aprimoramento e a execução de políticas sociais do Estado brasileiro” (DATAPREV, 2016), além de sua experiência na gestão e no desenvolvimento de soluções de TIC a mais de 40 anos. Já o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), vinculada ao Ministério da Fazenda desde sua criação em 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516, regido pela Lei 5.615 de 13 de outubro de 1970, tem como objetivo modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. “A empresa, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores organizações públicas de TI no mundo.” (SERPRO, 2016).

O Catálogo de Serviços genérico na Tabela 1, é sugerido como modelo para empresas que ainda não o possuem, logo a sua existência é pré-requisito para a próxima etapa do ciclo ágil.

Tabela 1 – Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação Genérico.

CATEGORIA	SERVIÇOS
CONTA	Criação da conta de e-mail
	Manutenção da conta de e-mail
HARDWARE	Instalação e configuração de computador
	Manutenção de componentes de computador
	Manutenção da impressora
SOFTWARE	Instalação de sistema operacional
	Instalação de aplicativos
REDES	Habilitação e configuração de ponto de rede cabeada
	Habilitação e configuração de ponto de rede sem fio
TELEFONIA	Instalação e configuração de telefone
	Manutenção de telefone

Nota. Na coluna da esquerda, consta as categorias dos serviços mais comuns de acordo com análise dos catálogos das empresas públicas estudadas (DATAPREV e SERPRO). E na coluna a direita, os serviços associados as respectivas categorias.

A Tabela 1, deve ser adotada pela empresa e adaptada de acordo com as suas particularidades, permitindo desde inserções a supressões de categorias ou serviços que não estejam prevista no escopo proposto.

NOMEAÇÃO DOS USUÁRIOS CHAVES (*KEY USERS*)

É possível perceber que o Catálogo de Serviço Genérico sugerido, é dividido em diferentes categorias. As categorias representam áreas foco dentro de uma TI prestadora de serviços, ou seja, são grupos de serviços que contem afinidade e características similares.

Uma equipe técnica que compõe uma central de serviços, mesmo que todos envolvidos ou sua grande maioria possuam as mesmas atribuições, é muito comum existirem colaboradores com perfis específicos e maior capacitação em determinados campos de conhecimentos. É onde se enquadra o que denominamos de *Key Users*, em tradução literal do inglês significa Usuários Chave, que são os profissionais elegidos pelas empresas para preencher lugares de destaque em suas atividades, por serem especialistas dentro dos processos de negócio ao qual estão envolvidos, conhecendo do funcionamento de suas áreas e tendo facilidade em identificar necessidades de melhoria e alocações de recursos. Também pode ser denominado segundo vocabulário dos negócios como aquele que conhece todos os recursos referentes a uma determinada ferramenta tecnológica.

Como orientação do próximo passo a ser seguido, após o Catálogo de Serviços disponível, será necessário a definição de um *Key User* para cada uma das sub áreas dispostas no catálogo. Interessara taxativamente ao gestor da área, a delegação de seus colaboradores técnicos subordinados a seus respectivos campos de maior afinidade. Os usuários chaves nomeados pela chefia serão os responsáveis por todos os serviços que estão agregados ao determinado grupo, e terão dentre o seu rol de competências: a obrigação de gerenciar continuamente os seus serviços, priorizando as atualizações, inserções e as supressões dos serviços obsoletos.

Conforme a ITIL (versão 3) um catálogo de serviços é basicamente um artefato vivo, alterações são sempre bem-vindas, pois são elas que permitem o ajuste as necessidades presentes do negócio. “Este gerenciamento deve garantir que não sejam criados controles paralelos sobre serviços de TI, ação que certamente criaria redundância nas atividades e processos de gestão, bem como contribuiria para a falta de padronização.” França (2002, pg. 50) .

Os *Key User*, serão os principais agentes da aplicação da técnica de etiquetamento dos serviços proposta pela terceira etapa do ciclo ágil, e atuarão como responsáveis diretos em realizar todos os procedimentos que vão desde a separação até a classificação e etiquetamento dos serviços de TI ao qual tem apoderamento de responsabilidade.

TÉCNICA DE ETIQUETAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI (P, M E G)

Os *Key Users* de cada um dos respectivos grupos serão os responsáveis pela atuação na aplicação da técnica de etiquetamento dos serviços de TI utilizando a tabela de categorização. Os processos, consistem nas fases de separação do serviço, análise e pontuação e classificação e resultado. A seguir será elucidado cada uma das fases deste fluxo:

SEPARAÇÃO

A separação consiste no processo de escolha do serviço de TI no catálogo por parte do *Key Users* responsável pelo respectivo grupo. O serviço separado deve conter alguns requisitos mínimos, como nomenclatura, mapeamento de possíveis formas de solução e principalmente a sua utilidade e suas garantias. Segundo a ITIL (versão 3) “pela perspectiva do cliente, a criação de valor de um serviço é uma função de duas variáveis: Utilidade (possui o desempenho desejado ou redução das restrições de desempenho) e Garantia (disponibilidade, capacidade, continuidade e segurança suficiente para uso).” FRANÇA, César Moisés (2012, pg. 16).

ANÁLISE E PONTUAÇÃO

A fase de análise e pontuação, é onde o serviço separado deverá ser analisado sob as óticas tanto do lado do cliente, mesmo que indiretamente, quanto pelo lado dos provedores do serviço. A análise isoladamente, reside na ideia de poder dimensionar um serviço em relação a dois critérios que são a sua prioridade e a quantidade de esforços necessários para solucioná-lo. Já a pontuação, equivale a junção destas duas variáveis analisadas e o uso da tabela de categorização para encontrar qual é a combinação de cada um dos serviços analisados.

Importante salientar que um serviço, pode ser caracterizado tanto como um incidente, quanto como uma requisição. O primeiro:

É toda interrupção não programada nos serviços e/ou itens de configuração da organização. Também é considerado incidente o fornecimento inadequado de serviços ou produtos de TI que perderam ou reduziram sua qualidade em função de alterações no ambiente operacional. Assim, podemos usar um exemplo do link de internet que vai perdendo sua performance devido ao acréscimo de vários usuários na mesma rede e a capacidade instalada não suporta a demanda. FRANÇA, César Moisés (2012, pg. 81).

Já uma requisição trata-se de um pedido de informações sobre a TI ou alguma solicitação. Representa as questões mais simples, como a troca ou *reset* de uma senha.

O serviço seja ele incidente ou requisição deve ser analisado e definido qual sua prioridade numa escala de baixa, média e alta, e a mesma escala deve ser aplicada para os esforços necessários para solucionar ou atender a solicitação do serviço. A ideia sugerida pelo ITIL (versão 3) é a seguinte: a prioridade de um incidente ou de uma requisição é identificada por meio do produto de dois fatores importantes, o Impacto e a Urgência, ou seja, estes dois fatores determinarão o quão prioritário um incidente e/ou uma requisição é.

Na ITIL, a urgência resume-se a identificar a quantidade de tempo que um incidente pode ter até que exista um significativo impacto no negócio é o grau em que a provisão de serviço é interrompida. Ainda existe uma outra tabela, em que se é possível projetar as combinações dos fatores impacto x urgência e classificar matematicamente qual a prioridade de um serviço, por outro lado essa indicação é apenas um guia e cada empresa pode, e deve, definir os seus critérios de priorização particularmente.

Definido qual a prioridade do serviço, agora é necessário classificar o segundo critério que representa os Esforços, que segundo a ITIL é a quantidade de esforço

para restaurar o serviço. Neste caso engloba o número de atores envolvidos e o número de etapas necessárias para execução do serviço. Dai a importância dos serviços serem mapeados quanto as possíveis forma de solução, visto que se pode ter uma ideia mesmo que ainda não tão precisa de qual a quantidade de etapas serão necessárias para que um serviço possa ser solucionado. Na Tabela 2, é possível identificar os dois critérios e as escalas para sua classificação.

Tabela 2 – Tabela de Categorização.

Nome do Serviço:

	B (Baixo)	M (Médio)	A (Alto)
Prioridade = Urgência x Impacto	()	()	()
Esforços para execução do serviço (Etapas e dependência de outros atores.	()	()	()

Nota. Cada serviço separado deve ser analisado de acordo com os dois critérios/variáveis e pontuado em uma das três escalas, como baixa (B), média (M) ou alta (A).

A combinação dos dois critérios, ira servir de entrada para a próxima fase de classificação e resultado. Esta fase de análise e pontuação, mesmo que podendo ser logicamente definida por números e estatísticas, ainda é subjetiva, e maleável de acordo com cada empresa e seus ambientes heterogêneos.

Como forma de aplicação prática, iremos separar um serviço do catálogo e definir uma combinação de critérios para serem exemplificados na última fase: Extraímos o Serviço de Manutenção de Conta de E-mail, imaginando um cenário onde José, nomeado pela gestão como Key User do grupo conta, defina a prioridade como média (M) e os esforços como alto (A), logo teremos a combinação MA (Médio + Alta) que será o *input* da fase de classificação e resultado.

CLASSIFICAÇÃO E RESULTADO

A fase de classificação e resultado, é onde o serviço analisado e pontuado é averiguado no quadro de resultado (Tabela 3), e posteriormente rotulado com uma etiqueta de dimensão.

A etiqueta de dimensão é dividida em três diferentes tamanhos P, M e G. Uma etiqueta pequena (P), deve ser atribuída a serviços que necessitem de um tempo de solução curto, ou seja, que o trabalho interrompido possa ter o seu status restaurado sem que haja prejuízos ou sequelas para o negócio. O tamanho médio (M), representa serviços que necessitem de alguns recursos além da disposição de um profissional com conhecimento da solução, recursos e variáveis como locomoção, agendamento, disposição de ferramentas adequadas, ou configurações preliminares. E por último, a etiqueta grande (G), que se enquadra em casos de serviços que além de necessitarem de alguns recursos, precisem de um planejamento prévio. Costumam envolver dependências de outros perfis, ou setores, em relação a autorizações e tomadas de decisões. Porém é importante

reforçar que as etiquetas de dimensões serão o resultado das combinações feitas na fase anterior de classificação e pontuação e não de livre escolha.

Todas as três etiquetas de dimensões representam intervalos de tempo específicos, entretanto esses tempos podem ser ajustadas de acordo com as necessidades atuais e relevantes de cada ambiente. Como por exemplo uma etiqueta de dimensão P, pode representar uma quantia máximo de 8 horas para que o serviço seja atendido numa empresa x, e de apenas 4 horas para uma empresa y. A etiqueta tem caráter dinâmico, mudanças como reduções e acréscimos de tempo devem ser cumpridas conforme a identificação de novas necessidades e na busca constante pela otimização dos processos de atendimento. Mudanças serão sempre bem-vindas, e poderão ser executadas sem a necessidade de alterar a nomenclatura da etiqueta ou estrutura do quadro de resultados. O que reforça a ideia imposta pelo manifesto ágil em que devemos “abraçar e responder as mudanças de forma mais rápida e natural e é claro sempre prezando pela satisfação final dos clientes”. (BECK et al, 2001).

Outro ponto importante para o entendimento da fase deve ser esclarecido, consiste na “forma” de prestação dos serviços, que depende particularmente da estrutura tecnológica e maturidade de cada empresa. São dois cenários distintos, primeiro o atendimento remoto, feito pelo técnico sem a necessidade de locomoção, e segundo o que necessite de deslocamento de um profissional até o cliente. O termo de Suporte Remoto (ou Acesso Remoto), é utilizado para descrever serviços, ou softwares e ferramentas de TI, que permite um profissional do lado do provedor de serviço a possibilidade de se conectar a um computador remoto pela rede de internet, e poder controlar diretamente a máquina do cliente, independentemente do separação física ou distância entre ambos. Diferentemente dos serviços *in loco*, que precisam da presença de um técnico no local, ou recolhimento de equipamento para reparos de *hardware*. “*Hardware* é um conjunto de componentes mecânicos, elétricos e eletrônicos com os quais são construídos os computadores e equipamentos periféricos;” (VELLOSO, 1999).

O quadro de resultado (Tabela 3), é dividido em duas partes, onde cada lado representa um dos cenários expostos. Para utilizá-lo é preciso responder a seguinte pergunta: o “Serviço é executado de forma Remota?”. Existem duas possibilidades de resposta e é preciso escolher uma delas: Sim, Preferencialmente. Ou Não, somente in loco. A resposta desta pergunta é que irá direcionar qual o lado do quadro de resultados deve ser usado para averiguar a sugestão de etiqueta de dimensão (P, M ou G) para o serviço a ser rotulado.

Tabela 3 – Quadro de Resultados.

O Serviço é executado de forma Remota?

a) Sim, Preferencialmente.

b) Não, somente *in loco*.

Nº	PRI	ESF	P	M	G		Nº	PRI	ESF	P	M	G
1º	B	B	X				1º	B	B	X		
2º	B	M		X			2º	B	M		X	
3º	B	A		X			3º	B	A			X
4º	M	B	X				4º	M	B		X	
5º	M	M		X			5º	M	M		X	
6º	M	A		X			6º	M	A			X
7º	A	B	X				7º	A	B	X		
8º	A	M		X			8º	A	M		X	
9º	A	A		X			9º	A	A		X	

Nota. A tabela contém todas as escalas de critérios de PRIORIDADE: baixa (B), média (M) e alta (A). E do critério ESFORÇOS: baixa (B), média (M) e alta (A). E as todas as possíveis combinações dos dois critérios e qual a sugestão de etiqueta de dimensão de serviço deve ser usada em cada caso. Do lado esquerdo do quadro de resultados estão as combinações para a resposta letra a) Sim, Preferencialmente, e do lado direito as combinações para a resposta da letra b) Não, somente *in loco*. Legenda: Nº – número da combinação, PRI – Prioridade, ESF – Esforços, P – etiqueta de dimensão pequena, M - etiqueta de dimensão média, G - etiqueta de dimensão grande.

Como forma de validação das combinações e seus referidos tamanhos, foi utilizado o método comparativo dos serviços mais comuns presentes no Catálogo de Serviços das empresas públicas Dataprev e o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Dando continuidade ao exemplo de aplicação prática, onde obtivemos como entrada para última fase o Serviço de Manutenção de Conta de E-mail, identificado pela tabela de categorização com a combinação MA (Médio + Alta), ou seja, prioridade com escala média e esforços para sua execução com escala alta. O serviço deve ser analisado sob a perspectiva da pergunta sobre sua prestação ser remota, ou não. Neste caso do exemplo, iremos checar e apresentar quais seriam os resultados exemplificando as duas possibilidades.

Caso a resposta seja Sim, preferencialmente, a combinação MA (Médio + Alta), terá como sugestão seguindo o quadro de resultados a rotulação do serviço com a etiqueta de dimensão tamanho M (linha 7º, lado esquerdo da tabela 3). Se a resposta for não, somente *in loco*, a mesma combinação terá como resultado a etiqueta de dimensão tamanho grande G (linha 7º, lado direito da tabela 3). Apesar de estarmos classificando um mesmo serviço, a diferença de resultados está diretamente associado aos possíveis cenários, recursos, estrutura e esforços exigidos para o seu eficaz atendimento.

A junção amigável dos processos retratados no ciclo ágil como resultados da pesquisa e a atuação de um agente responsável (*Key User*), podem consolidar um primeiro passo importante na reorganização de um ambiente instável que necessite melhor gerenciar os seus serviços de TI. Todos os serviços de um catálogo de serviços de TI, classificados e rotulados com uma etiqueta de dimensão (P, M ou G), são considerados uma boa alternativa de insumo para parametrização de serviços na construção de um SLA mais próximo da realidade do negócio e das necessidades do cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciclo ágil e suas respectivas etapas elencadas no decorrer deste trabalho, permitem que se possa iniciar um processo de organização e otimização da entrega de serviços de TI com rapidez, e materializar uma forma de insumo para a criação de um autêntico acordo de nível de serviços.

O referencial bibliográfico que orientou o processo de criação de um acordo de nível operacional (OLA), pôde ser utilizado como parâmetro para a elaboração de uma estratégia que pudesse ser substituída por algo mais célere e menos complexo. Logo, se manteve a ideologia do acordo OLA, quanto a sua serventia como documento de grande importância para ajudar na criação de um SLA, porém com adoção de uma postura ágil por parte dos provedores de serviços de TI.

Diante dos cenários pesquisados, ficou explícito que as empresas de pequeno e médio porte ainda precisam amadurecer quanto a sua percepção da importância e o valor que uma TI bem gerenciada pode trazer como benefício para seu negócio. Dados palpáveis têm comprovado ao longo do tempo o quanto a tecnologia da Informação tem gerado mudanças significativas nas organizações. Aos olhos de Henderson e Venkatraman (1999), o seu impacto está transcendendo o seu tradicional papel de ferramenta administrativa e está evoluindo para um papel estratégico.

O grande propósito da pesquisa, reside em oferecer uma forma ágil de iniciar o processo de implementação e amadurecimento do gerenciamento de serviços de TI, a fim de colaborar com a criação de um SLA, como um dos mecanismos mais importantes na instauração da Governança de TI. Os ambientes de negócios tendem a mudar constantemente, assim como a evolução das tecnologias, governar TI para a inovação contínua de negócios e se ter controles efetivos de gestão ainda são pontos desafiadores (BROWN, 1997).

Definition of an agile Service Level Agreement using the methodology P, M and G, ideal for small and medium businesses

Abstract

The article presents a proposal for a agile cycle, which can be adopted as an input alternative for creating a Service Level Agreement (SLA) in small and medium-sized businesses. The study adopted the methods of literature and documentary research also included the data mining of two public companies and DATAPREV SERPRO. The overall objective of the research lies in helping small and medium-sized businesses who choose not to outsource their IT services, and have immaturity in managing their internal IT processes. Based on the principles of the Agile Manifesto and best practices for IT service management, was obtained as a result of the design of a agile cycle, divided into some stages: a) Definition of a generic service catalog, b) Definition of profiles and responsibility roles, c) Technical consisting of label IT services with the use of a table of three different sizes S, M and G. All the proposed cycle aims to make the organization of stages and management of IT services more timely in a premature environment. The organization and definition of IT processes, are crucial steps for a company that thinks in implementing IT governance.

KEYWORDS: Agile Cycle, SLA, Agile Manifest, IT governance.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Fatima B. **Tecnologia da Informação e da Comunicação: Articulando processos, métodos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2009.

WEILL, P.ROSS, J.W. **Governança de Tecnologia da Informação**: São Paulo M. Books do Brasil Editora Ltda, 2006.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon: **Implantando a Governança de TI – da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços**. 2ª ed.– Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). **Introdução ao ITIL**. Norwich: OGC, 2006.

KOCHANSKI, Djone. **Governança de TI**. Indaia: Uniasselvi, 2012.

FRANÇA, César Moisés. **Gestão da infraestrutura de TI**. Indaia: Uniasselvi, 2012.

BECK, KEN et al. **Agile Manifesto, 2001**. Disponível em:
<<http://www.agilemanifesto.org>>. Acesso em: 06/06/2016.

BRASIL. **Lei nº 5.615, de 1970**. Promulgada em 13 de outubro de 1970. Brasília, DF, Senado, 1970. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5615.htm#art16>.

MOREIRA, M., E. **Being Agile: Your Roadmap to Successful Adoption of Agile**. Apress, 2013.

VELLOSO, Fernando de Castro. **Informática: conceitos básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 4 ed. ver. e atual.

SHORE, James; WARDEN, Shane. **The Art of Agile Development**. Sebastopol. O’Reilly Média, Inc., 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HIGHSMITH, J., **Agile Project Management, Creating innovative products.** AddisonWesley, 2004.

IT GOVERNANCE INSTITUTE – **COBIT 4.0.** - 2005 -2006. Disponível em:
<<http://www.itgi.org>> Acesso em: 04 jun. 2016.

TI.Exames. **Apostila ITIL® V3 Foundation.** Disponível em <<http://www.tiexames.com.br>>. Acesso em 10/05/2016.

HENDERSON, J.C. ; VENKATRAMAN, N.: **Strategic Alignment: Leveraging Information**

Technology For Transforming Organizations. IBM Systems Journal. v. 38, n. 283, 1999

BROWN, C. V. Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site. **Information Systems Research** (8:1), 1997, pp. 69-94.

Recebido: 17/11/2017

Aprovado: 08/11/2018

DOI: : 103895/recit. V9n24.7357

Como citar: Definição de um Acordo de Nível de Serviços de forma ágil utilizando a metodologia P, M e G, ideal para empresas de pequeno e médio porte. R. Eletr. Cient. Inov. Tecnol, Medianeira, v. 09, n. 24, p 32-50, set/dez 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/recit>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Deivid Jose Smek

deivid.smek@outlook.com

Rua Cardeal Arcoverde, 495, Jd. Seminário, Campo Grande, MS.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

