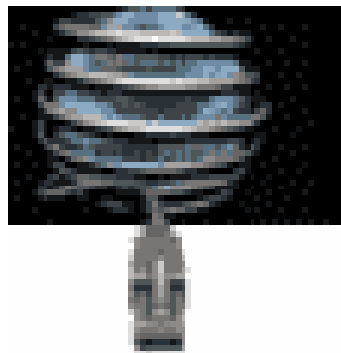


Gestão de Serviços em Telecomunicações



Edison Roberto Morais

Emorais@ENTELCORP.com.br

- Economista, Pós-Graduado em Análise de Sistemas e em Administração de Empresas pela FGV. Professor de Graduação e Pós-Graduação nas áreas de Informática e Telecomunicações.
- Exerceu cargos técnicos e gerenciais nas empresas: Unisys, Constran, CMA, Ford e Autolatina. Foi Country Manager da Bay Networks e Diretor da Nortel Networks. Ex-Diretor Presidente da ALTA Telecom.
- Atualmente é Sócio-Diretor da ENTELCORP Ltda. empresa de consultoria e serviços de gestão em Telecomunicações.
- Vice-Presidente de Telecomunicações da SUCESU-SP

- 1. Processos**
- 2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços**
- 3. “Escalation Procedure”**
- 4. Outsourcing**
- 5. SLA**
- 6. Entendendo o prestador de serviços**
- 7. Gerindo os prestadores de serviços**
- 8. Qualidade de Serviços**
- 9. ITIL – uma introdução**
- 10. Conclusões**

O QUE É PROCESSO?

Conjunto de atividades, métodos, práticas e tecnologias que as pessoas utilizam para a realização de uma tarefa.

PROCESSOS IMATUROS

- **Ad hoc – Improvisados**
- **Fortemente dependente dos profissionais**
- **Carente de disciplina**

Consequências:

- **Pouca produtividade**
- **Qualidade imprevisível**
- **Alto custo de manutenção e retrabalhos**
- **“Reinvenção da roda”**

PROCESSOS MADUROS

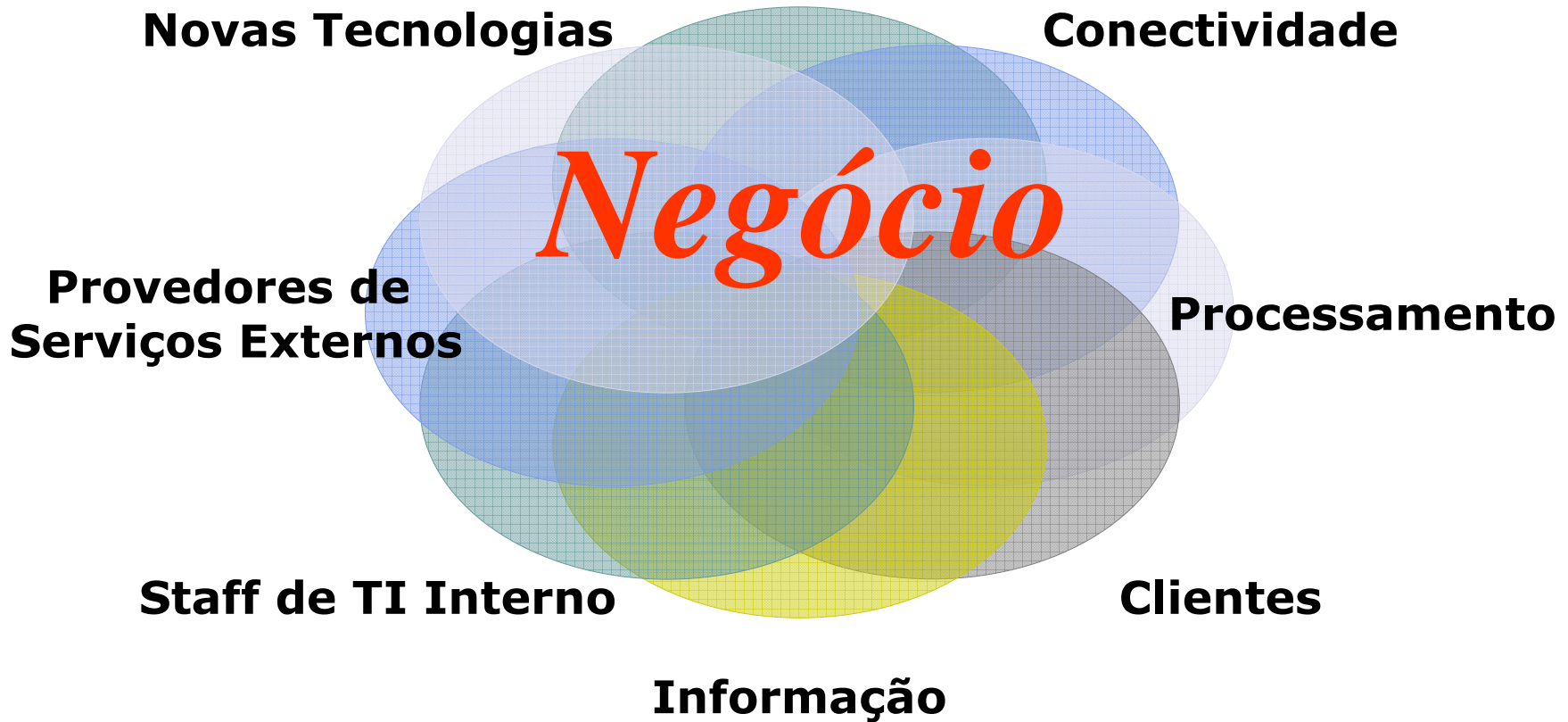
- **Conhecido por todos que necessitam saber**
- **Apoio visível da alta administração**
- **Auditáveis e mensuráveis**

Consequências:

- **Papéis e responsabilidades claramente definidos**
- **Melhor qualidade do produto ou serviço**
- **Maior satisfação do cliente**
- **Custos, prazos e funcionalidades geralmente dentro do previsto**

1. **Processos**
2. **Gestão de Infra-estrutura e de Serviços**
3. **“Escalation Procedure”**
4. **Outsourcing**
5. **SLA**
6. **Entendendo o prestador de serviços**
7. **Gerindo os prestadores de serviços**
8. **Qualidade de Serviços**
9. **ITIL – uma introdução**
10. **Conclusões**

Usuários (internos e externos)



- Satisfação do Usuário
- Disponibilidade
- Gestão do Know How de TI
- Aumento de Produtividade
- Gestão do Nível de Serviço Contratado
- Sistema de Informação Executiva

Níveis de Maturidade do Processo de Gestão de Serviços de TI

1	Reativo e até mesmo caótico – poucos processos são definidos e o sucesso depende de esforços individuais (heróis) e praticamente inexistem métricas e indicadores.
2	Ainda é reativo – pautado por processos táticos e tendência a repetir o que foi bem sucedido. Controles gerenciais básicos.
3	Registra pró-atividade – com foco em desempenho, documentação, padronização e disponibilidade
4	Efetiva gestão de níveis de serviços – foco em qualidade, utilização de SLM e na sustentação dos níveis de serviços e aplicações
5	Melhoria contínua de processos – fixação de métricas de negócios a partir das quais são feitas recomendações de melhorias, bem como a adoção de idéias e tecnologias inovadoras.

Gestão Administrativa de Telecom



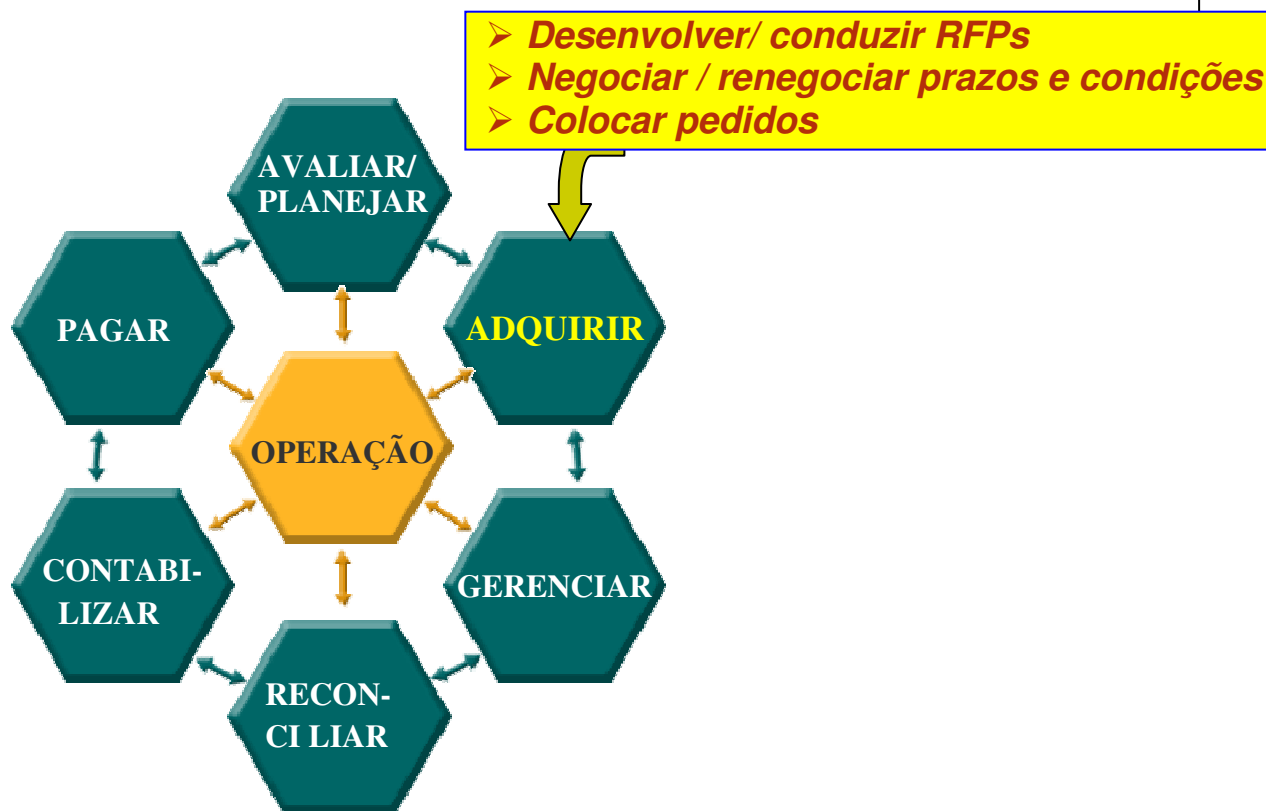
Gestão Administrativa de Telecom

- *Identificar as necessidades de negócios e requerimentos de serviços*
- *Selecionar produtos e fornecedores*
- **Planejamento de capacidade**



- Legenda:**
- *Sistematicamente*
 - **Eventual/raramente**

Gestão Administrativa de Telecom



Legenda:

- **Sistematicamente**
- **Eventual/raramente**



- **Redução de custos**
- *Inventário de serviços*
- *Gestão de rede*
- *Suporte ao DRP e BCP*
- *Controles financeiros*
- *Relatórios de uso*
- **Fraudes e exceções**

Legenda:

- *Sistematicamente*
- **Eventual/raramente**



Legenda:

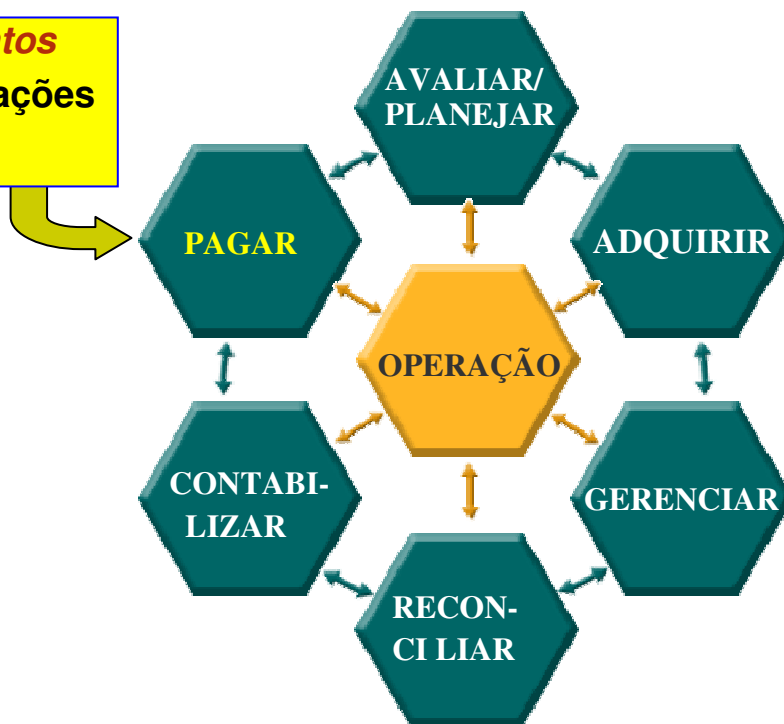
- *Sistematicamente*
- *Eventual/raramente*

- *Faturas e contas vs. preços contratados (auditação)*
- *Determinar a adequação das despesas*
- *Verificação de inventário*
- *Verificação do cumprimento de SLA*



- Legenda:**
- **Sistematicamente**
 - **Eventual/raramente**

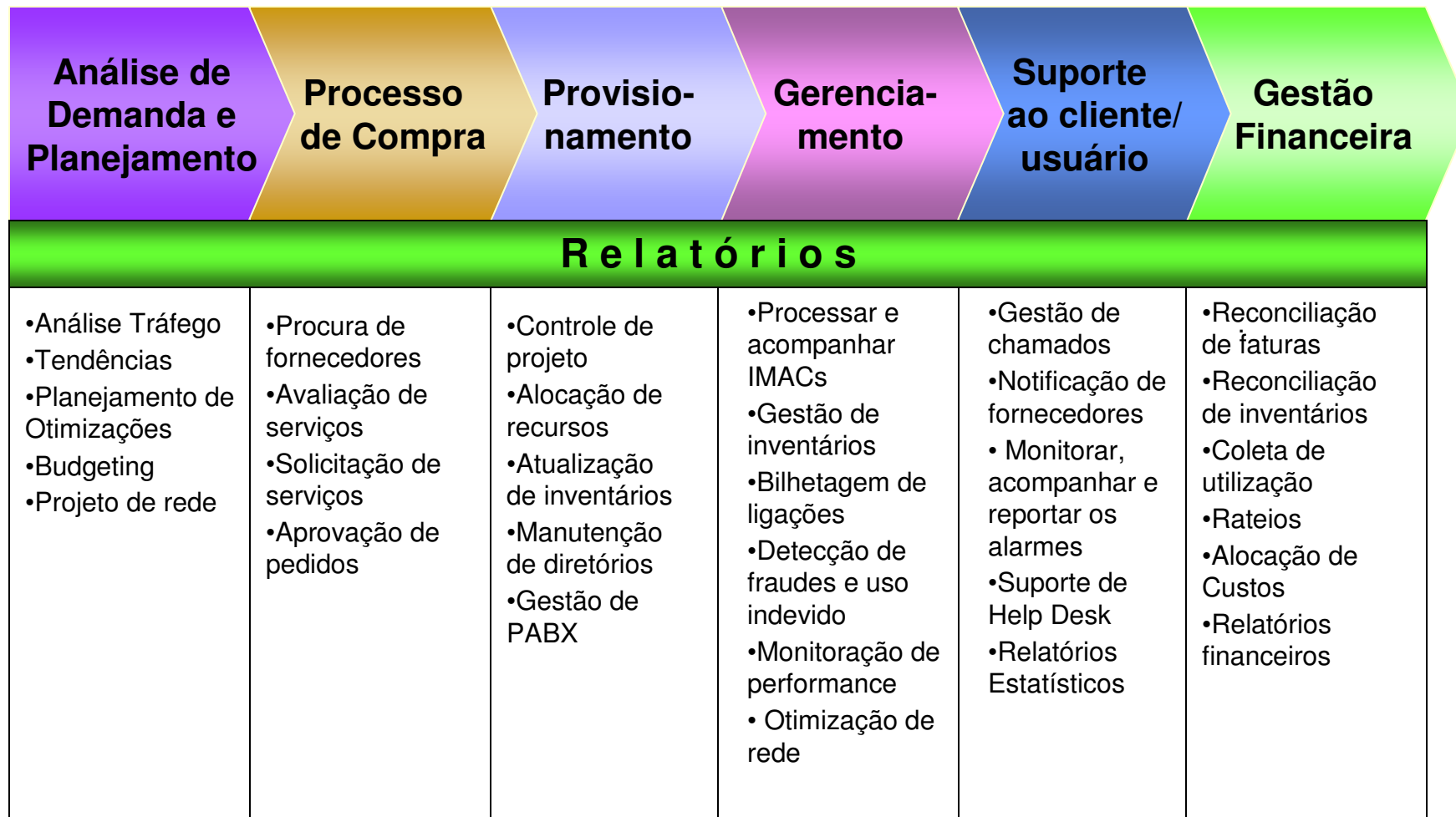
- **Efetuar os pagamentos**
- **Acompanhar solicitações de descontos e de ressarcimentos**

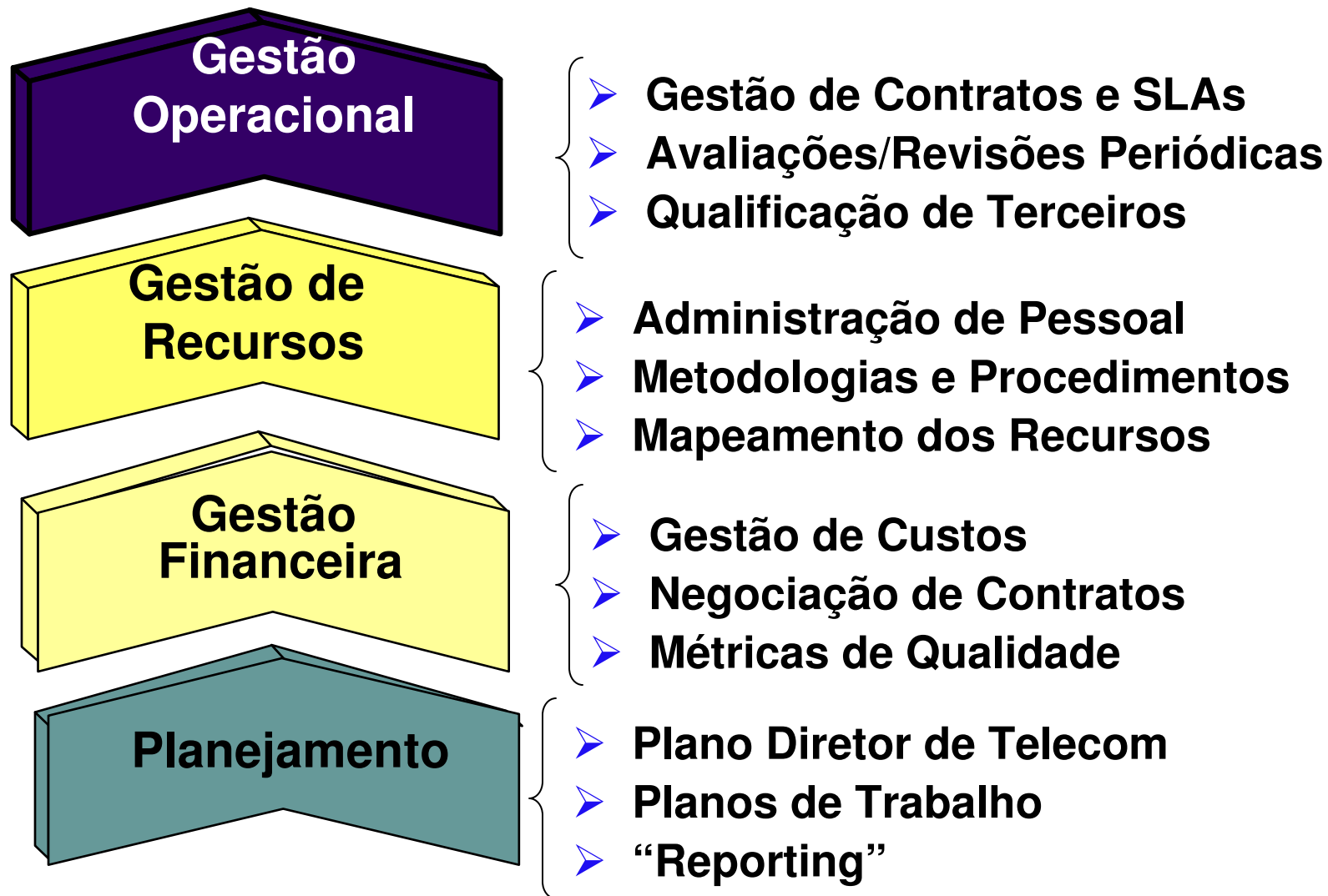


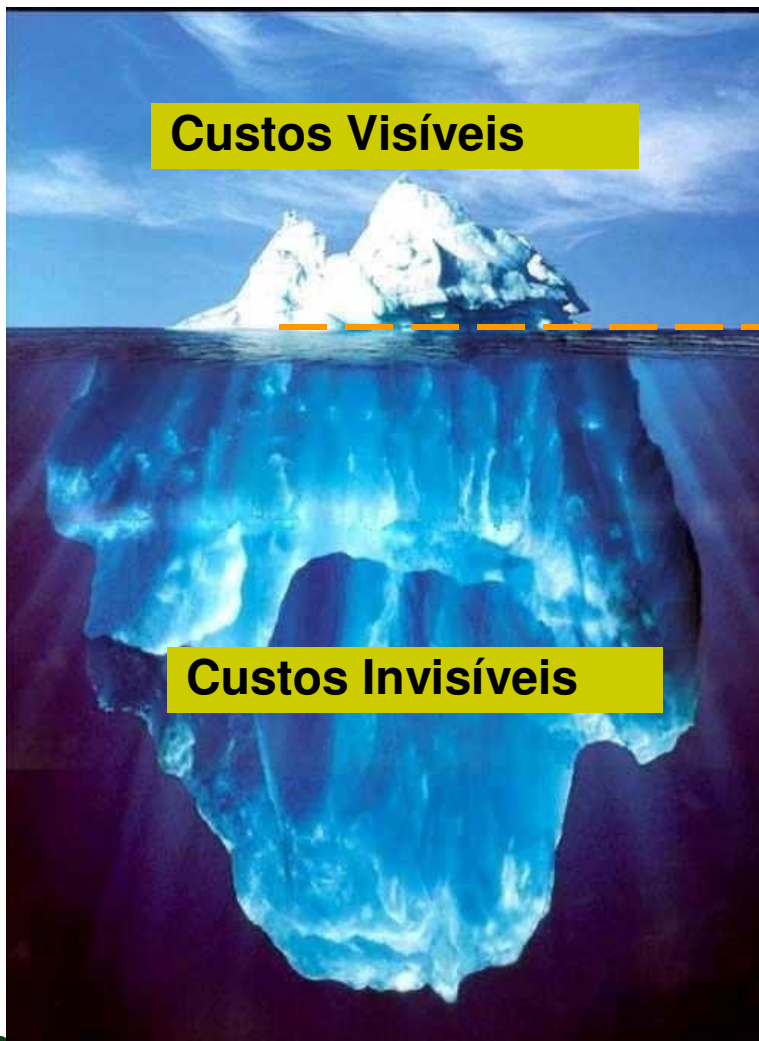
Legenda:

- **Sistematicamente**
- **Eventual/raramente**

Gestão de Serviços de Comunicação







Custos Visíveis

- Suporte e Manutenção
- Tarifas e Preços
- Operação e Gerenciamento
- Treinamento
- Preço Inicial de Compra

Custos Invisíveis

- Interrupções Não Planejadas
- Falta/Excesso de Capacidade
- Rede de Contingência
- Gerenciamento de Rede Deficiente
- Erros de "Billing"
- Contratos antigos
- Falhas de Segurança
- Impactos nos negócios

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. SLA
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. Qualidade de Serviços
9. ITIL – uma introdução
10. Conclusões

Escalation Procedure (Recorrência)

- ✓ **Procedimento de notificação ou solicitação de ação/apoio**
- ✓ **Definido em função de criticidade (nível de severidade) da ocorrência ou de duração da pendência**
- ✓ **Regras claras para ambos os lados**
- ✓ **Acionar quem realmente pode contribuir ou deva ser informado**
- ✓ **Não informar tarde demais**
- ✓ **Desenvolvimento requer bom senso e conhecimento do negócio**

Exemplo de Níveis de Severidade

Severidade 1 – Indicado por uma ou mais das seguintes características:

- Grande impacto nos negócios (ex: nenhum negócio pode ser realizado, significativas perdas de receitas, forte impacto nas despesas, problema generalizado)
- As operações comerciais normais não podem ser realizadas
- O usuário final é muito conhecido (ex: grande fabricante ou executivo)
- O usuário final não pode contornar o problema

Severidade 2 – Reconhecido por uma ou mais das seguintes características:

- As operações comerciais normais são substancialmente prejudicadas
- O usuário final consegue rodar um aplicativo de produção ou acessar um Banco de Dados mas a utilização é substancialmente limitada
- O usuário final experimentou problemas contínuos ou repetidos

Severidade 3 – Indicado por uma ou mais das seguintes características:

- Impacto limitado nos negócios – geralmente impactando pequena parte do cliente e atividade não crítica
- As operações comerciais normais são minimamente impedidas
- O usuário final consegue rodar um aplicativo ou acessar um Banco de Dados mas perdeu alguma funcionalidade
- O problema não é contínuo ou repetido

Exemplo de Escalation Procedure

Nível de Gerencia	Grau de Severidade 1	Grau de Severidade 2	Grau de Severidade 3
Help Desk	Imediato	Imediato	Imediato
Técnicos	Imediato	Imediato	Imediato
Supervisor	Imediato e atualização a cada 20 minutos	Imediato e atualização a cada 30 minutos	15 minutos
Coordenador	Imediato e atualização de status a cada 20 minutos	Imediato e atualização de status a cada 30 minutos	Quando exceder o SLA
Gerência de Operações	Imediato e atualização de status a cada 20 minutos	Dentro de 30 minutos e atualização de status a cada 30 minutos	Quando exceder o SLA
C I O	Imediato e atualização de status a cada 60 minutos	Dentro de 60 minutos e atualização de status a cada 120 minutos	Somente informar pendências de solução que excedam o SLA acordado
Diretor Presidente	Imediato e atualização de status a cada 60 minutos	Dentro de 60 minutos e atualização de status a cada 120 minutos	Informar pendências de solução que excedam o SLA acordado

1. **Processos**
2. **Gestão de Infra-estrutura e de Serviços**
3. **“Escalation Procedure”**
4. **Outsourcing**
5. **SLA**
6. **Entendendo o prestador de serviços**
7. **Gerindo os prestadores de serviços**
8. **Qualidade de Serviços**
9. **ITIL – uma introdução**
10. **Conclusões**

A **Embratel e a IBM** assinaram (07/04), um contrato avaliado em cerca de **R\$ 1 bilhão** de dez anos para prestação de serviços (outsourcing).

A **IBM vai gerenciar e operar toda a infra-estrutura de tecnologia da informação (TI) e há uma economia estimada de mais de 30% do custo de informática da Embratel.**

Com a estratégia de outsourcing, a Embratel quer **reduzir custos, oferecer mais qualidade nos serviços e concentrar suas atenções no mercado de telecomunicações.**

Enquanto a IBM se encarrega da infra-estrutura de TI, a Embratel vai direcionar esforços para o desenvolvimento de novos produtos.

Grande parte dos aplicativos fará parte dos serviços de infra-estrutura e passará a ser operado pela IBM.

Há garantia de preços mais competitivos ao longo do contrato. A responsabilidade sobre o **desenvolvimento de serviços e produtos continuará com a Embratel.**

O contrato ainda prevê que os **serviços da IBM** incluam a operação do CPD central e da rede interna.

A partir do segundo ano, o site central será transferido para o Megacentro de Serviços IBM, em Hortolândia, interior de São Paulo.

A operação da infra-estrutura de TI abrange diferentes plataformas de hardware e software - grande porte (1040 Mips), médio porte e plataforma baixa (224 servidores), infra-estrutura de armazenamento de 110 Tb e **27 mil equipamentos entre micros, laptops, impressoras e equipamentos de rede.**

Para a IBM, isso significa **atender a cerca de 11.500 usuários** dentro da Embratel.

Desta forma, a **IBM** estará presente em **22 localidades diferentes, que atendem remotamente a outras 101, totalizando 151 prédios.**

- **Objetivo do Outsourcing:**

- **O que está implantado ou contratado deve funcionar direito**
- **Garantir que a área de TI preste serviço pelo melhor custo que pode oferecer**
- **Desenvolver projetos alinhados com os objetivos do negócio da empresa, e que sejam implementados no prazo e qualidade exigidos pelo cliente**

MAURO PINTO (CIO DA GM/BR)

Computerworld IT Leaders 2002 (18.09.02)

Mito

- Perda do controle dos processos de negócio
- Perda de informações estratégicas ao negócio
- Pessoal tem a carreira prejudicada
- Pequena redução de custos

Realidade

- Maior controle e processos mais eficientes
- Melhor qualidade das informações - FOCO
- Melhoria na carreira do pessoal de TI
- Economia real e melhores níveis de serviço

“O outsourcing muda a visão de qualidade pois torna mais visíveis os custos.”

Renato Cuoco - VP de Infra-estrutura do Banco Itaú

- **Modificação da estrutura organizacional:**
 - Remanejamento de cargos;
 - Criação de novas funções;
 - Eliminação de outras funções.
- **Administração da mudança organizacional**
- **Compromisso da alta diretoria**

Brasil ganha espaço em terceirização

Quarta-feira, 20 abril de 2005 - 14:47 - IDG Now!

As empresas brasileiras de serviços de Tecnologia da Informação (TI) têm representado boas oportunidades de terceirização para companhias multinacionais de regiões próximas.

Isso é o que declara uma análise conduzida pela Economist Intelligence Unit (EIU), unidade de informação do grupo editorial "The Economist", publicada no sexto relatório anual sobre países favoráveis ao e-commerce.

Na análise, a EIU declara que os Estados Unidos têm investido agressivamente no País como forma de uma expansão regional das operações. As demandas por tais serviços de TI partem em sua maioria de outras multinacionais que se beneficiam da terceirização do suporte em escala regional ou global.

No entanto, o processo de crescimento da terceirização no Brasil pode estar estimulando os serviços de TI em outros países da região, o que coloca o País em certa desvantagem.

Isso porque, em virtude da procura, os serviços das empresas brasileiras podem ficar mais caros, desencorajando investimentos, e pelo fato de o País apresentar deficiências na fluência do idioma espanhol, necessário para o suporte regional.

No ranking de "e-readiness", que avalia o ambiente de e-business e as oportunidades de negócios na internet, o Brasil apareceu na 38ª posição em uma lista de 65 países. O posicionamento representa queda de três colocações frente a 2004.

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. **SLA**
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. Qualidade de Serviços
9. ITIL – uma introdução
10. Conclusões

O que é Contrato de Nível de Serviços (SLA)?

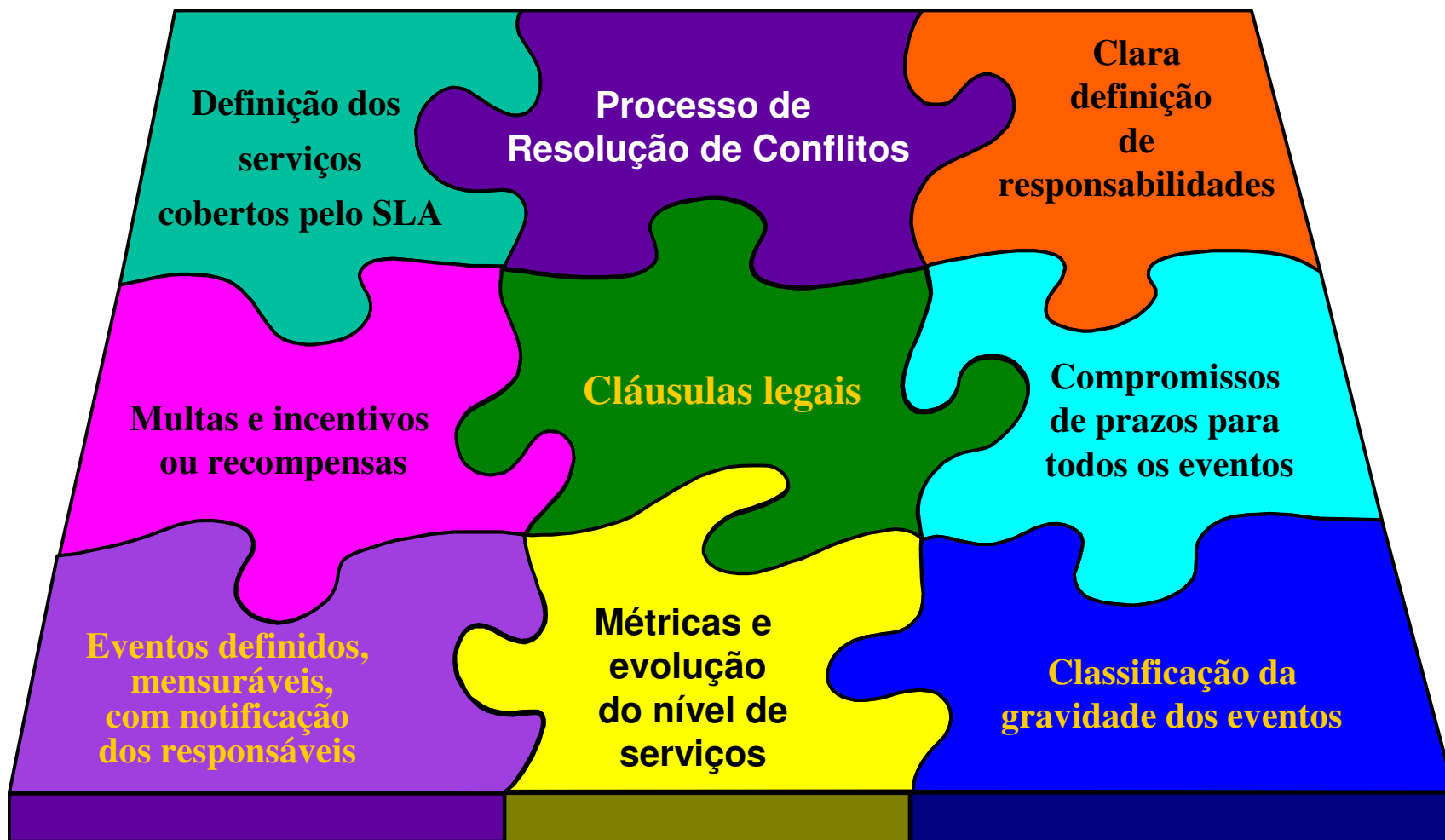
- Instrumento formal que define o nível de serviços através de critérios objetivos e de métricas ajustados entre as partes
- Ajuste de expectativas através de padrões objetivos de qualidade, reduzindo a subjetividade na avaliação de serviços e fornecedor
- Instrumento que assegura comprometimento dos prestadores de serviços
- Remuneração mais justa dos serviços em função da qualidade dos mesmos
- Contribuição significativa para a melhoria de qualidade
- O SLA deve também ser definido em processos de negócios (CRM, faturamento, controle de produção, etc.) e não apenas em elementos de infra-estrutura

O SLA é o coração de um contrato de outsourcing

- **Uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco - falta de comprometimento dos subfornecedores**
- **Um SLA simples pode ser mais eficaz do que um SLA complexo e de difícil atingimento ou mensuração**
- **Deve incluir apenas aquilo que é fundamental a ser assegurado**
- **Afinal, o SLA é para garantir o nível de serviços que a empresa deseja e necessita e não para ser instrumento de controle em si**

**Se não estiver bem certo do que exigir
como nível de serviço – não complique!**

Elementos de um SLA



Evolução do SLA

➤ 1ª. Geração – TI Operacional

Objetivos a serem atingidos e métricas simples (geralmente técnicas) com um acordo para reportá-las até que método consistente seja estabelecido, para medir, monitorar e gerenciar os serviços.

➤ 2ª. Geração – Serviços de Negócios

Os SLAs evoluem para incluir métricas que meçam os serviços que os usuários finais julguem importantes. Utiliza métricas de negócios em lugar de métricas tecnológicas específicas. Ex.: Aplicação X disponível 99,5% do tempo.

➤ 3ª. Geração – Processos e transações de negócios

Os SLAs medem ao nível de usuário final as transações e processos de negócios. Ex.: Tempo para que seja completada a transação do pedido ao embarque da mercadoria.

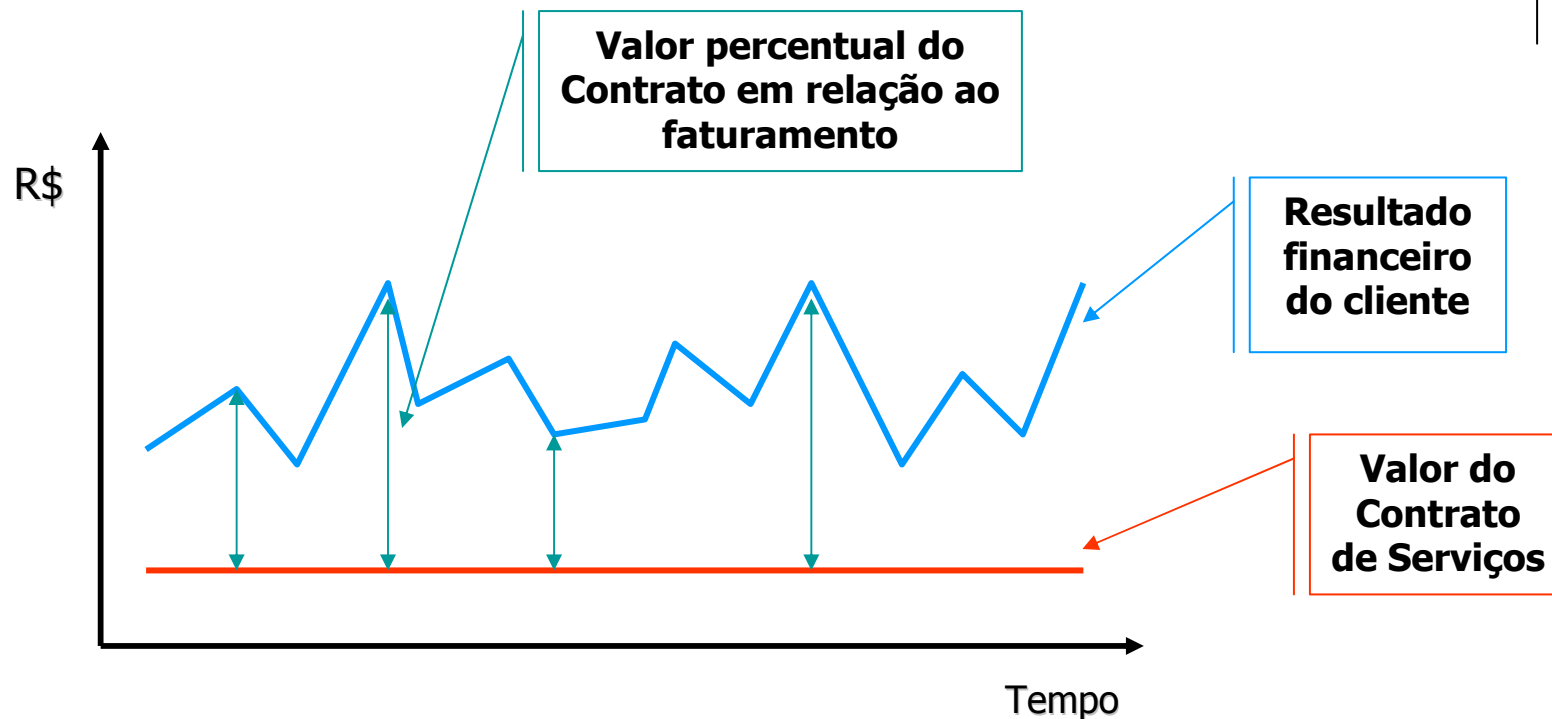
Item	Esperado
<i>Disponibilidade</i>	
Indisponibilidade máxima mensal por site	Central site : 4 horas Revendedores : 8 horas
Indisponibilidade máxima anual por site	Central site : 16 horas Revendedores : 24 horas.
Indisponibilidade máxima mensal para acesso Internet	4 horas
Número máximo de falhas (> 15 minutos) por mês	3 por acesso
Taxa de bloqueio de acesso ISDN comutado	3%
<i>Performance para acesso permanente</i>	
Indisponibilidade máxima mensal por elemento	8 horas
Indisponibilidade máxima anual por elemento	36 horas
<i>Performance para acesso comutado</i>	
Atraso garantido em trânsito fim-a-fim	120 ms
Garantia mínima de vazão de dados	25 % da banda mínima

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. SLA
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. Qualidade de Serviços
9. ITIL – uma introdução
10. Conclusões

Entendendo seu prestador de serviços O que ele valoriza?

- ✓ **Receitas**
- ✓ **Margem de lucro – rentabilidade**
- ✓ **Retorno do investimento (prazo)**
- ✓ **Proteção de investimento**
- ✓ **Diluição de custos fixos e redução de custos próprios**
- ✓ **Relacionamento**
- ✓ **Market share**
- ✓ **Wallet share**
- ✓ **Referências**

Desafio para os prestadores de serviços de outsourcing



Desenvolvimento de um modelo de negócios flexível para manter percentuais estáveis entre o resultado da empresa e o valor do contrato.

Principais Problemas de Alguns Prestadores de Serviços de Telecom

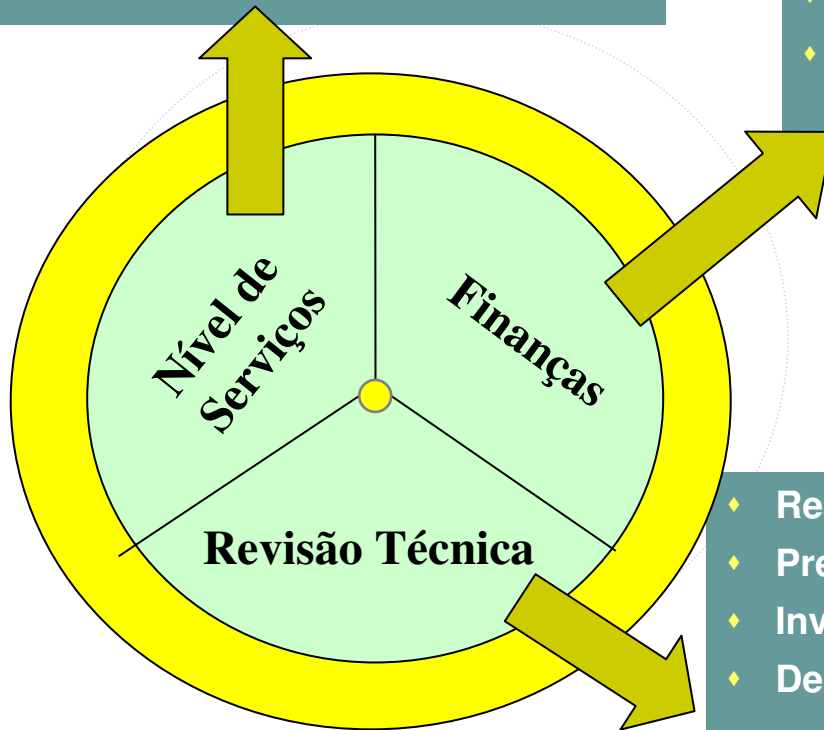
- ✓ **Baixo nível de comprometimento com o cliente**
- ✓ **Apoiar-se nos prazos do SLA para não atender em prazos menores**
- ✓ **Excesso de segmentação/departamentalização das atividades e responsabilidades**
- ✓ **Dificuldade em fornecer uma visão unificada ao cliente – exemplo: analista reunir dados de configuração, utilização e serviços**
- ✓ **Foco fortemente técnico**
- ✓ **Ocultar falhas**
- ✓ **Não proatividade**
- ✓ **Não exploração de oportunidades potenciais para redução de custos**

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. SLA
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. Qualidade de Serviços
9. ITIL – uma introdução
10. Conclusões

Gerindo o Prestador de Serviços

- ◆ Especificar as necessidades de negócios e de arquitetura
- ◆ Aprovar o Controle de Mudanças
- ◆ Resolução conjunta de problemas
- ◆ Tomar decisões sobre melhoria de processos
- ◆ Desenvolver objetivos de inovação

- ◆ Conferir os serviços e faturas correspondentes
- ◆ Determinar e aplicar penalidades pela não conformidade com o SLA
- ◆ Avaliar as solicitações de alterações
- ◆ Contratar novos serviços para suportar as solicitações de usuários



- ◆ Realizar “benchmark” de fornecedores
- ◆ Preços das compras de tecnologia
- ◆ Investir na prevenção de problemas
- ◆ Desenvolver o modelo de cadeia de valor dos fornecedores
- ◆ Estabelecer preços de referência

Discutindo os resultados da medição do SLA com seus fornecedores

- ✓ **Caso possua sistema de medição (SLM) apresentar os dados obtidos**
- ✓ **Analisar os dados coletados e comparar com os fornecidos pelo fornecedor**
- ✓ **Apresentar dados objetivos e mensuráveis**
- ✓ **Separar fatos e dados da percepção**
- ✓ **Avaliar fatos e situações que possam ter influenciado a performance do prestador de serviços**
- ✓ **Apresentar uma percepção geral dos usuários ou do gestor**
- ✓ **Desenvolver/revisar plano de ações para melhoria do desempenho do fornecedor e do nível de serviços**

O que é Medido no SLM?

- **Medição de indicadores como:**
 - **Disponibilidade**
 - **Tempo de Resposta**
 - **Escalabilidade**
 - **Tempo para determinação de causa de falhas**
 - **Tempo para reparação de defeitos**
 - **Tempo para retomada das operações ou dos serviços**
- **Indicações do que melhorar**
- **Evolução do desempenho do fornecedor**
- **Possíveis tendências**

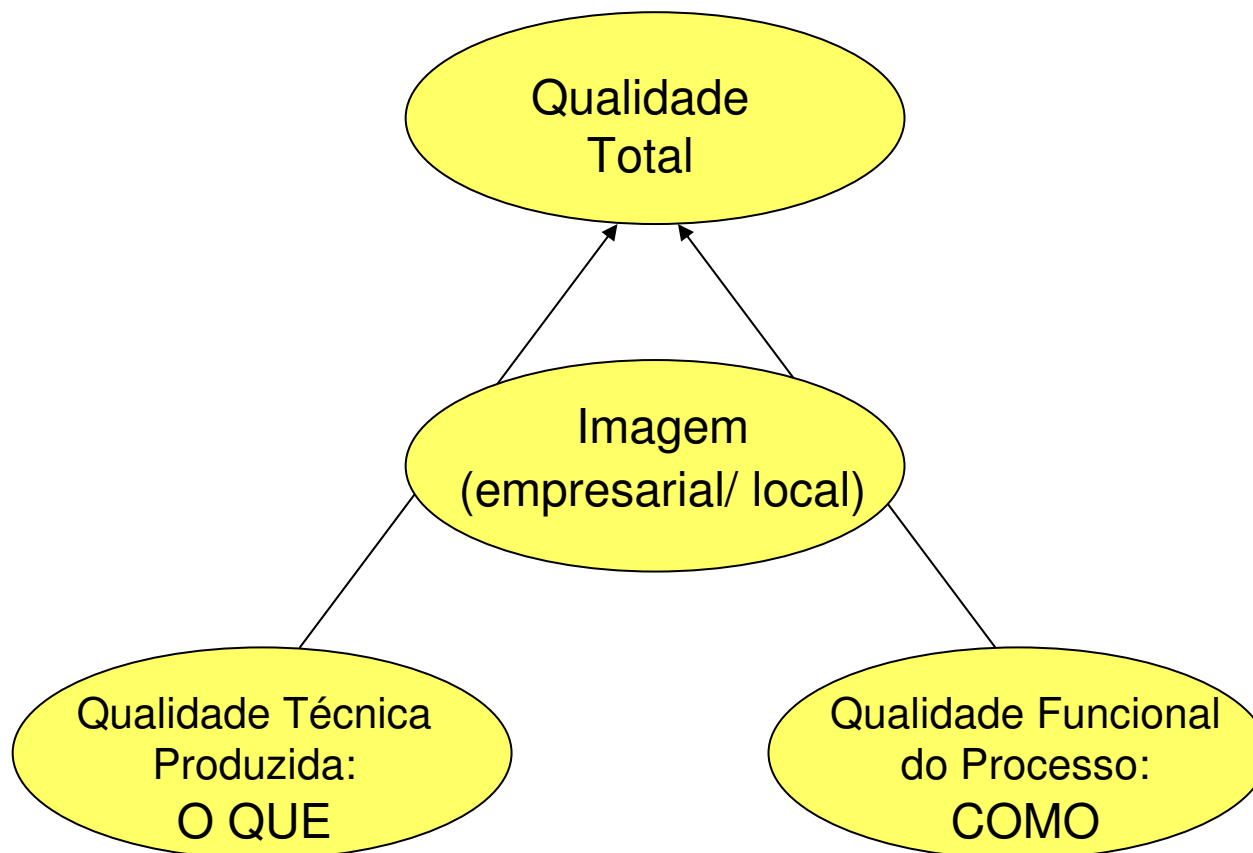
Só é possível melhorar o que se pode medir

Integração de Diversos Prestadores de Serviços

- ✓ **Clara definição de responsabilidades e sua delimitação**
- ✓ **Definição de processos de comunicação entre os prestadores**
- ✓ **Documentação**
- ✓ **Processo de resolução de conflitos entre os prestadores e entre os mesmos e a empresa contratante**
- ✓ **Não incentivar concorrência predativa entre eles**
- ✓ **Tratamento equânime, na medida do possível**

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. SLA
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. **Qualidade de Serviços**
9. ITIL – uma introdução
10. Conclusões

Duas Dimensões da Qualidade do Serviço



Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

1. PROFISSIONALISMO E HABILIDADES

2. ATITUDES E COMPORTAMENTO

3. FACILIDADE DE ACESSO E FLEXIBILIDADE

4. CONFIABILIDADE E HONESTIDADE

5. RECUPERAÇÃO

6. REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

Fonte: Marketing Gerenciamento e Serviços

Christian Grönroos

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

1. PROFISSIONALISMO E HABILIDADES

Clientes compreendem que o prestador de serviços, seus colaboradores, processos e demais recursos possuem conhecimento e habilidades para solucionar seus problemas de forma profissional.

Critérios relacionados aos resultados

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

2. ATITUDES E COMPORTAMENTO

Clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de forma espontânea e amigável.

Critérios relacionados aos processos

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

3. FACILIDADE DE ACESSO E FLEXIBILIDADE

Clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, horários de operação, colaboradores e os processos são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços; e preparados para ajustar-se às demandas dos clientes de maneira flexível.

Critérios relacionados aos processos

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

4. CONFIABILIDADE E HONESTIDADE

Clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa e seus colaboradores, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

Critérios relacionados aos processos

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

5. RECUPERAÇÃO

Clientes compreendem que sempre que algo der errado, ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e, proativamente, as ações necessárias para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.

Critérios relacionados aos processos

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

6. REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

Clientes acreditam que as operações do prestador de serviços merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho.

Critérios relacionados à imagem

Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço

1. PROFISSIONALISMO E HABILIDADES

2. ATITUDES E COMPORTAMENTO

3. FACILIDADE DE ACESSO E FLEXIBILIDADE

4. CONFIABILIDADE E HONESTIDADE

5. RECUPERAÇÃO

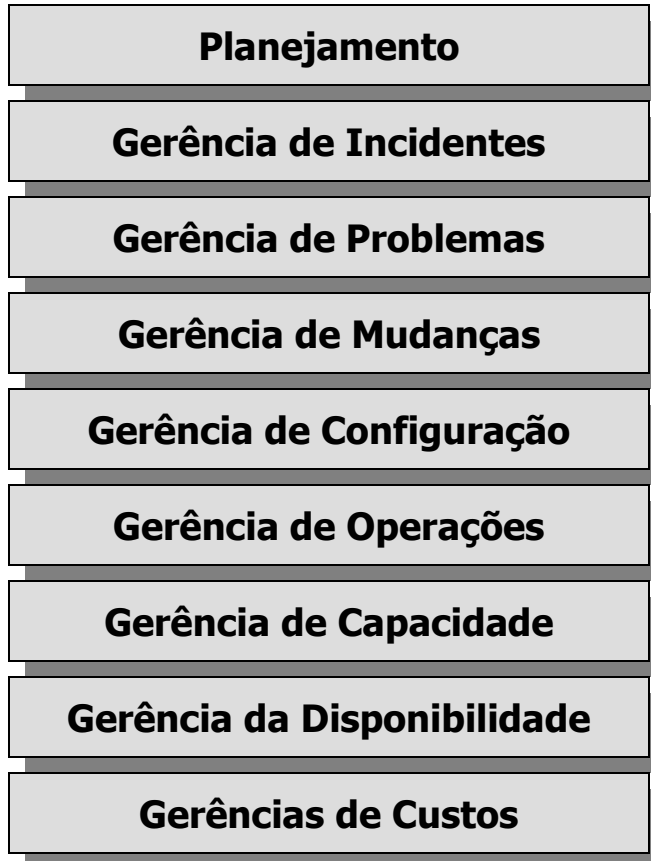
6. REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

Fonte: Marketing Gerenciamento e Serviços

Christian Grönroos

1. Processos
2. Gestão de Infra-estrutura e de Serviços
3. “Escalation Procedure”
4. Outsourcing
5. SLA
6. Entendendo o prestador de serviços
7. Gerindo os prestadores de serviços
8. Qualidade de Serviços
9. **ITIL – uma introdução**
10. Conclusões

ITIL (IT Infrastructure Library)



IT Infrastructure Library (ITIL) é um modelo de referência desenvolvido pelo governo inglês para gestão de TI.

Tornou-se a norma BS-15000 sendo um anexo da ISO 9000/2000.

O foco deste modelo é prover as melhores práticas para gerir o planejamento, gerenciamento de incidentes e problemas, mudanças, configuração, operações, capacidade, disponibilidade e custos de serviços de TI.

www.itsmf.com.br

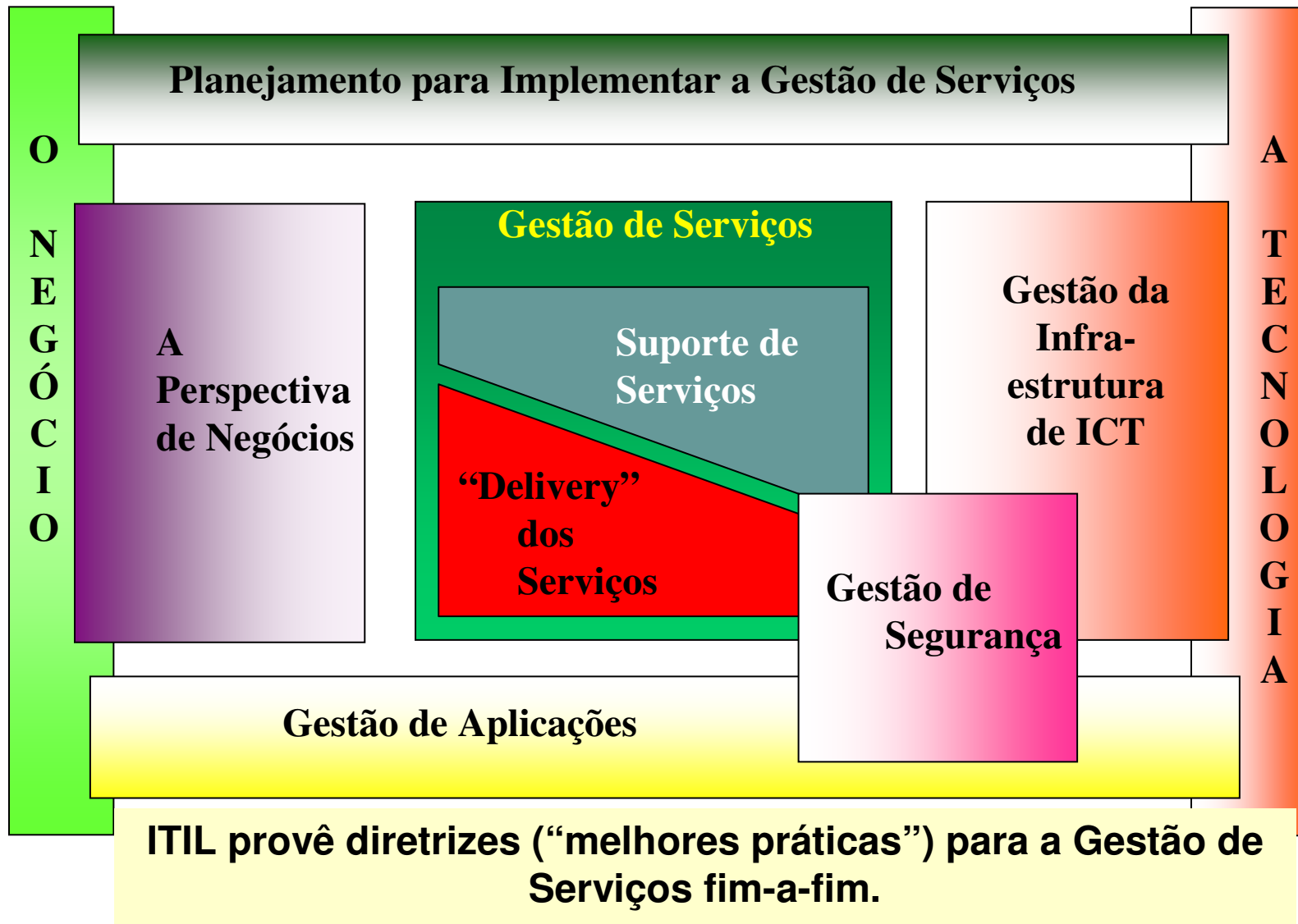
www.tools2manage-it.com

www.itil.co.uk/index.html

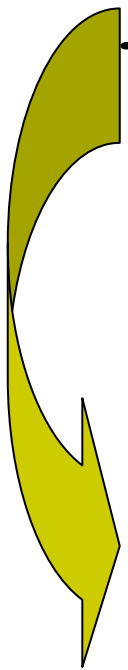
www.itilsurvival.com

ITIL: IT Infrastructure Library

- ITIL = Melhores práticas (já testadas no mundo real)
- Evitar reinventar a roda
- Não é um novo modelo teórico!!!
- Está sob constante desenvolvimento
- Reunidas e atualizadas no mundo de usuários de ITC, fornecedores e consultores
- Foca no usuário e nas necessidades de negócios, não na tecnologia
- ITIL auxilia no diálogo negócios/ICT e provê uma ferramenta comum para esse diálogo
- ITIL não é somente uma metodologia, também é uma **forma de pensar (MINDSET)!**



Implementando ITIL

- 
- Visão e objetivos
 - Onde eu quero estar?
 - Avaliações
 - Onde estamos agora?
 - Melhoria de processos ou Re-engenharia
 - Como nós vamos para onde queremos estar?
 - Métricas & Medidas
 - Como nós saberemos que chegamos?

= Melhoria de Processos

- Ser o ponto de contato primário para todas:
 - Chamadas
 - Questões e dúvidas
 - Solicitações
 - Queixas
 - Observações
- Restaurar o serviço o mais rapidamente possível
- Propor soluções de contorno
- Gerenciar o ciclo do incidente (coordenação da resolução)
- Dar feedback ao cliente/usuário solicitante
- Conduzir pesquisas de satisfação dos usuários

- Estabilizando o ambiente de ICT através de:
 - Minimização das consequências dos incidentes
 - Remoção das causas dos incidentes
 - Prevenção de incidentes e problemas (gestão proativa)
- Aumento do uso produtivo dos recursos

- Registrar todas mudanças significativas no ambiente da empresa
- Coordenar as ordens de serviço relacionadas a mudanças
- Priorizar as solicitações de mudanças
- Autorizar mudanças que afetam o ambiente de produção
- Programar e alocar recursos
- Avaliar os riscos e impactos no ambiente para todas as solicitações de mudança não rotineiras

- Registrar e controlar todos os atributos, status e realcionamentos dos itens de configuração
 - Hardware e Software de sistemas e de rede, pessoal, documentação e versões de software
 - Provisionamento de recursos
 - Instalado, não instalado e proposto
 - Banco de Dados de CM: acompanhamento e registro de mudanças, incidentes e utilização de recursos
 - Dados topográficos de forma relacionada: software A no hardware X, workstation Z conectada à switch K na porta K5, porta S2 do roteador N conectada no circuito XXY, etc.

Conclusões

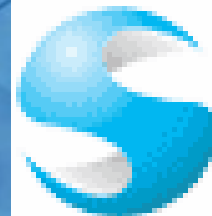
- **A motivação para terceirizar priorizando redução de custos no curto prazo pode levar a decisões equivocadas e resultados inadequados no médio prazo**
- **O direcionamento tecnológico é um processo colaborativo entre as partes, porém é fundamental que as decisões e direções sobre tecnologia permaneçam com a empresa contratante, utilizando o provedor e o seu capital intelectual**
- **Os CIOs/CTOs devem projetar as estratégias de outsourcing em suas empresas definindo prioridades e estabelecendo provisões para prevenir possíveis falhas no futuro, garantindo um ambiente flexível que permitirá correções em um ambiente de constantes mudanças.**
- **As decisões que fizer agora afetarão o futuro de sua organização.**

Conclusões

Os critérios para a escolha de seus parceiros podem ser a chave do sucesso:

- **A falta de metodologia e processos adequados nas áreas de atuação por parte do fornecedor deve ser fator de exclusão do mesmo durante a seleção de provedores**
- **Os provedores orientados à tecnologia em lugar da prestação de serviços, têm mais chance de insucesso.**
- **Outros fatores a considerar:**
 - **capacidade de gestão da empresa**
 - **percentual investido em desenvolvimento e capacitação**
 - **situação financeira**
 - **presença na área de atuação.**

Obrigado.



Edison Roberto Morais
Diretor
emorais@entelcorp.com.br
www.ENTELCORP.com.br