

## Service Level Management



### **Ricardo Mansur**

Mestrado Administração (concentração Controladoria) e Finanças.  
MBA em TI e Telecomunicações.  
Especializações em Negócios, Governança e Certificado Itil, Vasco, Governança de TI e Telecomunicações.  
Experiência em grandes corporações em Governança de TI, ROI, Convergência Tecnológica, Gerenciamento de TI, ERP, Business Intelligence, Segurança da Informação, Mobilidade, Missão Crítica, e-business Web Services, Supply Chain Management, CRM.  
Coordenador do curso Governança em TI da FIT.  
Diretor Técnico da NetCorp Enterprise Consulting.  
Autor do livro Governança de TI - Metodologias e Melhores Práticas.  
[ricardo.mansur@gmail.com](mailto:ricardo.mansur@gmail.com)

As mudanças no ambiente de negócios, transformaram a configuração das empresas em modelos de trabalho cooperado à distância, estendendo a cadeia produtiva. Estas mudanças, foram motivadas pela redução dos custos e foco da empresas nas suas atividades fins.

No entanto, o novo modelo vem mostrando sinais de esgotamento com o passar dos anos, uma vez que estas práticas estão conduzindo para um aumento dos riscos dos negócios e por conseqüência dos custos agregados. Mesmo nas situações em que toda a empresa se encontra na mesma instalação física, estando portanto geograficamente concentrada, a interdependência entre os departamentos vem acrescentando riscos aos negócios por meio da imprevisibilidade do nível de serviços, gerando as funestas conseqüências de aumento de riscos e custos.

Como exemplo, desta interdependência podemos citar um caso em que o departamento de tecnologia acordou a entrega de um sistema de gestão de suprimentos e uma das atividades deste processo é a contratação de um fornecedor externo.

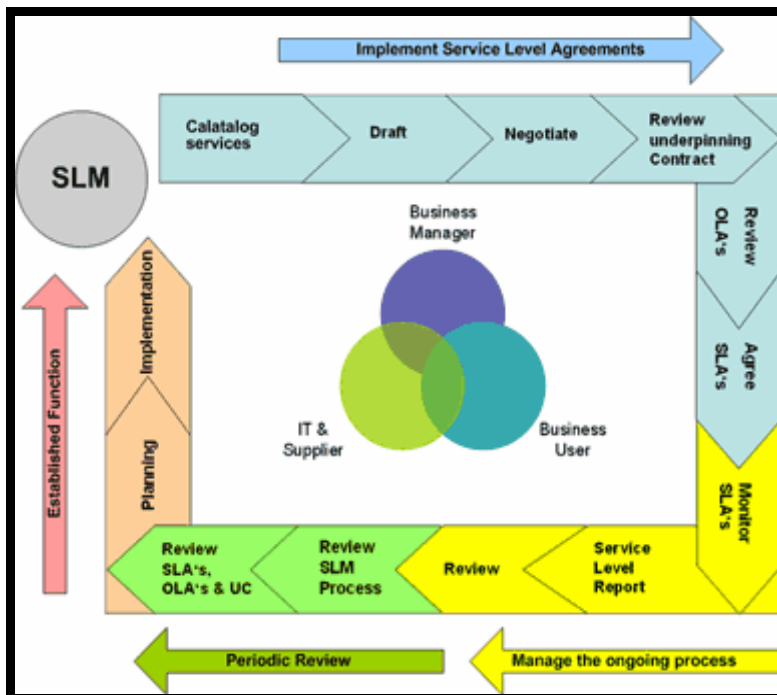
O contrato com este fornecedor deve ser analisado e avalizado pelo departamento jurídico, para que ele seja então assinado pelos representantes legais das duas empresas. Como não existem níveis de serviço acordados entre a tecnologia e jurídico, o tempo requerido pela análise do contrato é imprevisível e o projeto Gestão de Suprimentos passa a então a suportar as chamadas “folgas de segurança”, aumentando assim os custos do projeto.

Estes custos e prazos maiores, gerados pela imprevisibilidade do nível de serviços do jurídico acabam sendo repassados para o departamento de produção de uma forma ou outra, impactando assim toda a empresa já que chegamos na produção dos bens. A conseqüência é um aumento dos custos de produção, em função da empresa estar utilizando ferramentas menos eficazes, reduzindo assim a sua capacidade competitiva.

## **Service Level Management**

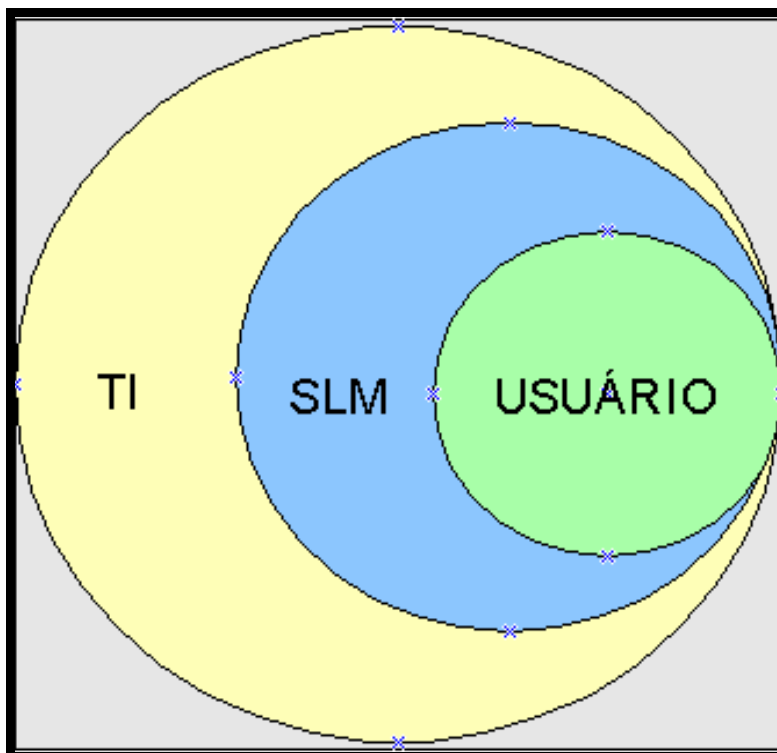
"O SLM (Service Level Management) é um processo chave dentro da estrutura de iTil, porque ele define os níveis de serviço dos outros processos da metodologia, e é

de bom senso, que o ajuste inicial dos objetivos para o Service Management deva ser feito em conjunto com os usuários."



Service Level Management; Fonte: [www.itil.org](http://www.itil.org)

Tal qual o exemplo do departamento jurídico existem diversos outros casos intracorporação e existem também os casos intercorporação como por exemplo as empresas participantes da cadeia produtiva estendida e as terceirizadas.



Posicionamento Estratégico do SLM; Fonte: Livro Governança de TI: Metodologias e Melhores Práticas

Em complementação à definição do Service Level Management, nós podemos trazer à tona o conceito de função social da competência, aonde temos descrito a sua essência, ou seja as motivações e necessidades que levaram ao seu aparecimento e os resultados obtidos com a gestão do nível de serviços.

Os objetivos que foram definidos pelo o iTil para o SLM são:

1. **Manter e Melhorar qualidade do serviço**, através de um ciclo de melhoria continua com comunicação, monitoração e acordos para erradicar todos os serviços de qualidade pobre alinhado com os negócios e com justificativas dos custos.
2. **Estabelecer um melhor relacionamento entre TI e os usuários**, este não é um objetivo enorme, mas cada palavra é carregada de um forte significado.
3. **Estabelecer metas e métricas para controlar as expectativas dos usuários**; Frequentemente as expectativas, aspirações e confiança dos usuários em relação à TI, está mais relacionada com a percepção do serviço e respectiva qualidade do que com as soluções de tecnologia.

### **Realizar ações para erradicar os serviços pobres alinhado com os negócios e com justificativas dos custos.**

**Manutenção da qualidade dos serviços** - Antes que nós possamos melhorar a qualidade dos serviços de TI, devemos nos certificar de que temos implantados todos os processos, com as melhores praticas de funcionamento, medidas e métricas, que nos permitam assegurar de que nós continuaremos a manter os níveis do serviço acordados com os usuários.

**Mantenha no topo da sua agenda a manutenção da qualidade dos serviços acordados, para o SLM melhorar a qualidade dos serviços** - Este objetivo não está falando sobre tecnologias novas, mas sim sobre as tecnologias atuais e desta forma nós temos que manter e melhorar e não ficarmos estagnados.

**Estabelecer um melhor relacionamento entre TI e os usuários** - Ter um ciclo constante de acordos, monitoração e comunicação com uma efetiva demonstração dos resultados das melhorias dos níveis de serviços de TI é um caminho bem simples e fácil para que este objetivo seja alcançado.

**Estabelecer metas e métricas para controlar as expectativas dos usuários** - Nós não podemos controlar as expectativas, mas podemos controlar a realidade, e é por isto que é tão importante “acordo, a monitoração e comunicação”, pois assim criaremos uma base concreta para o relacionamento, baseado em objetivos e resultados alcançados.

Podemos saber se estamos atingindo os objetivos respondendo quatro perguntas simples.

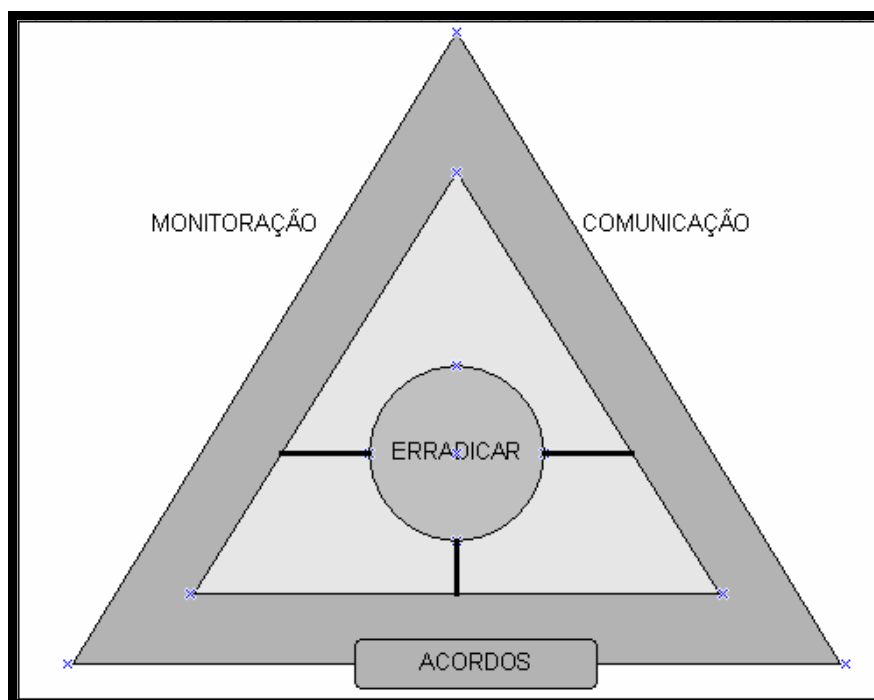
1. Você reuni-se regularmente com os seus usuários para acordar, documentar, os níveis de serviço?

2. Você monitora os níveis de serviço acordados e os demonstra de uma maneira fácil para os usuários ?
3. Você tem um processo de melhoria contínua, aonde relatórios com recomendações e sugestões são regularmente produzidos, objetivando eliminar todas as falhas que prejudiquem a meta do nível de serviços ?
4. Você tem um processo de melhoria constante que vise reduzir a variabilidade do nível de serviços, permitindo um aumento da credibilidade e confiança dos usuários ?

A principal consequência da existência do gerenciamento do nível de serviços é a redução do risco pelo aumento da previsibilidade.

Adicionalmente à questão da eficiência do nível de serviços, pela previsibilidade, nós podemos melhorar também a eficácia dos processos e uma vez que o nível de serviços seja conhecido, medido e controlado nós podemos otimiza-lo eliminando atividades redundantes por exemplo.

### Service Improvement Program



Service Improvement Program; Fonte: [www.itil.org](http://www.itil.org)

O iTil descreve um SIP como: Um lugar comum, aonde as dificuldades que impactam negativamente, a qualidade dos serviços estão identificadas. O Service Management em conjunto com o Problem and Availability Management, devem investigar o SIP para identificar e executar todas as ações necessárias para suplantarem estas dificuldades e então restaurar a qualidade do serviço.

**Naturalmente que o SIP, deve estar alinhado com os negócios e com as justificativas dos custos.** Os departamentos empenhados na constante melhora dos serviços, são vistos frequentemente como fazendo parte dos negócios, porque eles aumentam o poder de fogo da organização na realização dos negócios e com

base nestes objetivos e resultados nós podemos calcular o retorno de investimento da implementação do SLM.

### Exemplo de Retorno de Investimento do Service Level Management

1. Empresa de 1.000 funcionários.
2. Número total de incidentes por ano é de 10.000
3. O tempo médio para resolver um incidente é de 10 minutos.
4. Operação 24 x 7 x 365.
5. O Service Desk Terceirizado é composto de sete analistas.
6. Cada analista do Service Desk terceirizado custa R\$ 40/hora.

| Processo                 | Atividade  | Benefício   |
|--------------------------|--|---|
| Service Level Management | Controle dos acordos dos níveis de serviços em função das necessidades do negócio. | <p>Em função da maior clareza e entendimento pela empresa dos serviços e respectivos níveis foram eliminados os chamados que não fazem parte dos serviços oferecidos reduzindo assim a quantidade de chamados tratados pelo Service Desk.</p> <p>A redução da quantidade de chamados permitiu otimizar o Service Desk Terceirizado de sete para quatro analistas.</p> <p>Saving = 3 analistas x 365 dias x 24 horas x 40 R\$/Hora= 1.051.200/ano.</p> |

### Conclusões

O gerenciamento do nível de serviços é um processo que ainda não está maduro em muitas empresas em função das dificuldades de medição e controle. As técnicas do Six Sigma como o DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve and Control, podem nos ajudar muito na medição controle e melhoria dos processos e as técnicas do PMBOK como o IPECC: Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing podem nos ajudar no projeto de implementação do gerenciamento do nível de serviços.