



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

MBA em Governança, Projetos e Serviços de TI
(MBGPS)

**INTEGRAÇÃO ENTRE A TI E A ÁREA DE
NEGÓCIO ATRAVÉS DO SERVICE DELIVERY**

Autor:

Ian Lopes Delgado

Orientador:

Manoel Villas Bôas Júnior, M. Sc.

Coorientador:

Edilberto Strauss, Ph. D.

Examinador:

Cláudio Luiz Latta de Souza, M. Sc.

Examinador:

Marcela Lima dos Santos, D. Sc.

Examinador:

Vinicius Drumond Gonzaga, M. SC.

**Rio de Janeiro
Julho 2021**

Declaração de Autoria e de Direitos

Eu, **Ian Lopes Delgado** CPF 867.707.802-91, autor da monografia *INTEGRAÇÃO ENTRE A TI E A ÁREA DE NEGÓCIO ATRAVÉS DO SERVICE DELIVERY*, subscrevo para os devidos fins, as se

guintes informações:

1. O autor declara que o trabalho apresentado na defesa da monografia do curso de Pós-Graduação, Especialização MBA - Governança, Projetos e Serviços de TI da Escola Politécnica da UFRJ é de sua autoria, sendo original em forma e conteúdo.
2. Excetuam-se do item 1 eventuais transcrições de texto, figuras, tabelas, conceitos e idéias, que identifiquem claramente a fonte original, explicitando as autorizações obtidas dos respectivos proprietários, quando necessárias.
3. O autor permite que a UFRJ, por um prazo indeterminado, efetue em qualquer mídia de divulgação, a publicação do trabalho acadêmico em sua totalidade, ou em parte. Essa autorização não envolve ônus de qualquer natureza à UFRJ, ou aos seus representantes.
4. O autor declara, ainda, ter a capacidade jurídica para a prática do presente ato, assim como ter conhecimento do teor da presente Declaração, estando ciente das sanções e punições legais, no que tange a cópia parcial, ou total, de obra intelectual, o que se configura como violação do direito autoral previsto no Código Penal Brasileiro no art.184 e art.299, bem como na Lei 9.610.
5. O autor é o único responsável pelo conteúdo apresentado nos trabalhos acadêmicos publicados, não cabendo à UFRJ, aos seus representantes, ou ao(s) orientador(es), qualquer responsabilização/ indenização nesse sentido.
6. Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Rio de Janeiro, 02 de julho de 2021.

Ian Lopes Delgado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Av. Athos da Silveira, 149 - Centro de Tecnologia, Bloco C, sala - 212,
Cidade Universitária Rio de Janeiro – RJ - CEP 21949-900.

Este exemplar é de propriedade Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que poderá incluí-lo em base de dados, armazenar em computador, microfilmear ou adotar qualquer forma de arquivamento.

Permitida a menção, reprodução parcial ou integral e a transmissão entre bibliotecas deste trabalho, sem modificação de seu texto, em qualquer meio que esteja ou venha a ser fixado, para pesquisa acadêmica, comentários e citações, desde que sem finalidade comercial e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do(s) autor(es).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, filho e colegas de empresa que estiveram ao meu lado e me ajudaram durante esta trajetória.

AGRADECIMENTO

“Gostaria de agradecer minha esposa, Elizabeth e ao meu filho Davi, que sabiamente me incentivaram e pela compreensão nos momentos em que estive ausente em dedicação a este estudo.

Agradeço também aos colegas da TechnipFMC, que de alguma maneira contribuíram com este trabalho.”

RESUMO

Atualmente é impossível, principalmente para as empresas de grande porte, sobreviver sem Tecnologia da informação. É nítida a importância não somente de um departamento de TI, mas de processos bem definidos que possibilitem um gerenciamento baseado na missão, visão e valores da empresa e dos entregáveis de TI para sucesso dessas organizações. Um dos pontos que mais preocupam a alta liderança é justamente a falta de alinhamento entre a organização de TI e as áreas de negócio, o que causa, na maioria das vezes, perda de performance, desconhecimento das prioridades e desperdício de tempo, fazendo com que o departamento de TI seja enxergado como custo. A falta de comunicação, desconhecimento dos objetivos estratégicos da empresa e de um processo que permita a interação entre essas disciplinas, podem impactar negativamente nas entregas dos serviços e projetos de TI, e conseqüentemente, no resultado e imagem da empresa. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo discorrer sobre o conceito de *Service Delivery* (ITIL), diferença entre *Service Operational*, desafios, além de demonstrar os processos de uma boa comunicação baseada no gerenciamento do serviço de TI (ITSM), os benefícios de um serviço fim-a-fim para clientes, o impacto positivo na implementação do *Service Delivery*, com foco principalmente na construção de uma relação de confiança entre a organização de TI e os objetivos estratégicos da empresa, possibilitando as equipes de TI conhecer e focar suas atividades nas ações que agregam valor ao negócio.

Palavras-chave: Gerenciamento de TI, ITIL, Integração.

ABSTRACT

It is currently impossible, especially for large companies, to survive without Information Technology. It is clear the importance not only of an IT department but of well-defined processes that enable a management based on the mission, vision and values of the company and IT deliverables for the success of these organizations. One of the points that most concerns top leadership is precisely the lack of alignment between the IT organization and the business areas, which most often causes loss of performance, ignorance of priorities and waste of time, causing the department to IT is seen at cost. Lack of communication, ignorance of the company's strategic objectives and a process that allows interaction between these disciplines can negatively impact the delivery of IT services and projects and, consequently, the result and image of the company. Therefore, this document aims to demonstrate the concept of Service Delivery (ITIL), the difference between Service Operational, challenges, and demonstrate the processes of good communication based on IT service management (ITSM), the benefits of an end service -to-end for customers, the positive impact on the implementation of Service Delivery, focusing mainly on building a relationship of trust between the IT organization and the company's strategic objectives, enabling IT teams to know and focus their activities on actions that add value to the business.

Keywords: IT Management, ITIL, Integration.

SIGLAS

CIO	Chief Information Office
ERP	Enterprise Resource Planning
GBU	Global Business Unit
HP	Hewlett Packard
IBM	International Business Machine
IDS	Information Digital Services
IT	Information Technology
ITIL	IT Infrastructure Library
ISO	International Organization for Standardization
ITSM	IT Service Management
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OGC	Office of Government Commerce
RH	Recursos Humanos
SSU	Unidade de Serviço
TFMC	TechnipFMC
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Serviço de TI interno.....	9
Figura 2.2 – Serviço de TI compartilhado.....	9
Figura 2.3 – Serviço de TI externo.....	10
Figura 2.4 – Ciclo de vida do ITIL.....	11
Figura 2.5 – Ciclo de vida do serviço ITIL.....	12
Figura 3.1 – SD Fluxo de Processo de implementação.....	27
Figura 3.2 – IDS Service Delivery Canvas.....	27
Figura 3.3 – IDS Service Delivery Role & Responsibilities.....	30
Figura 3.4 – IDS Service Delivery How.....	31
Figura 3.5 - IDS Service Delivery Organization.....	32
Figura 4.1 - IDS Service Delivery Foundation P1	35
Figura 4.2 - IDS Service Delivery Foundation P2	36
Figura 4.3 – Relationship Maturity Model	37
Figura 4.4 – Relationship Maturity Model Explanation	37
Figura 4.5 – Interview Question.....	39
Figura 4.6 - Timeline	39

Figura 4.7 - ServiceNow Target and Metrics.....40

Figura 4.8 - ServiceNow Global Metrics.....40

Sumário

Capítulo 1: Introdução.....	1
1.1 – Tema.....	1
1.2 - Justificativa	1
1.3 – Objetivos	3
1.4 - Delimitação	3
1.5 – Metodologia.....	4
1.6 – Descrição	5
Capítulo 2: Embasamento Teórico	6
2.1 – ITIL	6
2.2 – ITIL em empresas.....	8
2.3 – Benefícios do ITIL	13
2.4 – Competências para implementar o ITIL.....	14
2.5 – O que é Service Delivery.....	17
2.5.1 – Porque utilizar o ITIL Service Delivery.....	18
2.5.2 – Definindo a estratégia do Service Delivery.....	19
2.6 – Erros e dificuldades	19
2.7 – Novo modelo de IT Service Delivery.....	22
Capítulo 3: Propostas Tecnológicas	26
3.1 – Implementação do Service Delivery na TechnipFMC.....	26
3.2 – Propósito e princípios orientadores.....	28
Capítulo 4: Resultados Obtidos.....	33
4.1 – Resultados Esperados.....	33
4.2 – Pesquisa de Maturidade de Relacionamento.....	36
4.3 – Resultados obtidos.....	40
Capítulo 5: Conclusão e Trabalhos Futuros	41
5.1 – Conclusão	41
5.2 – Trabalhos Futuros.....	42
Referências Bibliográficas	43

Capítulo 1

Introdução

1.1 – Tema

Devido à importância da tecnologia da informação (TI), as empresas de hoje buscam o alinhamento estratégico entre TI e os negócios, e usam boas práticas e padrões para gerenciar melhor a TI em seu ambiente organizacional. Pesquisas mostram que o número de empresas que investem em governança de TI cresce rapidamente a cada ano. O termo se aplica às atividades de gerenciamento, controle e monitoramento do ambiente de TI e investimentos. As empresas hoje contam com métodos, tecnologias e ferramentas prontamente disponíveis para resolver esse desafio de gerenciamento de TI, entretanto, as grandes organizações principalmente, ainda se deparam com um problema crescente: a falta de entendimento da estratégia da empresa e um time de TI que esteja próximo ao negócio, monitorando as atividades dos demais times desse mesmo setor, a fim de entender as necessidades do negócio e transformar esse entendimento teórico em ações que visam melhorias contínuas. Este trabalho cobre os conceitos e técnicas para implementação do *Service Delivery*¹, baseado no ITIL e alguns estudos conduzidos pela CEB (*Corporate Executive Board*), com o principal intuito de resolver um dos principais dilemas que envolve a área de TI e causa um desalinhamento entre os objetivos das organizações com os objetivos de entregas de TI.

1.2 – Justificativa

Observando o problema descrito acima, esse estudo visa apresentar uma solução para a falta de integração entre a área de TI e a área de negócio, que ocorre principalmente em grandes organizações com diversos segmentos e unidades em outros países, onde é possível perceber o desalinhamento ou desconhecimento da estratégia, além da baixa integração entre as equipes de TI e demais áreas produtivas da organização. Os referidos pontos dissonantes, vêm impactando

¹ O termo em questão refere-se à Entrega de serviço que tem uma definição específica no ITIL v2, com foco nos aspectos de longo prazo dos serviços de TI, como Gerenciamento Financeiro, Gerenciamento de Disponibilidade, Gerenciamento de Capacidade, Gerenciamento de Nível de Serviço e Gerenciamento de Continuidade de Serviço de TI.

o resultado do negócio e distanciando ainda mais a TI da parte estratégica das organizações. O *Service Delivery* é indicado justamente para mitigar esse distanciamento e tornar as entregas de TI mais alinhadas com o real propósito do negócio, pois essa disciplina visa principalmente estreitar o relacionamento entre os representantes de cada seguimento produtivo com as demais equipes de TI, através de reuniões e encontros frequentes com todo o pessoal envolvido nesses grupos, traduzindo a necessidades da organização em entregáveis, além de estabelecer prioridades, coletar feedbacks e monitorar os serviços prestados para o negócio.

Conforme apresentado pela organização *Office of Government Commerce* (2001), o *Service Delivery* nada mais é que uma forma do contratante manter contato com a prestadora de serviços, podendo traduzir-se por um representante ou equipe dentro da organização de TI, o que permite fazer um paralelo com as demais disciplinas, reportando-se diretamente ao CIO (*Chief Information Office*) ou ao time de engajamento de negócio (*Business Engagement & Strategy*), onde o foco principal é a satisfação do cliente final, através do monitoramento da performance da TI, e prestando-lhes auxílios nas tomadas de decisões de acordo com a estratégia da organização.

A *Office of Government Commerce* (2001), descreve 5 processos que podem ser executados pelo *Service Delivery* e, dessa forma, justificar a implementação nas grandes organizações, conforme já citado anteriormente:

- Gerenciamento de capacidade: visa planejar e garantir que a capacidade de sua infraestrutura de TI atenda às necessidades de seu negócio. É o ato de equilibrar custo e capacidade, bem como oferta e demanda de recursos de computação;
- Gestão Financeira: Oferece suporte financeiro aos recursos de TI por meio de negociações de orçamento, cálculo de custos e pagamento dos serviços prestados;
- Gerenciamento de disponibilidade: otimizar a infraestrutura de TI, os serviços e a capacidade de suporte de sua organização para fornecer um nível de disponibilidade que atenda aos requisitos de negócios a um preço econômico;

- Gerenciamento de nível de serviço: usar o planejamento, coordenação, aprovação, monitoramento e relatórios de acordos de nível de serviço para manter e melhorar continuamente a qualidade de seus serviços de TI;

- Gerenciamento de continuidade de serviço: O objetivo é identificar e planejar suas necessidades de TI e de serviço para continuidade de negócios e garantir que estejam disponíveis em tempo hábil com base em suas necessidades de qualidade.

1.3 – Objetivos

Este estudo, que tem como base o conteúdo explanado na introdução, visa apresentar a implementação do *Service Delivery*, tendo como foco principal as empresas de grande porte, baseado no ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e demais estudos sobre o benefício de um serviço de TI ponta a ponta, visando principalmente um alinhamento estratégico entre TI e a área de negócio, com o objetivo precípua de demonstrar os resultados que podem ser obtidos com essa implementação.

Os objetivos específicos deste trabalho foram divididos em 4 tópicos, compreendendo as necessidades do estudo:

- a. Apresentar a importância do ITIL e suas características;
- b. Apresentar a importância do *Service Delivery* e suas aplicações;
- c. Demonstrar uma proposta tecnológica com base no conceito de *Service Delivery*;
- d. Avaliar e comparar a metodologia e resultados obtidos.

1.4 – Delimitação

O alinhamento estratégico entre o departamento de TI e os objetivos das organizações é vital para o adequado funcionamento e sucesso dessas companhias, na medida em que a implementação dessas tecnologias aliada as finalidades da empresa é fator fundamental para a entrega do serviço de forma eficiente.

Este estudo apresenta os benefícios da implementação de um serviço ponta a ponta com foco na integração entre TI e áreas de negócios.

Além disso, esse trabalho se limita as grandes organizações, principalmente multinacionais, onde usualmente acontece o “gap” entre as entregas de TI e o que realmente é esperado pelo negócio. Cabe ressaltar que as boas práticas de governança de TI descritas pelo ITIL é peça fundamental para implementação do *Service Delivery*, dessa forma, a implementação deve acontecer quando a metodologia estiver aplicada e madura dentro das organizações.

1.5 – Metodologia

Em relação à classificação da pesquisa quanto à sua natureza, denomina-se como básica, que tem como objetivo gerar conhecimento de forma útil para a ciência e tecnologia, sem necessariamente haver uma aplicação prática ou para obtenção de lucro, sendo desenvolvida não somente para compreender os assuntos elencados, como também embasar pesquisas futuras.

No que tange ao objetivo, é uma pesquisa descritiva, que visa a caracterização de certo fenômeno, como por exemplo, descrever as características de certa população. Portanto, nesta pesquisa houve a necessidade de coletas de dados e informações, a fim de fundamentar o estudo como um todo.

Dessa forma, compreende-se que este estudo é estritamente teórico, utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica, onde serão utilizados estudos já publicados (artigos, excertos de livros e periódicos, arquivos digitais, entre outros) por teóricos renomados e especialistas na área de Tecnologia da Informação, que estudam especificamente essa relação entre o setor de TI e área de negócios.

Esta pesquisa utiliza o procedimento de coleta de dados de pesquisa bibliográfica, que é compreendida como a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que se chama de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada por meio de livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

1.6 – Descrição

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

No capítulo 2 serão descritos o embasamento teórico e as principais definições acerca do tema, incluindo a importância das boas práticas do ITIL, objetivo do *Service Delivery*, desafios, erros e acertos e um estudo sobre o novo modelo de *Service Delivery* baseado no serviço ponta a ponta.

O capítulo 3 apresenta a proposta tecnológica para implementação do *Service Delivery* e seus entregáveis, perfil profissional requerido e como o serviço ponta a ponta pode beneficiar a organização.

Os resultados obtidos serão apresentados no capítulo 4 com os principais benefícios e exemplos de empresas que utilizam o modelo de *Service Delivery*

No capítulo 5 serão apresentadas as conclusões e trabalhos futuros.

Capítulo 2

Embasamento Teórico

2.1 – ITIL

Antes de apresentar os conceitos do *Service Delivery*, é de extrema importância que as práticas da Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (ITIL) estejam implementadas dentro da organização, e essas, devem anteceder ao conceito de entrega de serviço. O ITIL oferece um conjunto coerente e abrangente de melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI, proporcionando a qualidade técnica para operações comerciais eficientes e eficazes utilizando sistemas de informação. As práticas do ITIL são baseadas nas experiências de empresas comerciais e governamentais em todo o mundo que dependem cada vez mais da TI, de acordo com a *Office of Government Commerce* (2001). A ITIL foi desenvolvida nos anos 80 pelo Escritório de Comércio Governamental do Reino Unido (OGC), originalmente como um guia do governo britânico para a gestão de TI. Através de seus desenvolvimentos, o *British Standards Institute* (OGC) fez do ITIL o padrão britânico para gerenciamento de serviços de TI, através do PD0005.

Atualmente, a ITIL faz parte da ISO 20000, a norma internacional para a gestão de serviços de TI. O escopo da estrutura ITIL inclui sete áreas, além da apresentação da gestão de serviços como um elemento central dessa organização. Além disso, segundo Alshamy, Elfakharany e Elaziem (2012), a estrutura ITIL visa assegurar a integração entre TI e os objetivos comerciais da organização através da gestão da estrutura e da prestação e suporte de serviços de TI.

A ferramenta *Application Management* gerencia as aplicações e seu desenvolvimento a partir de uma perspectiva de gerenciamento de serviços. Alshamy, Elfakharany e Elaziem (2012) também aduzem que a perspectiva empresarial estabelece uma relação entre as exigências da

organização e os negócios com a prestação de serviços de TI (gerenciamento de relacionamento, terceirização, entre outros). A gestão de segurança gerencia a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos serviços de TI a um preço acessível.

A prestação de serviços com foco na satisfação do cliente é a porta de entrada para a captação de novos consumidores. Ela consiste em cinco processos, de acordo com a *Office of Government Commerce* (2001):

a. Gerenciamento de capacidade: os objetivos de planejar e assegurar que a capacidade da infraestrutura de TI seja compatível com os requisitos comerciais. Trata-se de equilibrar custos e capacidades, assim como oferta e demanda por recursos de TI;

b. Gestão Financeira: Gerencia a economia dos recursos de suporte de TI através da negociação de orçamentos, registro de despesas e faturamento dos serviços prestados;

c. Gerenciamento de disponibilidade: otimiza a infraestrutura de TI, serviços e capacidades de suporte da organização para garantir níveis econômicos de disponibilidade consistentes com as necessidades comerciais;

d. Gerenciamento de Nível de Serviço: O objetivo é manter e melhorar continuamente a qualidade dos serviços de TI através do planejamento, coordenação, autorização, monitoramento e relatórios sobre os acordos de nível de serviço;

e. Gerenciamento da Continuidade do Serviço: O objetivo é definir, planejar e garantir que os requisitos de TI e serviços necessários para a continuidade do negócio estejam disponíveis no momento certo e com a qualidade exigida.

O *help desk*² é a porta de entrada para o usuário do serviço contratado que trata de problemas de infraestrutura e tenta evitar que eles ocorram, além de possuir, de acordo com informações da *Office of Government Commerce* (2001), cinco processos:

² Abordando o conceito de forma mais detalhada, Help desk é um termo em inglês que significa literalmente "balcão de ajuda" e que se refere a um serviço de atendimento aos clientes que procuram por soluções, esclarecimentos sobre dúvidas e outras solicitações para problemas técnicos relacionados a telefonia, informática, tecnologia da informação ou ainda pré e pós-vendas.

a. Centro de Serviços: função que fornece um ponto de contato direto entre os clientes e os representantes do help desk, e por onde é realizado o registro e acompanhamento das solicitações. Eles resolvem incidentes e problemas, e supervisionam outras atividades, tais como gerenciamento do nível de serviço, gerenciamento de mudanças, entre outros;

b. Gerenciamento de Incidentes: Ação reativa para restaurar o funcionamento do serviço o mais rápido possível e minimizar os impactos adversos sobre os processos comerciais;

c. Gerenciamento de problemas: Minimizar o impacto dos incidentes e problemas na empresa e prevenir sua recorrência, investigando a do incidente. Agir proativamente identificando e resolvendo problemas antes que os incidentes ocorram;

d. Gerenciamento da configuração: Fornece um modelo lógico de infraestrutura para planejamento, identificação, controle, contabilidade, verificação e auditoria dos itens de configuração existentes;

e. Gerenciamento de mudanças: padroniza os métodos e processos usados para controlar efetivamente todas as mudanças no ambiente de TI para minimizar seu impacto na qualidade do serviço;

f. Gerenciamento de liberação: Planejamento e gerenciamento de recursos, bem como os aspectos técnicos e não técnicos associados a liberações de mudanças consistentes.

2.2 – ITIL em empresas

O ITIL é considerado a melhor estrutura pública para Gerenciamento de Serviços de TI, pois proporciona as melhores práticas desse serviço em qualquer empresa, seja ela um departamento de TI interno que fornece serviços para funcionários, ou departamentos internos, conforme ilustrado na figura 2.1.

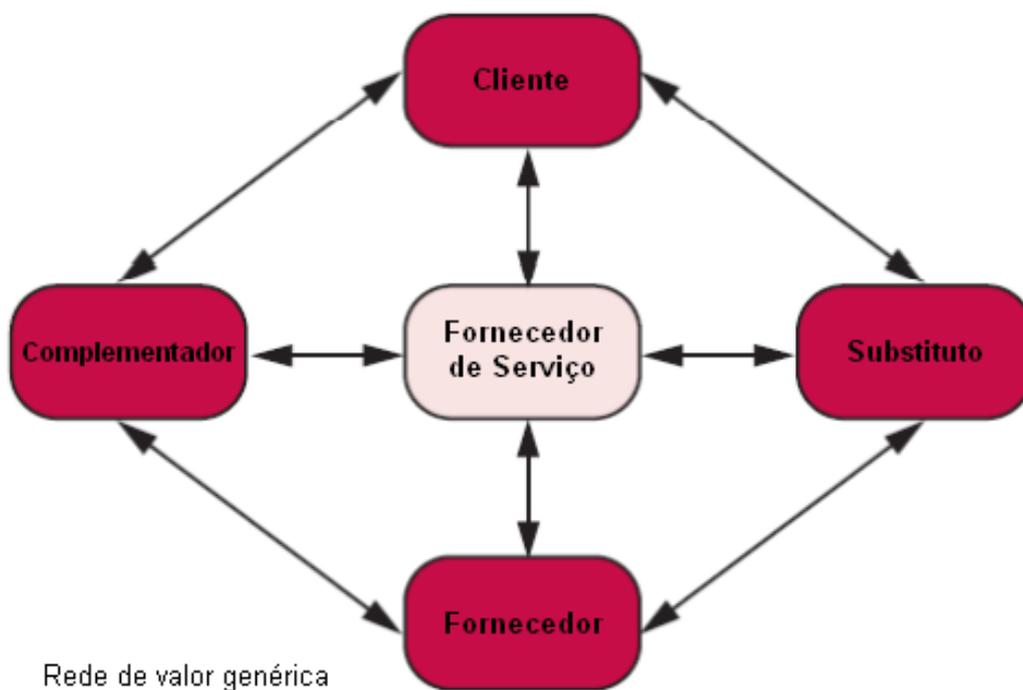


Figura 2.1 – Serviço de TI interno.
 Fonte: Próprio autor, 2021

Pode ser uma Unidade de Serviço (SSU), que é um departamento de TI em um grupo de empresas que presta serviços a todos os funcionários ligados a ela, conforme ilustrado na figura 2.2.

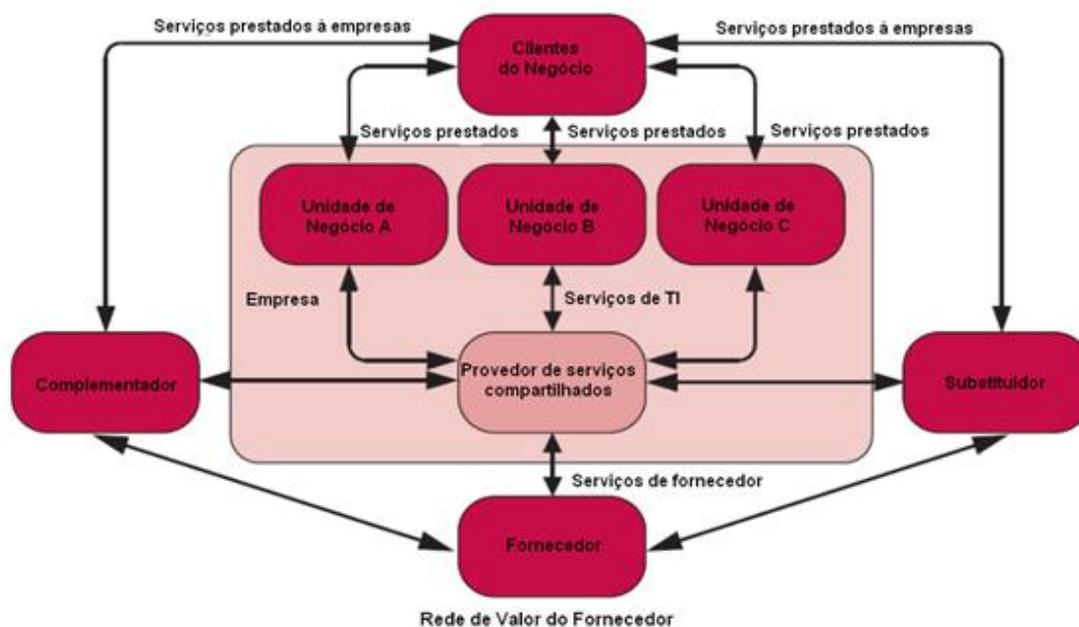


Figura 2.2 – Serviço de TI Compartilhado.
 Fonte: Próprio autor (2021).

E também pode ser um prestador de serviços externo que atende outras empresas no mercado, conforme ilustrado na figura 2.3.

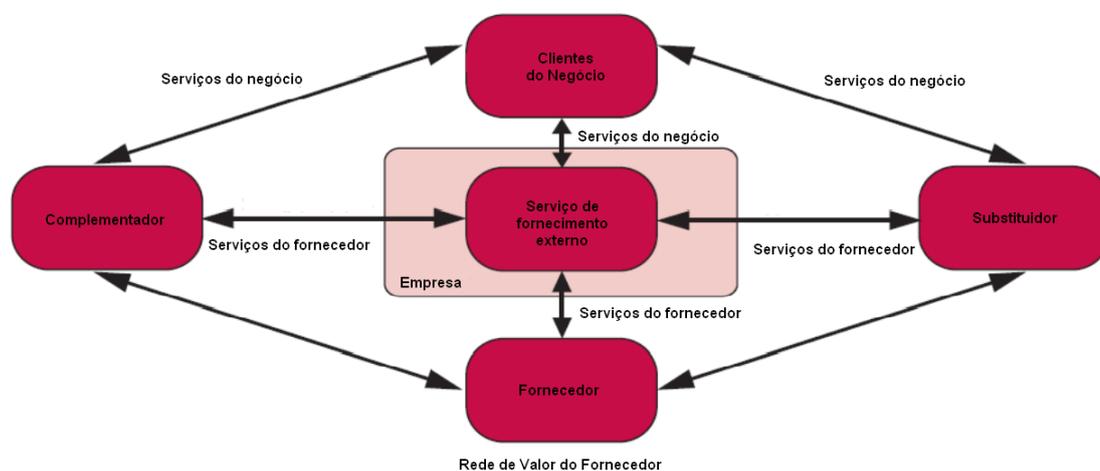


Figura 2.3 – Serviço de TI Externo.
Fonte: Próprio autor, 2021

Arraj (2010, p. 05) define um serviço como “um meio de entregar valor aos clientes, facilitando os resultados que os clientes desejam alcançar sem a propriedade de custos e riscos específicos”, e esclarece a todo provedor de serviço o seu real significado, que é um valor entregue ao cliente para aumentar a capacidade de atingir metas com os riscos e custos associados. A referida autora também dividiu o ciclo de vida de serviço de TI em cinco estágios, conforme mostrado na figura 2.4. São eles:

- a. Estratégia de serviço que define as necessidades do cliente e a capacidade do provedor de serviço de decidir se deve investir nessas necessidades e se elas serão benéficas ou não;
- b. *Service Design* que projeta os serviços com todos os seus aspectos como arquitetura técnica, sistemas de gestão, sistemas de medição e processos;
- c. Transição de serviço que cria, testa e entrega os serviços novos e modificados;
- d. Operações de Serviço que executam e mantêm os serviços que os clientes usam para atingir seus objetivos de negócios;
- e. Melhoria de Serviço Contínua que lida com o serviço ao longo de seu ciclo de vida para garantir a melhoria contínua para sustentar o valor do serviço.

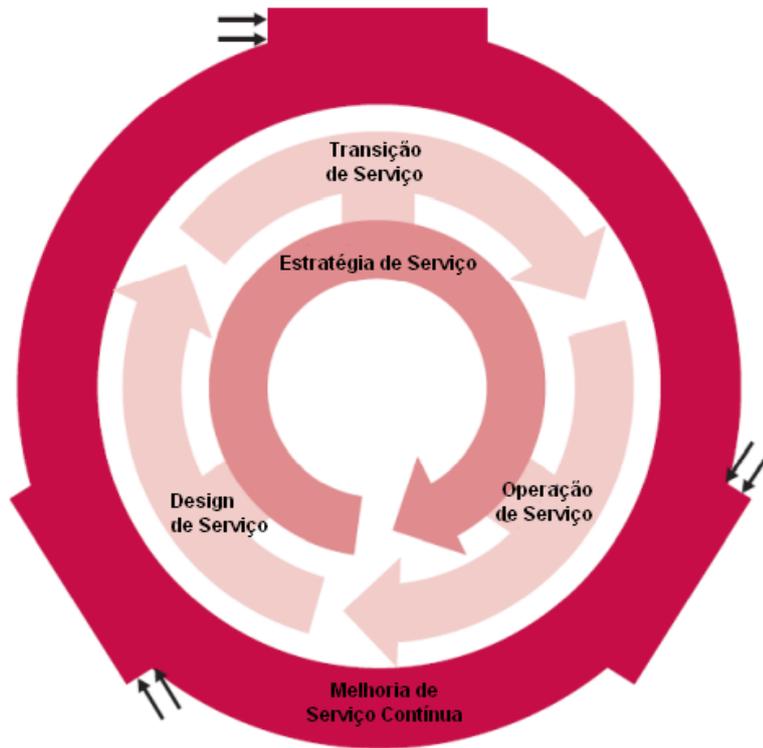


Figura 2.4 – Ciclo de vida do ITIL.
 Fonte: Próprio autor, 2021

Os cinco estágios do ciclo de vida do ITIL são mostrados na figura 2.5 e contêm cerca de vinte processos.

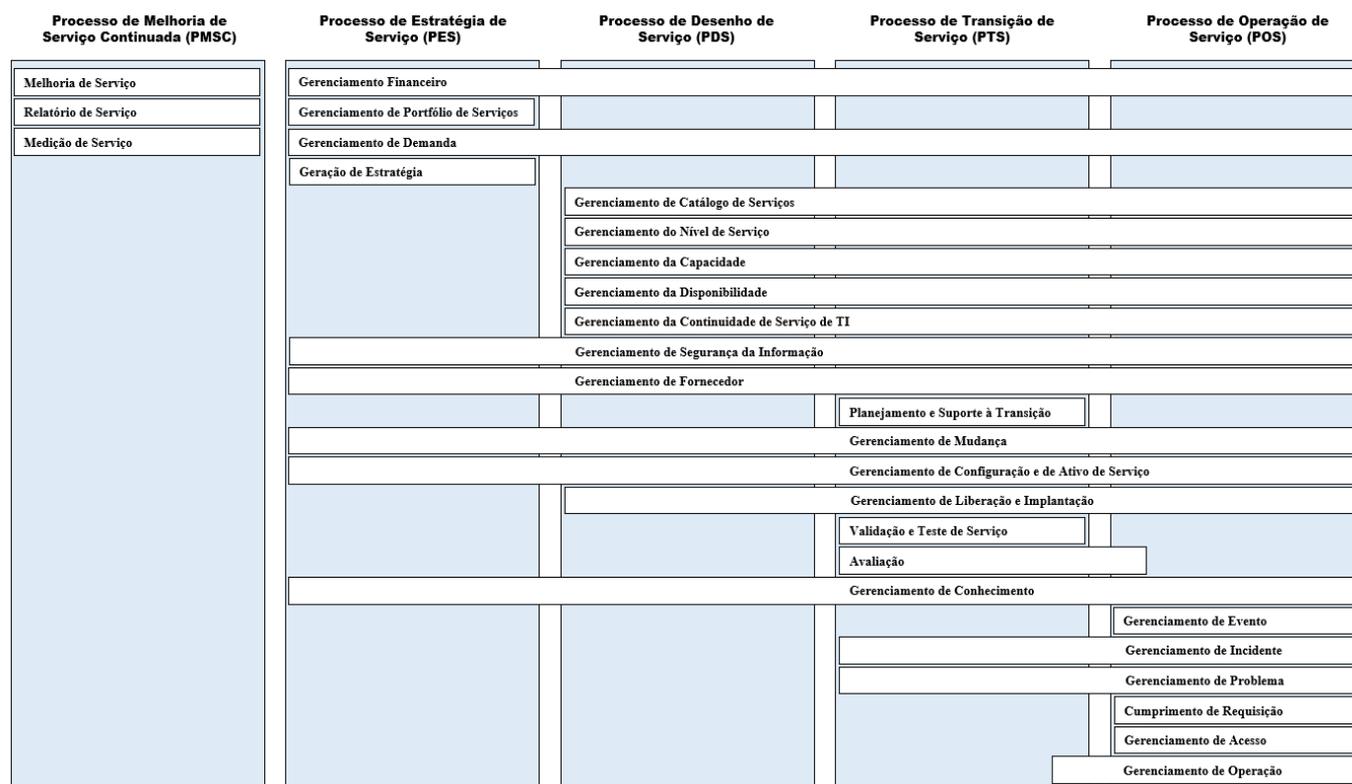


Figura 2.5 – Ciclo de vida dos serviços ITIL.
 Fonte: Próprio autor, 2021

De acordo com o site oficial da ITIL, e conforme publicado por Steinberg (2011), existem milhares de organizações em todo o mundo que adotaram suas práticas como a framework, a NASA, o Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS), o Banco HSBC, a empresa de entretenimento Disney, a empresa de tecnologia IBM, a Telefônica, a HP e também a British Telecom. Nesse sentido, compreende-se que a implementação do ITIL pode elevar os níveis de maturidade do processo de entregas de serviços, limitando-os a três processos, que são:

- a. Gerenciamento de incidentes que se concentra em restaurar o serviço aos usuários o mais rápido possível, a fim de minimizar o impacto nos negócios;
- b. Gerenciamento de problemas que envolve: análise da causa raiz para determinar e resolver a causa dos incidentes, atividades proativas para detectar e prevenir problemas e/ou incidentes futuros e um subprocesso de erro conhecido para permitir um diagnóstico e resolução mais rápidos se outros incidentes ocorrerem;

c. Gestão de Mudanças que garante que as mudanças sejam registradas e então avaliadas, autorizadas, priorizadas, planejadas, testadas, implementadas, documentadas e revisadas de maneira controlada.

2.3 – Benefícios do ITIL

O principal objetivo do ITIL é melhorar a qualidade dos serviços de TI através da otimização de sistemas e infraestrutura, utilizando processos operacionais para gerenciar o ciclo de vida do serviço e atender às necessidades dos clientes e usuários. Fernandes e Abreu (2006), destacaram os seguintes resultados qualitativos da utilização das práticas ITIL para a gestão de serviços de TI:

1. Melhoria da satisfação do cliente;
2. Aumento da satisfação interna dos funcionários;
3. Redução gradual dos custos de treinamento;
4. Os objetos de configuração (CI) são os recursos de TI de uma organização, tipicamente hardware, software e documentos relacionados.
5. Melhoria da disponibilidade do sistema e da aplicação;
6. Aumento da produtividade das equipes de serviço;
7. Redução dos custos associados a incidentes e problemas;
8. Melhor utilização dos recursos de TI;
9. Maior clareza sobre os custos dos serviços;
10. A concessão de subsídios específicos para justificar investimentos em TI.

Estes resultados são a consequência de ações tomadas em todas as organizações, e indicam que o domínio de TI está no caminho certo para alinhar estrategicamente a TI com o negócio, reduzir custos e rentabilizar os investimentos em tecnologia da informação.

O ITIL é capaz de produzir excelentes resultados em finanças, qualidade e competitividade, que de acordo com Mansur (2007), são os três principais fatores motivadores para a adoção das melhores práticas.

Nesse sentido, é importante ressaltar que as melhores práticas ITIL proporcionam a capacidade de gerenciar e controlar as atividades de TI, um melhor acompanhamento do uso de tecnologia da informação pelos usuários, e uma compreensão ampla dos sistemas e da infraestrutura de TI. Ressalta-se que, segundo Mansur (2007), para monitorar e rastrear tal infraestrutura uma organização, o gerente de tecnologia da informação pode estabelecer métricas e medir resultados que são apresentados à alta administração para entender a TI como uma área de potencial investimento e vantagem competitiva.

2.4 – Competências para Implementar o ITIL

Ao decidir implementar o ITIL em uma organização, é comum deparar-se com as mais variadas questões, tais como "onde começar", "como começar", "o que se deve fazer", etc. As respostas a estas questões estão sujeitas a vários fatores da organização em causa. Num âmbito geral, existem alguns tópicos sobre "como começar" e "o que se deve fazer". Para abordar melhor estas questões, é preciso desdobrar esta fase da implementação do ITIL em seis tarefas principais que se adaptam à maioria das organizações, mesmo que com abordagens diferentes³.

1. Visão da gestão de serviços de TI: A primeira coisa que se deve fazer é um esforço de visão da gestão de serviços. Neste esforço de visão é considerado "qual a razão global para que se esteja a tomar esta iniciativa da gestão de serviços de TI" e "o que se espera alcançar com isto". Estas questões são absolutamente críticas, porque os resultados serão utilizados para manter os avanços nas melhorias, bem como em manter as pessoas focalizadas em todos os acontecimentos futuros.

³ Disponível em: <<https://www.sinfic.pt/>> Acesso em: 16 ago. 2021.

2. Avaliação da gestão de serviços de TI: Depois de concluído o passo anterior, passa-se à parte da avaliação. Convém sublinhar que este passo deve vir depois e não antes da visão, pois a tendência da maior parte das organizações é saltar para a avaliação, ignorando o passo da visão, embora o mais correto é primeiro saber o que se pretende, e o que se quer alcançar, para depois avaliar o que está no entorno, e assim realizar as tarefas de acordo com os objetivos traçados.

Uma vez que existem dez processos do ITIL e uma função (Service Desk), há muito por fazer, por isso é necessário traçar qual objetivo é o mais importante. Na avaliação defende-se que não se trata somente de processos e de *reporting* de processos. Estes são importantes, mas também existem as ferramentas de trabalho da infraestrutura para serem avaliadas⁴.

É preciso fazer os seguintes questionamentos: "qual é a maturidade das ferramentas disponíveis neste momento", "precisa de alguma ou algumas ferramentas de trabalho", "essas ferramentas trabalham bem em conjunto", "tem ferramentas a mais", e "o que é que está atualmente no seu ambiente".

Também pode ser necessário enfrentar barreiras culturais. As pessoas falam umas com as outras na organização? São cooperativas? A organização tem alguma visão futura? É reativa? A última área de avaliação é a área do desempenho e gestão de risco. Esta parte abarca realmente as políticas, os procedimentos e o *reporting*. Como a organização está posicionada relativamente aos outros no início dos trabalhos? Onde quer fazer o grosso da avaliação? Como estão os seus processos, as suas ferramentas, o seu pessoal e as práticas de desempenho e gestão de risco?⁵

3. Planificação da gestão de serviços de TI. A terceira etapa consiste em planificar a gestão dos serviços. Após ter ciência de onde está, é preciso começar a planear o projeto. Na planificação é preciso considerar o projeto como um todo, a fim de garantir que as pessoas estejam em sintonia com o projeto, fazer planos de trabalho, etc.

4. Ganhos iniciais (em paralelo com a etapa anterior). Em paralelo com a planificação (ao mesmo tempo, quando se está pronto para começar a etapa da planificação), há uma outra

⁴ Disponível em: <<https://www.sinfic.pt/>> Acesso em: 16 ago. 2021

⁵ Ibid.

etapa que se deve realizar em paralelo, os chamados "ganhos iniciais" - pequenas simulações de projetos que têm benefícios e ações definidas para que as pessoas possam ver no presente e dizer: "eu consigo fazer isso".

Um exemplo de um "ganho inicial" pode ser o seguinte: quando se quer implementar o catálogo de serviços que tenha benefícios definidos e que serão obtidos a partir dessa implementação. Um outro exemplo pode ser: quando se quer implementar uma ferramenta de gestão de alterações, deve-se assegurar que existem vários tipos de políticas relativas a essa implementação e saber gerir as prioridades em torno desse negócio.

5. Desenho dos processos. Esta etapa é o núcleo duro do empenho no desenvolvimento dos processos: quais são as etapas dos processos, o papel de cada um no projeto, as responsabilidades, as ferramentas que se pretende usar com os processos, como o projeto irá se desenvolver como um todo, etc.

6. Controlo de gestão de serviços. O controlo de gestão de serviços é a última etapa, e é realmente a etapa onde os processos são desenhados e colocados em prática no âmbito da organização. Para que tenha início, aconselha-se começar com um programa piloto para depois expandir esse projeto com base numa calendarização de tarefas, principalmente quando se tratar de uma grande organização.

Em resumo, inicia-se com a etapa da visão: quais são os objetivos e as metas, porque fazer isto. Depois, entrando na etapa da avaliação de processos, considera-se as ferramentas, as pessoas, o desempenho e a gestão dos riscos, para em seguida entrar no início da planificação da implementação, onde são avaliados os ganhos iniciais e, ao mesmo tempo, desenhado e construído os processos. Por fim, é preciso encaixá-los na organização de acordo com etapas controladas⁶.

O primordial é a competência e as potencialidades das pessoas, pois é necessário haver pessoas que falem umas com as outras, que sejam responsáveis e saibam se comunicar muito bem. É preciso ser capaz de reconhecer quem se alinha com o projeto, quem apresenta dúvidas

⁶ Disponível em: <<https://www.sinfic.pt/>> Acesso em: 16 ago. 2021

ou quem simplesmente o rejeita, na medida em que ao se desenvolver este tipo de projeto com pessoas introvertidas ou desinteressadas, muitas barreiras surgirão pelo caminho.

Um outro aspecto chave é a capacidade de negociação, pois haverá muitas no decorrer do projeto. Um dos processos a serem considerados, por exemplo, é a gestão de níveis de serviço, onde poderá ser decidido o catálogo de tarefas, ou alguma outra ação que outro grupo de pessoas queiram fazer. Pode ser necessário negociar objetivos, tarefas e uma série de outras coisas, daí a importância das competências em comunicação, negociação, e políticas, para que as pessoas sejam capazes de se comunicar de forma clara em todas as áreas da organização.

No mundo de TI, as mudanças nas organizações são os aspectos mais difíceis de aceitar pelos funcionários, por isso cabem a essas companhias verificar quem se alinha com o projeto, quem não se alinha, com quem se deve dialogar, quais são as mensagens a transmitir, se elas estão sendo bem interpretadas, etc., para que assim seja possível trabalhar melhor esses desconfortos sentidos pelos funcionários.

2.5 – O que é Service Delivery

Como o nome sugere, o *Service Delivery* se baseia em como serão feitas as entregas de serviços aos clientes de uma companhia, que são de suma importância para o êxito do negócio, na medida em que os produtos e serviços produzidos serão entregues ao seu consumidor final⁷.

Aliado a isso, o *Service Delivery* trata-se de uma ideia prática e necessária para a garantia de uma entrega segura de serviços de TI ao cliente e, quando realizado da maneira correta, o trabalho possibilita o aumento da confiança do cliente na empresa contratada⁸.

O processo definido para o mecanismo de *Service Delivery* deverá servir como⁹:

- a) Explicações claras sobre os serviços de TI que a empresa prestará ao cliente;

⁷ Disponível em: <<https://marcopolis.org/>> Acesso em: 10 jul. 2021.

⁸ Disponível em: <<https://shareitsolutions.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

⁹ Ibid.

- b) Plantas de projeto para as responsabilidades dos clientes;
- c) Guias detalhados sobre as expectativas de qualidade, disponibilidade e temporal sobre o projeto em si.

Construindo um mecanismo de *Service Delivery* claro e conciso, as empresas são capazes de extrair um melhor entendimento do como atingir o desejo de seus clientes, e com o auxílio de um bom gerenciamento, é possível prestar suporte para empresas de desenvolvimento de software, no sentido de orientá-las a alocar melhor seus recursos e equipes¹⁰.

O gerente de *Service Delivery* será responsável por tarefas como por exemplo, corrigir problemas em projetos, gerenciar o budget disponível e garantir a entrega na data certa ao cliente¹¹.

2.5.1 – Porque utilizar o ITIL Service Delivery

Uma empresa que utiliza o ITIL *Service Delivery* não somente garante uma competitividade expressiva, como também possui uma abordagem de gerenciamento de TI muito mais proativa, diminuindo, dessa forma, os custos do negócio¹².

Existem 5 componentes que devem ser levados em conta para uma boa estratégia de *Service Delivery*¹³, são eles:

1. Gerenciamento de serviço em níveis;
2. Gerenciamento financeiro dos serviços de TI;
3. Capacidade de gerenciamento;
4. Disponibilidade de gerenciamento;
5. Gerenciamento contínuo de serviços de TI.

Segundo o portal ITIL *Training*¹⁴, os processos de ITIL *Service Delivery* necessitam

¹⁰ Disponível em: < <https://shareitsolutions.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

¹¹ Ibid.

¹² Disponível em: < <https://itiltraining.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

definir o conteúdo dos serviços de TI, as responsabilidades e as funções dos clientes, bem como definir as expectativas de disponibilidade, temporariedade e qualidade das tarefas realizadas, sendo muito importante quantificar os resultados de qualquer processo com o objetivo de realizar um desenvolvimento contínuo desses serviços.

2.5.2 – Definindo a estratégia de Service Delivery

Como é explicado no portal SHARE IT¹⁵, é necessário que se tenha em mente alguns elementos para se trabalhar com o *Service Delivery*, sendo eles:

a) **Transparência total:** Uma definição clara da qualidade do serviço será muito importante, assim como o cliente deverá estar a par de tudo o que está sendo planejado. Quanto mais detalhes tiver, melhor, pois objetivo primordial é fazer com que o cliente entenda tudo aquilo que foi descrito pela empresa.

b) **Definir sua melhor e pior performance de trabalho:** Essa é uma escolha que não deve ser feita a partir de achismos, mas sim com experiência de trabalho. Essa é uma excelente forma de gerenciar as capacidades da equipe, de forma que, se a TI precisa entregar um bom serviço, deve garantir que seus recursos estejam alocados corretamente para que a entrega ao cliente seja satisfatória.

c) **Integração detalhada:** Esse processo pode ser um pouco complicado, partindo do pressuposto de que cada comunicação com diferentes clientes será única. Dessa forma, deve-se prestar atenção em quais são as informações corretas para cada cliente.

2.6 – Erros e dificuldades

Alguns dos maiores erros durante e após a implementação do *Service Delivery* são¹⁶:

a) **Boas práticas do ITIL não implementadas ou baixo conhecimento e/ou aceitação pela área de negócio.**

¹⁵ Disponível em: < <https://shareitsolutions.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

¹⁶ Disponível em: < <https://itil-docs.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

b) Dificuldade de encontrar profissionais de TI que tenham uma abordagem menos técnica e consiga se comunicar com a área de negócio utilizando a mesma linguagem e jargões. Geralmente os representantes de *Service Delivery* migram da área de negócio para TI.

c) Diferenciar *Service Delivery* de *IT Service Support*¹⁷.

Service Delivery: ITIL v3 não possui uma definição específica para entrega de serviços de TI, sendo uma abordagem baseada no ciclo de vida que funciona nas cinco áreas de processo, estratégia de serviço, design de serviço, transição de serviço, operações de serviço e melhoria contínua de serviço.

IT Service Support: por outro lado, o suporte de Atendimento é voltado para o dia-a-dia. Os processos e funções cobertos no suporte em serviço são Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Liberação, Gerenciamento de Configuração e *Service Desk*. Incidentes, problemas, mudanças, liberações, configurações e interações com o *Service Desk* acontecem regularmente nas operações do dia a dia. Portanto, esses processos e funções são categorizados como suporte em serviço.

Além disso, durante o curso de um projeto, muitos fatores e diretrizes podem mudar, afetando o progresso do trabalho. Durante este período, podem ou não surgirem ameaças, as prioridades podem mudar, os recursos do projeto podem ser realocados e até mesmo os objetivos comerciais podem mudar. As próprias atividades e os resultados parciais da implementação da gestão de serviços levarão a mudanças no ambiente organizacional.

Geralmente, espera-se que os projetos de TI tenham resultados positivos ou mesmo que sejam concluídos dentro de seis meses. No entanto, de acordo com Ball¹⁸, a implementação do ITIL não pode ser concluída dentro desse período de seis meses, pois a implementação das práticas ITIL normalmente não são realizadas a curto prazo, na medida em que possui metas medidas em anos e não em meses.

Os custos surgem da necessidade de novos recursos, pois a tecnologia pode não ser capaz

¹⁷ Disponível em: < <https://itil-docs.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

¹⁸ Disponível em: < <https://www.globalknowledge.com/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

de suportar os processos ITIL e a comunicação entre eles.

Jesus¹⁹, Pegg e Case²⁰ e Weilman-Pratt²¹, apontaram alguns erros que, quando cometidos, podem fazer com que os projetos de implementação do ITIL falhem ou que a estrutura de gerenciamento de serviços de TI não se ajuste às necessidades da organização:

a) **Diferentes prioridades em diferentes partes da organização:** há sempre duas partes (responsabilidade estratégica e responsabilidade tática) protegendo diferentes interesses;

b) **A carga de trabalho organizacional complica o projeto:** as operações diárias da organização podem deixar as práticas ITIL à espera de serem implementadas;

c) **Tecnologia existente:** usando tecnologia que já existe na organização, mas não é eficaz e não se integra bem com a solução de gerenciamento de serviços de TI;

d) **Sem conhecer a organização:** a equipe de implementação não conhece os negócios, a tecnologia, os clientes e as necessidades de TI da organização;

e) **Tratar o projeto de implementação ITIL apenas como um projeto técnico:** não entender a implementação ITIL como um projeto organizacional que extrapola o domínio de TI;

f) **Foco em processos isolados:** focalizar o projeto de implementação ITIL em processos específicos sem ter uma visão global de para onde a organização quer que o projeto vá;

g) **Falta de organização e planejamento:** não planejar o projeto de implementação e não levar em conta o tempo necessário para completá-lo;

h) **Não considerar a evolução da implementação:** não considerar a implementação como um ciclo de melhoria contínua.

Os autores supracitados concordam que a implementação do ITIL vai além de um projeto técnico. É um projeto com foco organizacional que trará mudanças na forma de trabalhar, na tecnologia utilizada e na cultura da organização.

Além disso, destacam a importância do planejamento e a visão global do projeto com a introdução de novas tecnologias na organização, argumentando que o projeto de implementação do ITIL tem o apoio da alta administração da organização e de uma equipe comprometida com

¹⁹ Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

²⁰ Disponível em: <<https://techrepublic.com/>> Acesso em: 10 maio 2021.

²¹ Disponível em: <<https://itmanagement.earthweb.com/>> Acesso em: 10 maio 2021.

a entrega do projeto em ciclos de melhoria contínua.

2.7 – Novo Modelo de IT Service Delivery

De acordo com um estudo realizado pela CEB²² (Corporate Executive Board), existe um novo modelo de IT *Service Delivery* baseado no modelo *End-to-End* IT (ponta a ponta). O referido estudo também aponta que os CIOs sempre tiveram que ser rápidos e eficientes, mas as mudanças descritas em O futuro da TI corporativa, tornam o desafio ainda mais difícil. A TI corre o risco de ser dividida à medida em que os CIOs tentam entregar um grande número de projetos rápidos e orientados por informações, muitos dos quais estão sendo liderados por parceiros de negócios. Ao mesmo tempo, os CIOs devem manter grandes equipes de TI, muitas vezes globais, tão eficientes e padronizadas quanto possível.

As demandas por velocidade e eficiência são experimentações generalizadas em *design* organizacional. Noventa por cento das organizações de TI se reorganizaram recentemente ou planejam fazê-lo. Mas as reorganizações não conseguem tornar a TI mais ágil e eficiente porque se encaixam em linhas muito tradicionais. Reorganizações mudam os relacionamentos de subordinação dentro de TI, mas não mudam fundamentalmente os atributos do modelo operacional de TI que tornam a velocidade e a eficiência como objetivos mutuamente incompatíveis²³.

Em resposta, os principais CIOs estão repensando o modelo operacional de TI, não apenas a estrutura organizacional, ao introduzir “serviços de TI ponta a ponta” que reúnem todas as tecnologias, processos e recursos necessários para fornecer um resultado comercial específico, ao mesmo tempo em que oculta a complexidade técnica.

Alguns serviços recebem investimentos significativos e atualizações frequentes, enquanto outros são gerenciados para estabilidade e eficiência. Este alto nível de flexibilidade e diferenciação é alcançado dentro de um modelo operacional, além de contar com recursos compartilhados²⁴.

²² Disponível em: <<https://cio.executiveboard.com/>> Acesso em: 05 abr. 2021.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

A experimentação com serviços de TI ponta-a-ponta está se espalhando rapidamente. Nas taxas de crescimento atuais, 65% das grandes organizações ofereceram pelo menos alguns serviços de TI ponta a ponta até o final de 2012. Em contraste, no ano de 2009 apenas algumas organizações implantaram serviços de TI ponta a ponta²⁵.

Os serviços de TI ponta a ponta oferecem seis benefícios que se acumulam dentro e além da TI, sendo eles²⁶:

1. Inovação Rápida: quando necessário, os gerentes de serviço têm autonomia, foco e experiência para impulsionar o aprimoramento rápido e contínuo do serviço;

2. Eficiência do portfólio: ao promover o uso de recursos compartilhados, estimamos que os serviços oferecem economia com a racionalização do sistema legado e outras fontes de até 17% dos gastos de TI;

3. Mentalidade com foco no resultado: os serviços forçam a equipe de TI a pensar e se comunicar em termos de recursos e resultados de negócios, não de tecnologias;

4. Comparabilidade de custos: os serviços permitem que o custo e o desempenho dos serviços internos e externos sejam comparados;

5. Informação como serviço: o modelo de serviços ajuda a TI a definir melhor suas atividades em áreas como gerenciamento e análise de informações;

6. Serviços multifuncionais: os serviços levam a serviços de negócios multifuncionais e posicionam os CIOs para liderar essa transição.

Embora os benefícios sejam atraentes, a transição para serviços de TI ponta a ponta é difícil e demorada. Um modelo mal feito pode adicionar sobrecarga e duplicação, deixando a TI mais lenta e menos eficiente do que antes, e para evitar a ocorrência de tais problemas, os CIOs precisam tomar decisões em seis áreas²⁷.

a) Design e definição de serviço: a primeira armadilha é definir serviços em termos de tecnologias, não resultados de negócios. As organizações mais bem-sucedidas usam recursos de negócios como ponto de partida para criar serviços. A compreensão das capacidades de negócios

²⁵ Disponível em: <<https://cio.executiveboard.com/>> Acesso em: 05 abr. 2021.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

é frequentemente gerada em conjunto por arquitetos corporativos e parceiros de negócios, que definirão serviços significativos com os recursos disponíveis. Os CIOs devem identificar que parte da organização de TI deve liderar esse esforço e garantir que as definições de serviço não se tornem muito granulares ou focadas na tecnologia.

b) Governança de portfólio e serviços: os serviços de TI ponta a ponta exigem mudanças no gerenciamento de seu portfólio, no mapeamento e na medição de desempenho. As decisões de priorização devem ocorrer no nível de melhorias de serviço, não em projetos distintos. Os gerentes de serviço podem então determinar quais projetos são necessários para entregar as melhorias priorizadas. Os roteiros devem incluir planos para serviços novos ou aprimorados além de mapeá-los de acordo com as mudanças nas tecnologias subjacentes. O gerenciamento de desempenho passa do monitoramento de projetos e operações para o monitoramento da entrega e do aprimoramento dos serviços que oferecem suporte aos recursos de negócios mais críticos.

c) Alocação de custo de serviço flexível: embora o modelo de serviço de TI ponta a ponta promova a padronização de serviço global, variações nas necessidades dos parceiros de negócios são inevitáveis. Cobrar taxas de serviço fixas em unidades de negócios heterogêneas pode levar a tensões organizacionais e preços injustos. Por outro lado, tentar cobrar de volta todos os custos com base no uso é uma receita para burocracia e disputa. Em vez disso, as organizações de TI devem trabalhar com seus parceiros de negócios para entender as principais fontes de discrepâncias de custo em toda a base de usuários do serviço e desenvolver modelos de preços flexíveis ou híbridos que considerem as diferenças nas necessidades de serviço devido à geografia e ao modelo de negócios.

d) Funções e habilidades de serviço: para fornecer serviços de TI ponta a ponta, a TI precisa de novas funções. Os gerentes de serviço são de suma importância para o negócio. E para serem eficazes, estes devem assumir atividades tão variadas quanto gerenciamento financeiro de TI, estratégia e design de serviço, e a capacidade de traduzir a demanda do parceiro de negócios em planos de fornecimento de serviço. Infelizmente, essas habilidades são difíceis de encontrar, e a variedade de atividades pode ser esmagadora. Reconhecendo a dificuldade de preencher essa função de “unicórnio”, os CIOs mais progressistas estão criando equipes de

serviço que oferecem suporte aos gerentes por meio de funções como a de arquitetos de serviço e gerentes de desempenho.

e) Sequência de Transição de Serviço: as organizações que fazem a transição com sucesso para um modelo de serviços de TI ponta a ponta não migram tudo de uma vez; muitas vezes pode demorar três ou quatro anos. Eles gerenciam uma transição incremental começando com serviços que suportam as atividades de negócios mais importantes ou os parceiros de negócios mais orientados a serviços. Essas organizações comunicam regularmente os benefícios dos serviços iniciais para criar impulso para serviços adicionais, e para demonstrar aos parceiros de negócios que a qualidade e a capacidade de resposta não serão prejudicadas. Eles também modelam o impacto da transição com antecedência para garantir que a tomada de decisões seja a mais simplificada possível.

f) Integração de serviço ao negócio: os serviços de TI ponta a ponta oferecem um protótipo para integração com outros provedores de serviços no centro corporativo. Aproximadamente 1 em cada 10 organizações estão seguindo esse caminho ao construírem uma organização de serviços compartilhados multifuncional que combina funções como Finanças, RH, TI e aquisições em um único grupo que oferece serviços integrados para unidades de negócios e usuários finais. O modelo de TI ponta a ponta prepara é o ideal para liderar esse tipo de organização.

Capítulo 3

Propostas Tecnológicas

É praticamente impossível para qualquer grande empresa sobreviver sem Tecnologia da Informação, e por muito tempo a TI era (e em algumas organizações ainda é) vista como departamento técnico ou área de suporte, por vezes desconectada com o negócio, fornecendo apenas dispositivos e infraestrutura para suportar os aplicativos, tais como ferramentas do office, ERP (*Enterprise Resources Planning*) entre outros. Entretanto, com a crescente necessidade de digitalização, busca por competitividade e com a importância de tornar os sistemas e aplicações mais eficientes e aderentes ao real propósito da companhia a TI passa a assumir um papel decisivo e torna-se parte estratégica do negócio. A partir dos estudos teóricos descritos no capítulo 02, apresenta-se uma proposta de solução para um dos maiores problemas mapeados pelas grandes companhias com relação a transformação da TI: a busca por um alinhamento estratégico, que se tornou prioridade dentro das organizações, e a necessidade de uma equipe que traduza as exigências do negócio para as demais equipes de TI. Com esse objetivo, apresenta-se a implementação do *Service Delivery* com base nas melhores práticas do ITIL e estudos conduzidos pela CEB (Corporate Executive Board), que visa remover a barreira e dificuldade de alinhamento entre a TI e o negócio²⁸.

3.1 – Implementação do Service Delivery na TechnipFMC

A proposta a seguir está sendo realizada em uma empresa real, chamada TechnipFMC, líder no mercado de óleo e gás, com sede em Houston e Paris, além de unidades em vários outros países, incluindo o Brasil. Dessa forma, visando resolver o problema relatado, a liderança de TI iniciou um trabalho para primeiramente mapear o propósito e identificar colaboradores dentro da TI ou pessoas ligadas ao negócio que possuem perfil adequado para posição, isto é, que possuam interação com o negócio e habilidades de comunicação, além dos demais processos ligados a implementação, conforme figura 3.1.

²⁸ Disponível em: <<https://cio.executiveboard.com/>> Acesso em: 05 abr. 2021.



Figura 3.1 – SD Fluxo de processo de implementação.

Fonte: Próprio autor, 2021.

Após a definição de um líder IDS global de *Service Delivery* e seleção de colaboradores com perfil apresentado acima que representasse cada região (*South America, North America, Europe&Africa e Asia&Pacific*), foram realizados primeiramente algumas sessões de *workshop* para definir o propósito, valores, objetivos, papéis e responsabilidades, pontos fortes, riscos e fraqueza, necessidades e expectativas. A figura 3.2 apresenta o modelo Canvas utilizado durante o workshop, e as linhas vermelhas foram acrescentadas durante a sessão e contribuíram para a definição dos principais entregáveis da equipe.

IDS Service Delivery Canvas, Most valued

PURPOSE - Why are we doing what we are doing in the first place?	
<p>To ensure that all TechnipFMC employees and businesses receive the essentials IDS services needed to fulfill the company vision, outperform the competition, accelerate business successes and revenue generation</p>	
<p>BY</p> <ul style="list-style-type: none"> Building trusted relationships between IDS and the business/project teams III Ensuring IDS Essential Deliveries, on time, on budget IIII Ensuring process efficiency and consistency IIII Capture business requirements, provide IT estimates, project execution III Act as a SPOC/Interface for Business IIIIII (single or initial?) Ensuring IDS are meeting business requirements/expectations IIII Focusing on and facilitating key business outcomes II Rationalizing IT Cost, reducing TCO and waste 	<p>NEEDS & EXPECTATIONS - What each one of us needs to be successful? What are our personal needs toward the team to be at our best?</p> <ul style="list-style-type: none"> Full vision the IDS organization (R&R) to better address the demands IIII To be involved in advance (or end-to-end) on IDS strategy and roadmap to anticipate actions for each IDS domains and share with business: IIIIIIIII To be empowered in front of Business AND other local IT Teams to ensure performance – get things done IIIIIII Flexibility from other IDS domain to fulfill contractual obligations II engagement from other IDS stream for all initiatives or changes II reliable KPI in real time II Understand business strategy to influence the IDS domains I IT cost model explained instead of replying "this is a finance issue, not IDS" II Clear Budget instructions I I need the Organization to be STABLE to focus on my job I clear communication inside the team worldwide I Regular team calls/meetings I
<p>VALUES - What do we stand for? What are guiding principles? What are common values that we want to be at the core of our team?</p> <ul style="list-style-type: none"> Be a trusted partner with the business - someone they can rely on to move forward initiatives and requirements. IIIIIIIIIII Partnership with all IDS Domains IIIIIIIII Focused on Business outcomes IIIIII Be transparent and set realistic exceptions as to what is and isn't possible IIII Move at the speed of the business II Sense of Responsibility and ownership I Continuum Improvement I Proactive I 	<p>GOALS - What we want to achieve as a group? What are our key goals that are feasible, measurable and time-bounded?</p> <ul style="list-style-type: none"> Support our business make the most added value of IDS services IIIIII Acting as Single Point contact for Business on IDS needs: IIIIII Orchestrate IDS Deliveries (fit to use and fit to purpose) IIIIII Meet business Objectives through: Delivering performance, Cost efficiency within the agreed SLA, metrics and quality: IIIIII Establish, communicate our charter (role & Responsibilities) to all IDS Domains and GBU IIII Act as interface between business and IDS to capture IT requirements, demand, satisfaction levels and feedback: III Provide a consistent service to the business I support business strategic initiatives (measurable value) I Facilitate Business Operation and help them make MONEY I Explain and communicate on how IDS is working I Understand IDS services and Report on performances I
<p>STRENGTH & ASSETS - What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?</p> <ul style="list-style-type: none"> IT and Business knowledge IIIIII We understand the Business (requirements, needs & frustrations) IIIII Availability to the business IIII Good Relationship IIIII Long IT experience III Capacity to translate needs to deliverables IIII Able to make Decision, 'make it happen' II Business confidence I Giving the comfort to Business in getting IDS service whenever required I Communication skills I 	<p>WEAKNESSES & RISKS - What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us? What are some obstacles we see ahead of us that we are likely to face?</p> <ul style="list-style-type: none"> Misunderstand about Service Delivery deliverables /scope III awareness of IDS initiatives III knowledge of the IDS organization II level of authority within IDS II responsibility gaps within IDS II Overlapping activities between Digital & IT in BE & Industry contact II Need to improve communication within IDS I Low Recognition within IDS organization (to address better the demands) I Not able to influence IT priorities or roadmap I outdated processes or no processes I
	<p>RULES & ACTIVITIES - - What are the rules we want to introduce after doing the session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?</p> <ul style="list-style-type: none"> Identify local opportunities and challenges and address them with different IDS domains IIIIIIIII Ask all IDS domains to engage us in their steering committees in order to be aware and provide feedback IIIII Setup regular meetings with local leadership teams IIIII promote the concept, role, and importance of the SD team to other IDS groups III Provide clear explanation by IDS finance to local Finance about the IDS recharge/financial model III Promote our-self to the business by way of IT SD org communication II Reposition and re-iterate the role and the importance of service delivery team within IDS II SD team leader to be part of Regional Leadership Team I Job titles should be consistent so the business understands who's who I More authority for SD team I Agreed KPI with other IDS streams I adopt global rules to local reality I Develop a Knowledge based with lesson learned and innovative solution to improve and speed up our decisions I
	<p>PERSONAL GOALS - What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up?</p>

Figura 3.2 – IDS Service Delivery Canvas

Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020.

Com as informações coletadas durante as sessões de *workshop*, somada as boas práticas do ITIL e CEB (Corporate Executive Board), apresenta-se a seguir o resultado do trabalho de implantação²⁹.

3.2 – Propósito e Princípios Orientadores

Os propósitos e princípios traduzem-se em garantir que todos os funcionários e empresas da TechnipFMC recebam os serviços TI necessários para cumprir a visão da empresa, superar a concorrência, acelerar o sucesso dos negócios e a geração de receita.

Princípio orientadores definidos:

1. Mover-se na velocidade do negócio
2. Melhoria contínua
3. Parceiro TI confiável
4. Pro atividade
5. Parceiro de negócios

Apresenta-se logo abaixo os principais entregáveis do IT *Service Delivery*, juntamente com papéis e responsabilidades, conforme demonstrado na figura 3.3:

1. Orquestrar a entrega local de serviços essenciais IDS (*Information Digital Services*):
 - a) Dentro do prazo e do orçamento;
 - b) Adequado para uso: capacidade e velocidade de implantação;
 - c) Desempenho consistente, qualidade e eficiência de custos que atenda às necessidades operacionais.

2. Apoiar os serviços essenciais locais e a execução local da estratégia de cada GBU (*Global Business Unit*).

²⁹ Disponível em: <<https://cio.executiveboard.com/>> Acesso em: 05 abr. 2021.

3. Construir relacionamentos de confiança com a liderança local: comunicar iniciativas de TI, captar a demandas do negócio, conduzir a execução, reportar desempenho, obter feedback.

4. Facilitar a implementação local da solução de projetos globais de cada GBU, onde a equipe de execução não se encontra na região, incluindo a contratação e gestão de fornecedores. Apoiamos o negócio com a demanda dos clientes na região.

5. Coordenar e dialogar com provedores de serviços locais em apoio aos domínios TI global.

6. Elaborar previsão de demanda, estimativa de serviço e coletar tendências regionais.

7. Promover mensalmente reuniões gerências com líderes do negócio para coletar tendências, identificar oportunidades de melhoria e fornecer feedback das ações em andamento.

8. Suportar os projetos e demandas de infraestrutura e operações de TI, incluindo reuniões com a área de negócios para divulgação das principais mudanças e elaboração de comunicação corporativa. Preparar um resumo executivo relacionado às principais atividades realizadas na região para ser compartilhado mensalmente com a liderança global de TI e os representantes de *Service Delivery*, através de reunião.

9. Desenvolver relatórios mensais dos principais destaques de TI e divulgar para as partes interessadas.

Region-focused, Globally-minded Role & Responsibilities

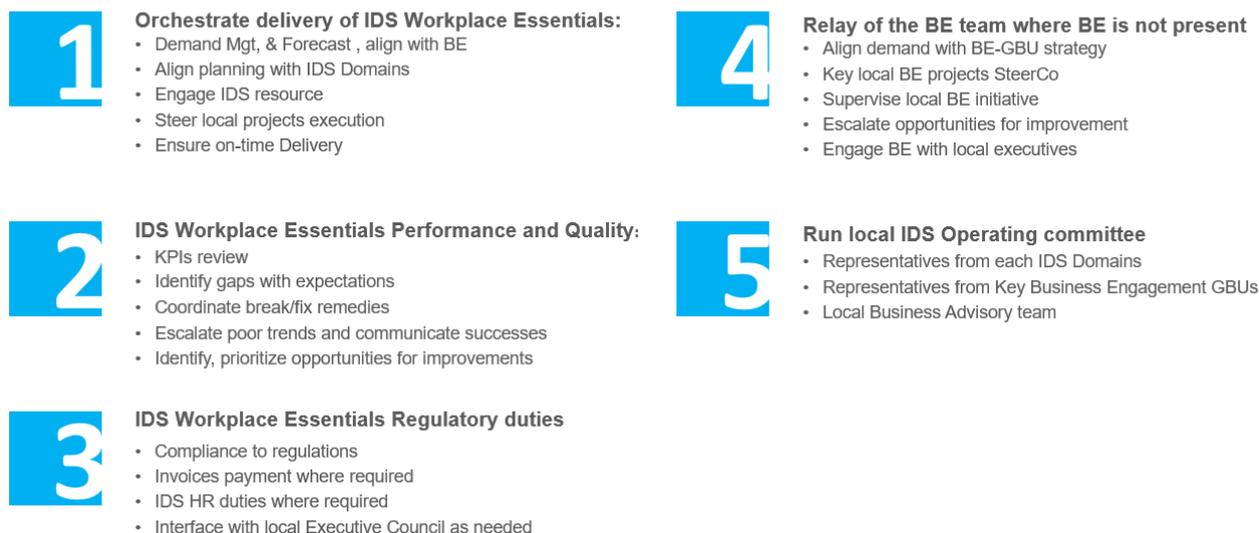


Figura 3.3 – IDS Service Delivery Role & Responsibilities.
Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020

Para sucesso da implementação, também foram mapeadas seis importantes atividades relacionado a entrega dos serviços essenciais de TI em cada região, sendo de responsabilidade do representante de *Service Delivery* cumpri-las, conforme demonstrado na figura 3.4.

1. Conhecimento e conscientização: Comunicar e antecipar as demandas e as necessidades do negócio.

2. Mapeamento e roteiro: Convergir e influenciar a estratégias dos domínios e recursos de TI aos planos e prioridades do negócio.

3. Ações específicas: Envolver e mobilizar os vários domínios TI necessários para fornecer e manter os serviços TI necessários ao negócio.

4. Melhoria continua: Analisar o desempenho dos serviços Essenciais ao desenvolvimento do negócio, identificar tendências, lacunas e iniciar a melhorias.

5. Colaboração global e comunicação: Pesquisar e comunicar as soluções inovadoras em todas as regiões. Comunicar o sucesso, as mudanças e as atividades realizadas pela TI globalmente.

6. Lean: Garantir a eficiência e consistência do processo com foco nos principais resultados do negócio, contribuir para redução do desperdício através de ações que visam mitigar processos e serviços defasados.

IDS Service Delivery, Charter

How:

By chairing the IDS Operating committee focused on delivering Workspace Essentials through:



Figura 3.4 – IDS Service Delivery How.
Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020

A organização de *Service Delivery* foi inserida separadamente dos outros domínios de TI, tais como infraestrutura, Segurança da informação e ERP, ganhando assim autonomia para monitorar e reportar as atividades da área de operação e projeto a liderança global de TI. A equipe de *Service Delivery* regional tem a responsabilidade de conhecer e apoiar as unidades de negócio, conhecidas como GBU (*Global Business Unit*) presentes em cada continente, tais como *Subsea*, *Surface*, EMS, TEN e *Functions*, conforme figura 3.5.

Business Services Organization & IDS

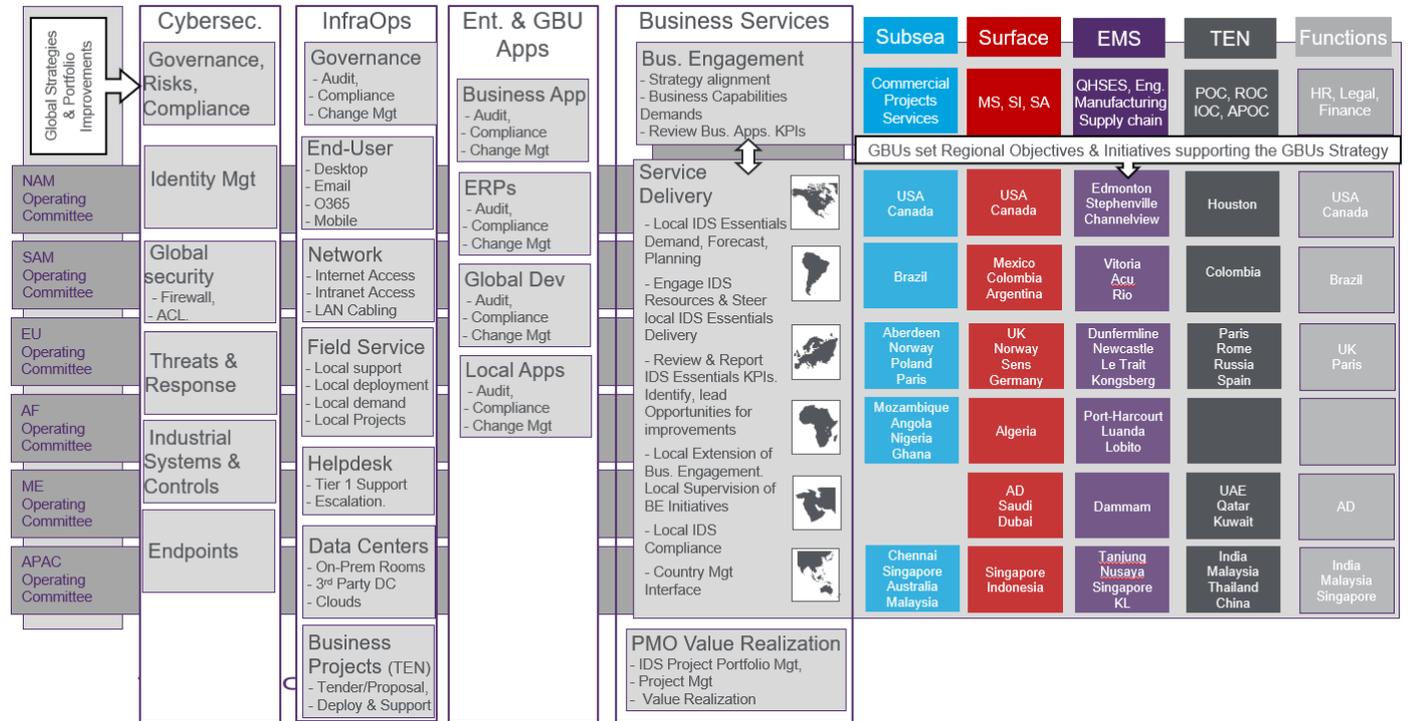


Figure 3.5 – IDS Service Delivery Organization.

Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020

Capítulo 4

Resultados Obtidos ou Esperados

A partir das propostas tecnológicas descritas no capítulo 03, será apresentada a sequência de resultados esperados com a implementação do *Service Delivery* na empresa TechnipFMC, assim como a proposta de pesquisa de maturidade do relacionamento entre a área de negócio e a área de TI (*Relationship Maturity Assessment*), que servirá de base para elaboração de um roteiro estratégico (*Strategic Roadmap*) que conduzirá a TI ao alinhamento focado nos objetivos e resultados do negócio.

4.1 – Resultados esperados

A implementação do *Service Delivery* na TechnipFMC aconteceu em julho de 2020, conforme etapas e processos descritos do capítulo 03, com o objetivo de alinhar os entregáveis de TI com o real propósito e necessidade do negócio.

Segue alguns resultados esperados com a implementação, de acordo com a pesquisa da ITIL Training³⁰:

1. Um alinhamento melhor e mais forte entre a empresa e a TI;
2. Uma melhor entrega de serviços, melhorando também a satisfação dos clientes;
3. Melhor utilização dos recursos da empresa, resultando em um corte de custos efetivo;
4. Melhor visualização dos custos de TI;
5. Melhor gerenciamento de riscos e falhas;
6. Um ambiente de trabalho muito mais estável e seguro, focado no resultado final do negócio;
7. Resolver problemas e otimizar fluxos de trabalho através do monitoramento das atividades de TI. Otimização do processo, das pessoas, dos fornecedores e dos recursos tecnológicos com foco nas estratégias de negócios, visando o crescimento geral.

³⁰ Disponível em: < <https://itil-docs.com/> > Acesso em: 06 jul. 2021.

Também foram definidos durante o *workshop* para a identificação dos propósitos, o resultado esperado com a implementação do *Service Delivery*, conforme seguem nos tópicos abaixo e nas figuras 4.1 e 4.2:

- 1. Garantir que um portfólio de serviços de TI adequado é disponível para cada região:**
 - a) Adequado para uso: capacidade e velocidade de implantação que atendam à demanda em evolução.
 - b) Desempenho e eficiência de custos que atendem às necessidades operacionais
 - c) Adequado para o propósito: apoiar os serviços regionais e a execução local da estratégia de cada seguimento da empresa (GBU).
- 2. Facilitar a implementação local de soluções definidas globalmente para atendimento de cada GBUS, ser o ponto focal da região para soluções globais.**
- 3. Gerenciar quaisquer recursos não padrão, adotado localmente que não esteja no portfólio global de TI.**
- 4. Coordenar e dialogar com provedores de serviços locais em apoio aos domínios TI globais.**
- 5. Apoiar o negócio com demandas e necessidades dos clientes locais.**

No que tange a missão a ser alcançada, a equipe de *Service Delivery* estabelece estratégias focadas no resultado do negócio de cada região, influenciando as decisões de TI global, garantindo que o valor mensurável seja entregue, estabelecendo e comunicando um roteiro claro, incluindo a priorização dentro de um orçamento alocado.

Mission

Who:

We are the **Geomarket** IDS partners for the IDS Workplace Essentials Services*.



The workplace essential services portfolio is the IDS foundation that powers the TechnipFMC workplace globally: It includes Computers, Utility software, Connectivity, Audio/Video, Mobile Telecoms, O365, Information Security, The workplace essential services are not GBU, BU nor function specifics.

Why:

We co-establish workplace-focused strategies that ensures **measurable value** is delivered by establishing and communicating a clear **roadmap**, including **prioritization of capabilities** developed **within allotted budget**...

We co-create and co-own a reliable, performing, secure and cost-effective IDS workplace strategy that allow the business to thrive (generate value, meet their objectives, enable competitive advantage

+ collaboration/mobilizing/ business impact/ownership / Drive shared ownership and ensure value. Change leaders, influencing IDS strategies and culture, understand business impact to prioritize

What:

- We ensure a suitable IDS service portfolio is available to the Geomarket. Suitable being:
 - Fit for use: Capacity and speed of deployment meets evolving demand, Performance and cost efficiency meet operating needs
 - Fit for purpose: Support the Country-Essentials services and the local execution of the GBU strategy
- We facilitate the local implementation of GBUs BE-led solution, where BE is not present,
- We orchestrate any mandatory non-standard features
- We coordinate and dialog with local service providers in support of global IDS Domains
- We support the business with local customer's demand.

How:

By chairing an IDS Geomarket operating committee focused on delivering Workspace Essentials through:

- Awareness: Communicate and anticipate the Geomarket's evolving demand and needs,
- Roadmapping: Converge IDS domains strategies and resource plans with business priorities and demands
- Targeted Actions: Engage and mobilize the various IDS domains required to provide and maintain the set of IDS services needed by the Geomarket.
- CSI: Review Workspace Essentials services performance , identify trends , gaps and initiate improvement
- Change leadership & Global collaboration: : Research and communicate Innovative solutions across geographies. Socialize success, changes and activities across the Geomarket

Figura 4.1 – IDS Service Delivery Foundation P1.
Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020

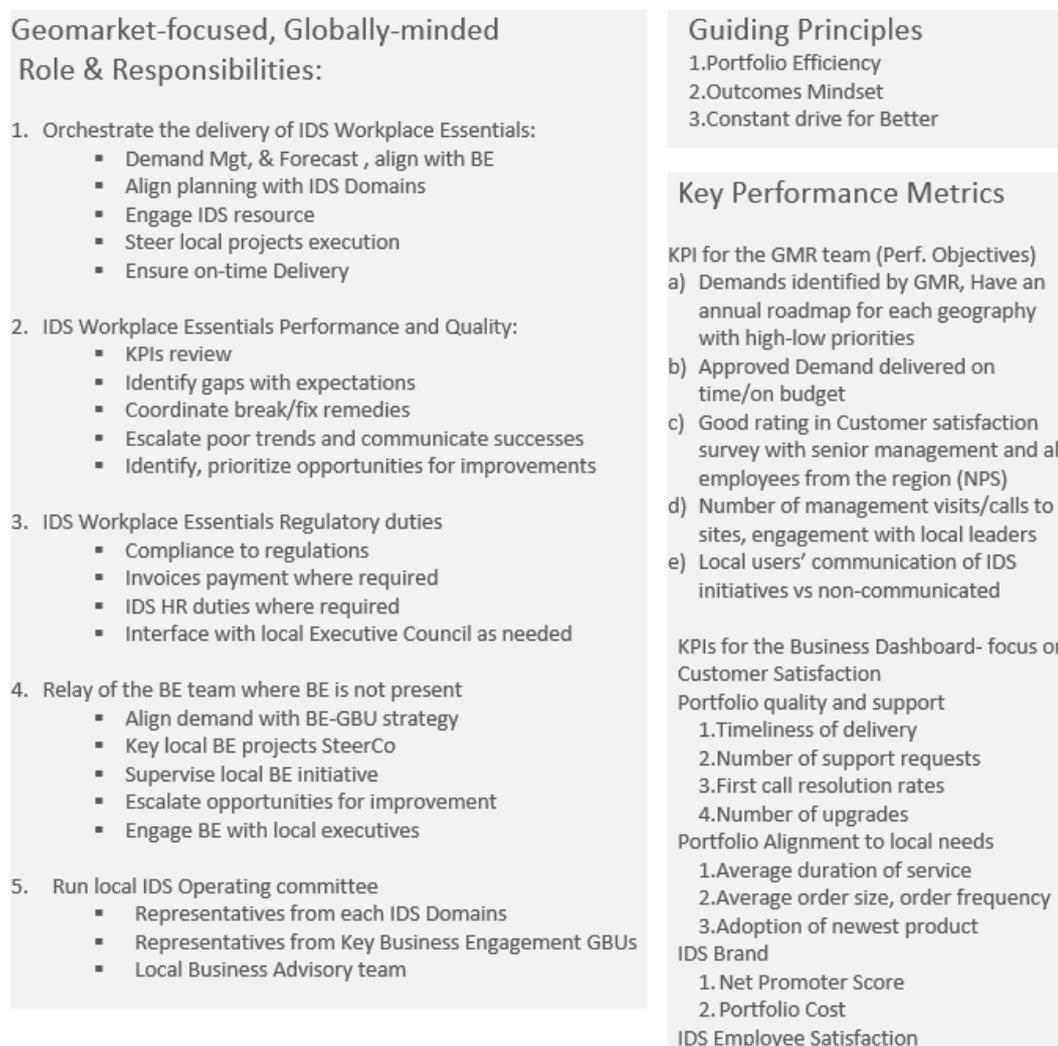


Figura 4.2 – IDS Service Delivery Foundation P2.
Fonte: TechnipFMC Service Delivery Guiding Principles, 2020

4.2 – Pesquisa de Maturidade de relacionamento

Um ano após a implementação do *Service Delivery* na TechnipFMC, a liderança global de TI iniciou uma pesquisa global de Relacionamento (*Relationship Maturity Assessment*) de acordo com o modelo derivado da BRM³¹ (*Business Relationship Management Institute*), com o objetivo de identificar áreas para melhoria, projetos para construir, além de relacionamentos a serem aperfeiçoados. A pesquisa também irá avaliar o atual status de TI que servirá de linha de base para criação de um roteiro estratégico, além de definir que tipo de parceiro o negócio enxerga em TI, de acordo com as figuras 4.3 e 4.4:

³¹ Disponível em: < <https://brm.institute/> > Acesso em: 05 abr. 2021.



Figura 4.3 – Relationship Maturity Model.
 Fonte: TechnipFMC Relationship maturity assessment, 2021

	GBU / Function Views the relationship with IDS as...	IDS Views the relationship with the GBU / Functions as...
Strategic Partner	integral to our business success and growth and helps us succeed	closely partnered with us and we succeed or fail as a single team
Trusted Advisor	helpful and reliable	aware of the IDS portfolio of solutions and services, leveraging them, and helping improve capabilities
Service Provider	making sure we don't make big mistakes but the strategy and processes are unclear	helpful in prioritizing, but we are always behind
Order Taker	a team we reach out to only when we need something and we want them out of our way unless we call	engaged only when they need something, so we can't predict demand or provide consistent services
Ad Hoc	unresponsive, expensive, and slow to deliver solutions that are still inadequate when they are delivered	not my responsibility; when a request comes in I'll deal with it

Figura 4.4 – Relationship Maturity model Explanation.
 Fonte: TechnipFMC Relationship maturity assessment, 2021

A pesquisa será realizada através de uma entrevista com o público alvo definido, sendo eles diretores, vice-presidentes e liderança executiva da empresa, contendo 8 perguntas, conforme descritas abaixo (figura 4.5):

1. Qual é a sua compreensão do propósito da equipe de Engajamento de Negócios?
2. Onde você acha que o relacionamento entre a TI e nossos parceiros de negócios está hoje no modelo de maturidade?
3. Onde você acha que o relacionamento entre a TI e nossos parceiros de negócios deve estar no modelo de maturidade?
4. Quais são as suas condições para um relacionamento bem-sucedido?
5. O que você acha do entendimento da TI sobre a Proposta de Valor para sua organização?
6. O que você acha da compreensão da TI sobre as operações de sua organização?
7. Qual é a sua compreensão da Proposta de Valor do TI?
8. Como você descreveria sua compreensão do portfólio de soluções / serviços da TI?

Interview Questions



1. What is your understanding of the **purpose** of the Business Engagement team?
2. Where do you feel the relationship between IDS and our business partners stands today on the **Maturity Model**?
3. Where to you feel the relationship between IDS and our business partners **should be** on the **Maturity Model**?
4. What are your conditions for a successful relationship?
5. What are your thoughts on IDS' understanding of the Value Proposition for your organization? (**IDS Strategy - TFMC Value Proposition**)
6. What are your thoughts on IDS' understanding of the operations of your organization?
7. What is your understanding of the IDS Value Proposition? (**IDS Vision - Mission**)
8. How would you describe your understanding of the IDS portfolio of solutions / services?

Figura 4.5 – Interview Question.

Fonte: TechnipFMC Relationship maturity assessment, 2021

As entrevistas iniciarão a partir de 15 de julho de 2021 e a pesquisa será concluída de acordo com as etapas e linha do tempo da figura 4.6:

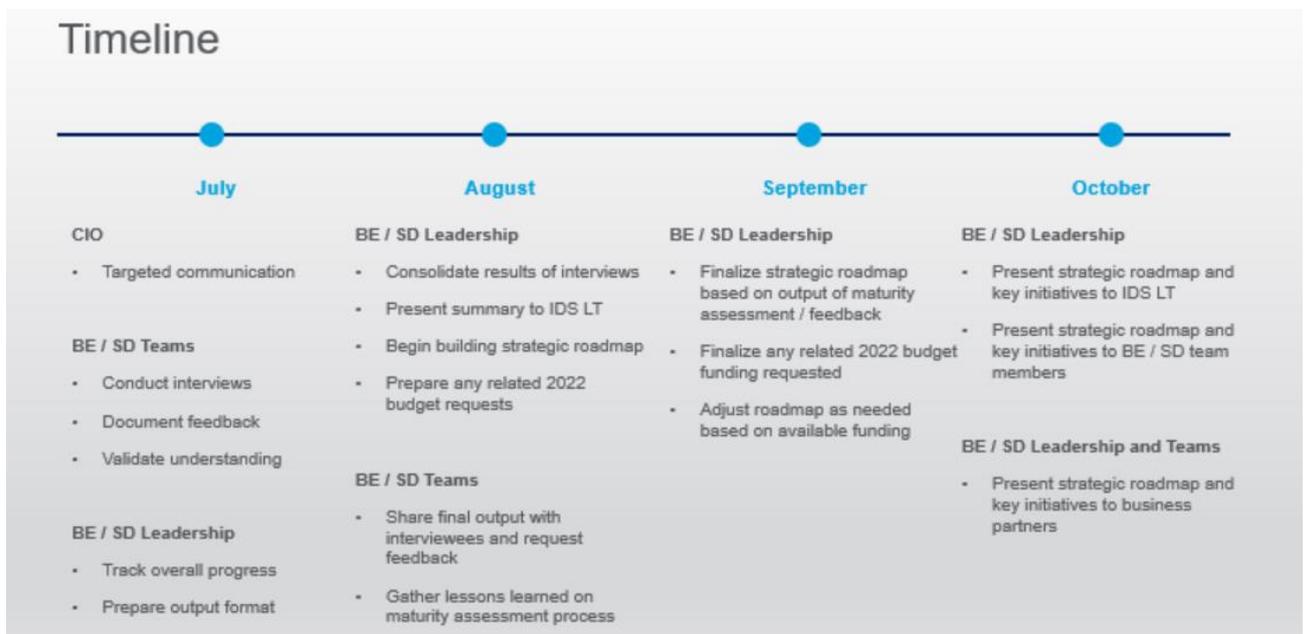


Figura 4.6 – Timeline.

Fonte: TechnipFMC Relationship maturity assessment, 2021

4.3 – Resultados Obtidos

O *Service Delivery* tem como um dos principais objetivos a melhoria de performance das equipes de TI e a garantia de entrega dos recursos essenciais para os colaboradores da TechnipFMC executarem suas atividades com o mínimo de impacto. Apesar de recentemente implementado, já é possível perceber uma significativa melhoria nos principais indicadores dos times de infraestrutura e operações, tais como satisfação do usuário, tickets reabertos, tickets finalizados e resolução da equipe de suporte.

As informações foram coletadas da ferramenta de ITSM (*IT Service Management*), *ServiceNow*, e tem como ponto de partida o mês de agosto de 2020, data que marcou o anúncio e início da equipe de *Service Delivery*. Foi feita uma comparação com os mesmos indicadores no mês de janeiro e junho de 2021, conforme figuras 4.7 e 4.8.

Target	SLR Type	GLOBAL		
		August'20	January'21	June'21
Customer Satisfaction	> 90%	75,71%	98,39%	98,91%
Ticket Reopens	≤ 3 %	1,51%	1,03%	0,65%
Ticket Completeness	≥ 97%	97,96%	97,32%	99,67%
Deskside Support Resolution (Staffed Locations)	≥ 90% in 3 biz day	86,14%	99,65%	99,69%

Figura 4.7 – ServiceNow Target and Metrics.
Fonte: TechnipFMC Global IT Metrics, 2021

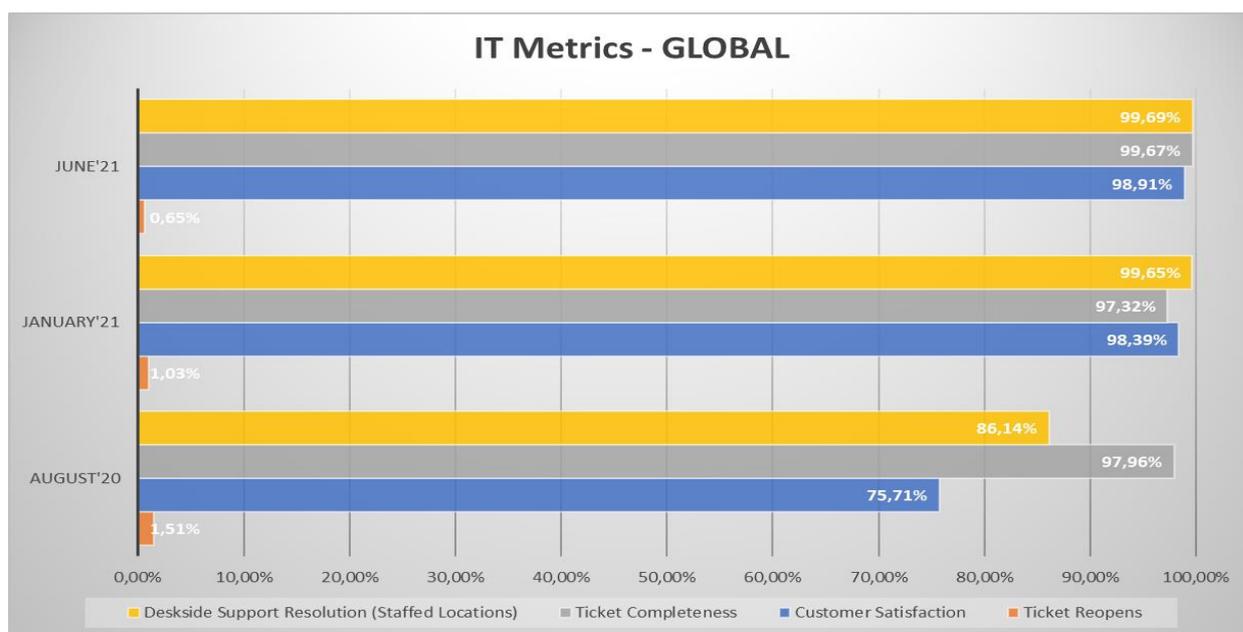


Figura 4.8 – ServiceNow Global Metrics.
Fonte: TechnipFMC Global IT Metrics, 2021

Capítulo 5

Conclusão e Trabalhos Futuros

5.1 – Conclusão

Com base nas observações feitas nesse estudo, pode-se inferir que a TI deve ocupar uma posição estratégica, principalmente nas grandes empresas, e que a falta de alinhamento entre o departamento de tecnologia da informação e os objetivos estratégicos do negócio podem causar o distanciamento da TI ao real propósito da empresa. Consequentemente, a TI passa a ser enxergada como custo, levando as organizações ao caminho inverso da inovação e redução de desperdício.

Ao adotar o *Service Delivery*, com base no ITIL e estudos realizados pela CEB (*Corporate Executive Board*), as empresas estabelecem uma conexão entre a área de TI e as áreas produtivas, diminuindo assim o “*gap*” entre o que é esperado e o que é entregue, direcionando os times técnicos a focar nas soluções de problemas e na otimização do fluxo de trabalho, isto é, no que realmente impacta o resultado final das empresas, evitando o desperdício em atividades que não agregam valor.

Este estudo identificou que, através da implementação do *Service Delivery* nas grandes organizações, principalmente dentro de um contexto global, a TI passa a contar com uma disciplina focada na satisfação do cliente final, através de interações frequentes com representantes da área de negócio, e no monitoramento dos serviços prestados por TI, traduzindo as necessidades em entregáveis e garantindo uma prestação de serviço eficiente, que esteja alinhada com a estratégia da empresa.

Também foi possível observar, já no primeiro ano de implementação do *Service Delivery* na TechnipFMC, uma melhora significativa nos principais indicadores da equipe de Infraestrutura e Operações, resultando no aumento de performance das equipes de TI e na garantia de entrega dos recursos essenciais para os colaboradores executarem suas atividades com o mínimo de

impacto, sendo esse um dos principais objetivos do *Service Delivery*.

5.2 – Trabalhos Futuros

Como trabalhos futuros, sugere-se a análise da pesquisa global de relacionamento (*Relationship Maturity Assessment*) e framework derivado do BRM (*Business Relationship Management Institute*), que avaliará qual tipo de parceiro o mercado busca na área de TI, mais precisamente o direcionamento na busca de lideranças para a tecnologia da informação, e entender onde e quais áreas precisam melhorar, além de identificar projetos e buscar pessoal qualificado para a construção de uma boa base de relacionamentos. Para complementar, sugere-se com a finalização da pesquisa, a criação de uma linha de base para identificação dos resultados obtidos com a implementação do *Service Delivery*, além de uma rotina de monitoramento anual.

Referências Bibliográficas

1. ALSHAMY, M. M; ELFAKHARANY, E; ELAZIEM, M. A. Information Technology Service Management (ITSM) Implementation Methodology Based on Information Technology Infrastructure Library ver. 3 (ITIL V3). Kuala Lumpur: International Journal of Business Research and Management (IJBRM), 2012.
2. ARRAJ, Valerie. ITIL®: the basics. Buckinghamshire: The Stationery Office, 2010.
3. BRM INSTITUTE. Site BRM Institute, 2020. Effectively Envolves BRM in your organization. Disponível em: <<https://brm.institute/>>. Acesso em: 2 jul. 2021.
4. COMMERCE, O. G. *Service Delivery*. Reino Unido: The Stationery Office, 2001.
5. EXECUTIVE BOARD. Site Executive Board, 2012. The New Model for IT Service Delivery. Disponível em: <<https://cio.executiveboard.com/>>. Acesso em: 5 abr. 2021.
6. FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. Implantando a Governança de TI: da estratégia à Gestão dos processos e serviços. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2006.
7. GLOBAL KNOWLEDGE. Site Global Knowledge, 2005. ITIL: Whats it is and why you should care. Disponível em: <<https://www.globalknowledge.com/>>. Acesso em: 06 jul. 2021.
8. ITIL DOCS. Site Itil Docs, 2018. Difference Between IT Service Delivery & IT Service Support. Disponível em: <<https://itil-docs.com//>>. Acesso em: 06 jul. 2021.
9. ITIIL TRAINING. Site Itil Training, 2019. What is service delivery?. Disponível em: <<https://itiltraining.com/>>. Acesso em: 06 jul. 2021.

10. MANSUR, R. Governança de TI – Metodologia, Framework, Melhores Práticas. How ITIL can benefit your organization. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2007.
11. MARCOPOLIS. Site do Marcopolis, 2021. How do I my transition to virtual service delivery is effective? Disponível em: <<https://marcopolis.org/>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
12. PEGG, L; KAYES, M. Top 5 reasons why ITIL implementation do not happen by the book. TechRepublic, 2005. Disponível em: <<https://techrepublic.com/>>. Acesso em: 10 maio 2021.
13. SHARE IT. Site Share it, 2021. The importance of Service Delivery Management. SHARE IT. Disponível em: <<https://shareitsolutions.com/>>. Acesso em: 06 jul. 2021.
14. STEINBERG, R. ITIL® Continual Service Improvement. Norwich: The Stationery Office, 2011.
15. SINFIC. Site Sinfic, 2007. Passos e competência para implementar o ITIL. Disponível em: <<https://www.sinfic.pt/>>. Acesso em: 16 ago. 2021.
16. STUDENT. Site Student, 2006. “ITIL: valerá a pena? Quais os processos mais afetados. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/>>. Acesso em: 06 jul. 2021.
17. WILWMAN-PRATT, B. Implementing ITIL: Some Common Errors. Itmanagement, 2004. Disponível em: <<https://itmanagement.earthweb.com/>>. Acesso em: 10 maio 2021.