

# Gestão de Nível de Serviço e Acordos de Nível de Serviço em TI

Raul Colcher

## Sumário

Introdução – Porque desenvolver métodos para especificar, negociar, celebrar e acompanhar acordos de nível de serviço.....	2
Como tratar as funções de SLM na prática.....	3
O Mercado de Gestão de Nível de Serviço.....	10
Sobre o Autor.....	10
Bibliografia.....	10

## Resumo Executivo

A crescente terceirização das empresas de Tecnologia de Informação alcançou a prestação de serviços críticos para a organização contratante. Por isso, é importante haver uma compreensão clara entre contratante e contratado sobre os parâmetros para a realização mais adequada destes serviços. Da mesma forma, a divisão de tarefas dentro das grandes empresas vem apontando para a necessidade de formalizar e gerenciar expectativas entre áreas requisitantes e requisitadas. Neste sentido, a *Gerência de Nível de Serviço* é o conjunto de metodologias que, sistematizadas, garantem os níveis adequados de serviço a usuários de TI, nas condições particulares de cada negócio. O instrumento principal para tornar real esta gerência é o *Acordo de Nível de Serviço*, um contrato entre a área de TI e seus clientes, que especifica os parâmetros e valores relevantes de cada serviço, a serem monitorados.

ã 2004 Questera Consulting. Todos os direitos reservados. O nome e o logo Questera são propriedade intelectual da Questera Consulting.

Este documento contém informação tecnológica protegida por direitos de propriedade intelectual. Nenhuma parte dele deve ser copiada, reproduzida ou traduzida para qualquer idioma, sem prévio e explícito consentimento da Questera Consulting.

Este relatório é acessível aos potenciais interessados como se encontra, sem qualquer aceitação de responsabilidade por seu conteúdo ou oferecimento de suporte por parte da Questera Consulting. Seu uso é de exclusiva responsabilidade do leitor. A informação nele contida pode ser atualizada ou modificada a qualquer momento pela Questera. Sua disponibilização não significa oferta ou concessão de direitos de propriedade ou quaisquer outros. As marcas, nomes de produtos e organizações citadas no corpo do documento são propriedades de seus respectivos detentores, segundo a legislação e regulamentação de propriedade intelectual em vigor.

## Introdução – Porque desenvolver métodos para especificar, negociar, celebrar e acompanhar acordos de nível de serviço

No universo das chamadas tecnologias de informação, tem aumentado a incidência da terceirização, abrangendo ampla gama de atividades e serviços. Em muitos casos, essa tendência alcança serviços críticos para a organização contratante, pelo seu impacto para a área focal de negócios e pela sua complexidade. Isso faz com que se torne importante haver, entre contratante e contratado, uma compreensão comum e detalhada do escopo delegado, assim como dos parâmetros que caracterizam o adequado desempenho, com seus valores aceitáveis ou desejáveis. De maneira semelhante, muitas grandes organizações têm percebido que mesmo no contexto da divisão de tarefas internamente, entre suas áreas ou departamentos, torna-se cada vez mais importante formalizar e gerenciar expectativas entre áreas requisitantes e áreas executoras de serviços. Alguém já disse que frustrações são apenas expectativas mal geridas, e isso parece ser cada vez mais verdade, pelo menos no mundo da gestão e da tecnologia de informação.

Os conceitos de **Gerência de Nível de Serviço** e **Acordo de Nível de Serviço** (“Service Level Management” - SLM e “Service Level Agreement” – SLA, na literatura em língua inglesa) endereçam esse universo de discussão. A partir de algumas experiências pioneiras, têm sido conceituados processos e soluções cuja aplicação está sendo progressivamente estendida a diversos campos e foi, na área de tecnologia de Informação, incorporada a codificações de melhores práticas como a ITIL<sup>1</sup>.

No nosso contexto de interesse, *Gerência de Nível de Serviço* é o conjunto de metodologias aplicadas, de maneira sistematizada, para garantir níveis adequados de serviço a usuários de TI, por parte dos respectivos prestadores de tais serviços, de acordo com as prioridades e critérios de negócio, a custos aceitáveis. O estabelecimento de tais metodologias de forma efetiva requer que a organização de TI (interna ou terceirizada) compreenda profundamente cada serviço a ser oferecido, as motivações de negócio subjacentes, os requisitos das áreas clientes, a importância e a prioridade relativa de tais serviços, do ponto de vista do negócio. O instrumento principal para tornar realidade a Gerência de Nível de Serviço é o *Acordo de Nível de Serviço*, um contrato entre a área de TI e seus clientes, que especifica os parâmetros relevantes de cada serviço, a serem monitorados, processos de apuração e valores considerados aceitáveis para cada um desses parâmetros, assim como os mecanismos e valores de compensações devidas para as hipóteses de não conformidades.

A definição acima, numa primeira visão, não parece descrever algo de substancialmente muito diferente de qualquer contrato de prestação de serviços técnicos, e de fato não o faz. Ocorrem, no entanto, certos fatos na realidade negocial e operacional dos serviços modernamente contratados e prestados nas áreas de Informática e Telecomunicações, que irão condicionar posturas e atitudes diferentes no relacionamento entre prestadores e clientes de tais serviços. Em primeiro lugar, a maturação dos modernos sistemas transacionais que trouxeram a informática para o “front-office” teve, entre outros efeitos, o de aumentar dramaticamente a dependência da organização em relação à sua rede corporativa, pelo impacto frequentemente desastroso que a interrupção ou deterioração dos serviços de TI pode ter. Além disso, no mundo freneticamente competitivo e globalizado em que vivemos, é prática de negócios cada vez mais universalmente utilizada a especialização e a terceirização de atividades, mesmo algumas das mais críticas para o sucesso da organização. As estruturas especializadas que desempenham essas funções críticas desenvolvem conhecimento técnico, linguagens e métricas para aferição de qualidade frequentemente dissociadas da cultura gerencial genérica da organização, tornando difícil o diálogo entre fornecedores e usuários de tais serviços técnicos. A atribuição de responsabilidades torna-se complicada e quando ocorrem problemas, a frustração é generalizada. Para completar esse quadro, contratos entre áreas internas à organização costumam ser total ou parcialmente informais e implícitos, e os celebrados com prestadores externos são frequentemente conduzidos por advogados, pouco afeitos à aridez e precisão da linguagem técnica e cuja própria cultura, por sua vez, introduz outra camada de dificuldade de comunicação no processo. Mesmo quando o contrato de prestação de serviços fez um bom trabalho na identificação de potenciais situações problemáticas futuras, a caracterização efetiva de não conformida-

---

<sup>1</sup> ITIL é a sigla de “Information Technology Infrastructure Library”, um conjunto de boas práticas, desenvolvidas a partir do final dos anos 80, difundidas e aceitas como padrões para a gestão de serviços de informática, suportadas pela norma britânica BSI 15000, da British Standards Institution (BSI), entidade normativa do Reino Unido. A QUESTERA recomenda a seus clientes a aderência às práticas ITIL. O leitor interessado em informações adicionais pode consultar o website <http://www.itil.co.uk>

des e seu tratamento exigem o acompanhamento sistemático e pró-ativo por parte de estruturas dedicadas e aparelhadas para esse fim, o que leva à necessidade dos mecanismos novos de SLM.

De uma forma geral, os seguintes atributos devem fazer parte da definição do SLA:

- Definição precisa dos produtos e serviços a serem prestados
- Estabelecimento rigoroso da maneira pela qual os produtos e serviços serão entregues e recebidos
- Formalização dos padrões de qualidade esperados
- Estabelecimento dos critérios e mecanismos de medição
- Definição dos critérios e mecanismos de informação
- Determinação dos custos de fornecimento

É comum que SLAs relativos a serviços em áreas tais como operação terceirizada de recursos, suporte, manutenção, help-desk e similares apresentem, entre outros, elementos de serviço tais como:

- Definição do horário normal de operação e dos processos de funcionamento, dentro e fora desse horário
- Formalizações de prioridades operacionais e procedimentos de escalagem, em função da ocorrência de problemas
- Definição de produtos específicos suportados
- Nível do suporte, relatórios de status, responsabilidades do agente solicitante
- Procedimentos para gerência de exceções e mecanismos para monitoramento e gestão de recursos e ativos<sup>2</sup>
- Na medida do aplicável, outros procedimentos operacionais, objetivos e metas, medidas de desempenho, processos de relacionamento / contato, procedimentos de resolução de conflitos, mecanismos de custeio e/ou alocação de despesas, etc.

## Como tratar as funções de SLM na prática

As funções de gerência do nível de serviço requerem usualmente a cooperação de talentos orientados ao conhecimento do serviço terceirizado e orientados aos processos de coleta e análise de dados do desempenho real e à conseqüente tomada de decisões, sempre que necessário. Em muitos casos, tem sido considerada vantajosa a contratação de recursos de terceiros para o próprio acompanhamento de desempenho do fornecedor terceirizado, o que permite a utilização de recursos humanos especializados e evita a contaminação das equipes do projeto, tanto do contratante quanto do fornecedor. A Questera Consulting, por não ser um ator dominante no mercado de terceirização de serviços de TI, pode exercer com isenção e eficiência esse papel de controle, em benefício do contratante.

A figura 1 ilustra os relacionamentos tipicamente existentes entre a Questera, um usuário que solicitou à Questera apoio para negociar e celebrar um acordo de nível de serviço no contexto da prestação de serviços terceirizados críticos e complexos, e o fornecedor de tais serviços técnicos. Naturalmente, a figura é apenas ilustrativa e numerosas outras situações podem existir, com configurações diferentes (por exemplo, com interação direta entre a questera e o fornecedor, se o cliente assim o desejar). O cliente, tendo identificado (em alguns casos, com apoio da Questera) uma área cuja terceirização parece fazer sentido, à luz de sua estratégia corporativa, encomenda à Questera o projeto que levará à seleção e contratação do prestador de serviço. A Questera poderá cooperar com o cliente na definição precisa do escopo técnico a ser contratado e na apreciação inicial do universo de candidatos potencialmente capazes de executar as tarefas especificadas. Em seguida, trabalhará em estreita sintonia com o cliente, no refinamento das especificações e na delimitação da lista curta de candidatos a serem efetivamente con-

---

<sup>2</sup> O leitor interessado em questões específicas de gestão de recursos de TI, pode obter, no website da QUESTERA [www.questera.com](http://www.questera.com), o relatório "Gestao Eficiente Recursos TI (IT Asset Management)"

sultados, e preparará para o cliente os documentos de especificação que instruirão a consulta a tais fornecedores. A partir daí, o cliente pode optar em prosseguir por si, com base na documentação de que dispõe, conduzindo um processo licitatório convencional, ou usar a consultoria da Questera para conduzir esse processo, em estreita cooperação com o pessoal do cliente. A figura 2 ilustra uma possível sequência de processos cooperativos que leve à definição preliminar do SLA e à seleção do prestador de serviço.

Figura 1. Etapa de Negociação

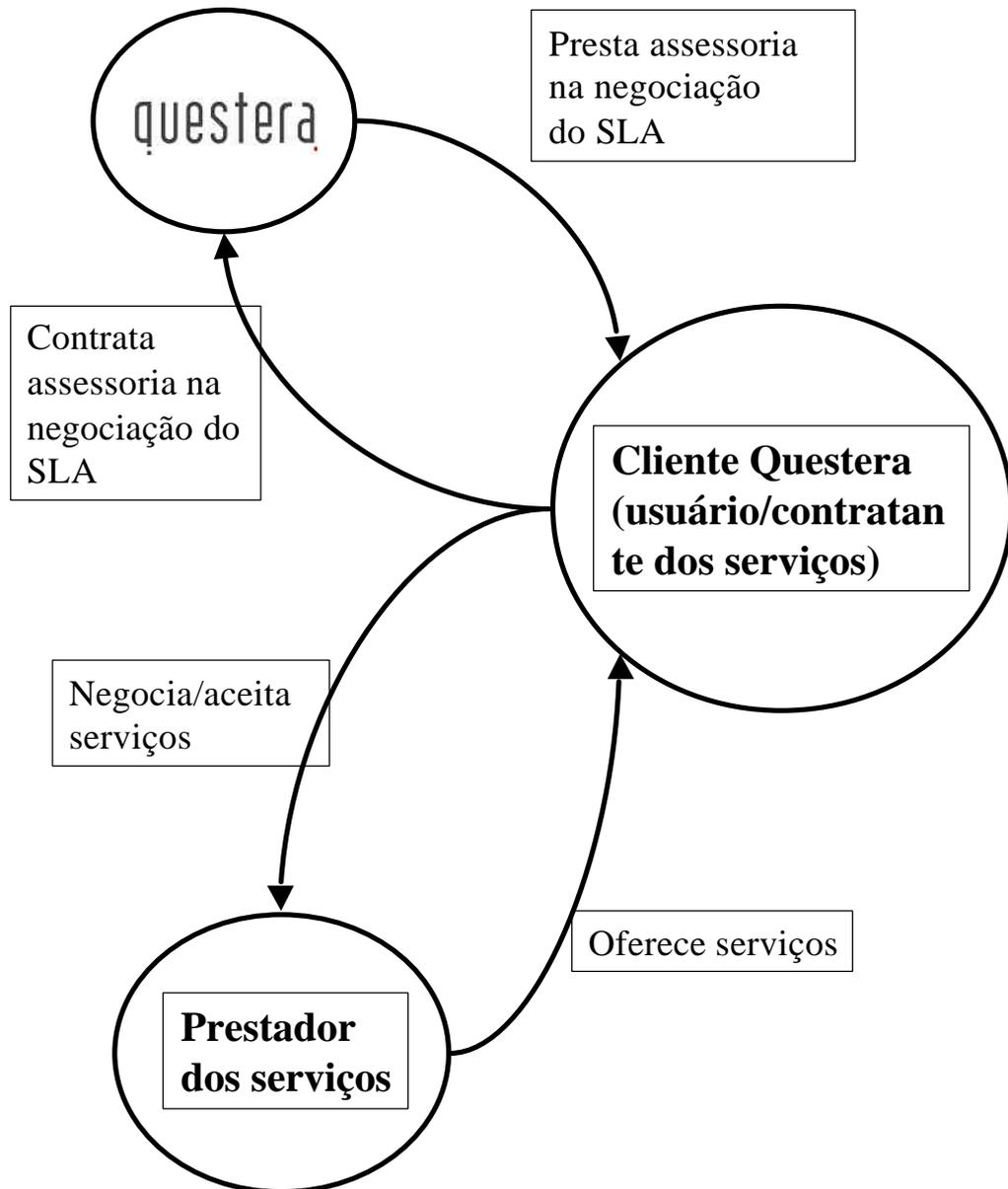
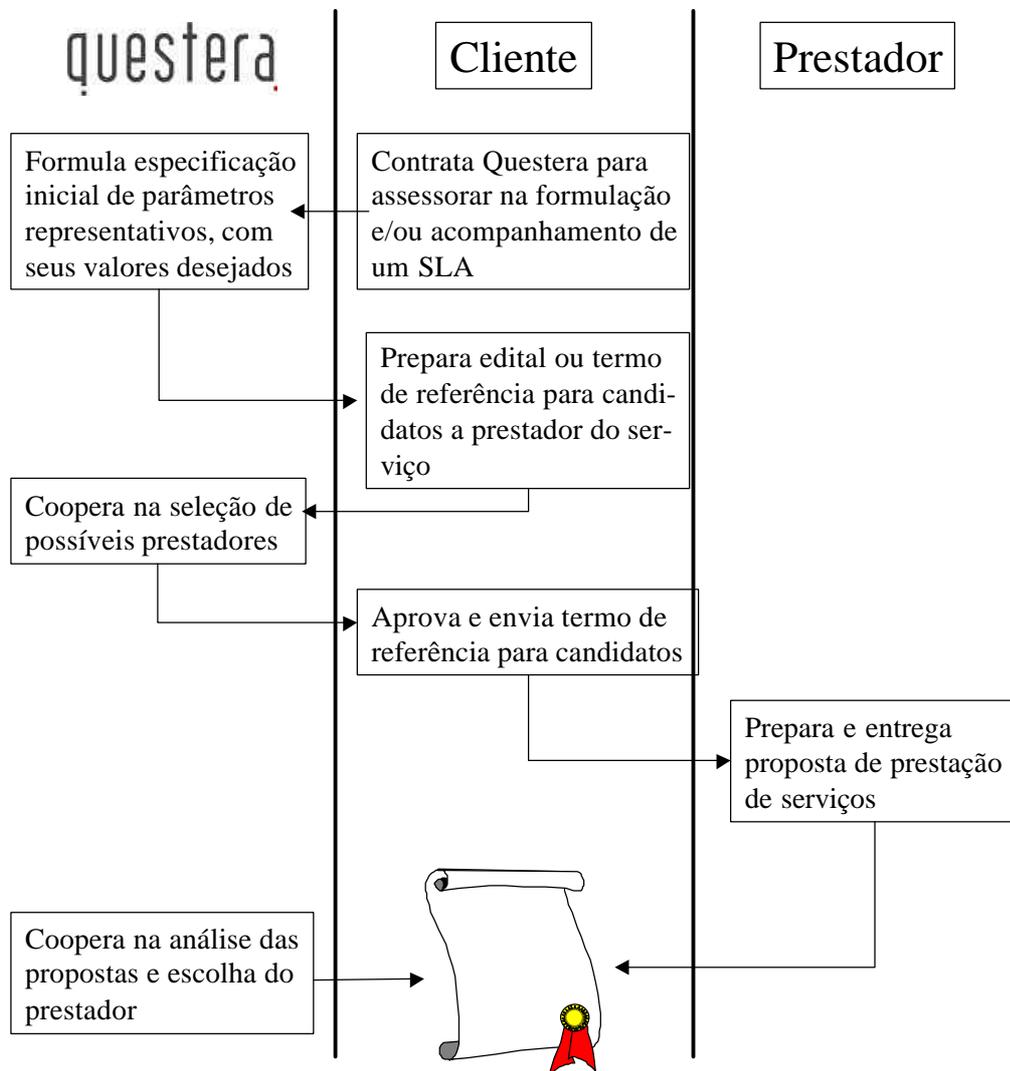


Figura 2. Relacionamento na Fase de Seleção do Prestador



Selecionado o candidato preferido a prestador do serviço, é necessário negociar com ele os aspectos usuais de um contrato de prestação de serviços e, em particular, os relativos ao SLA proposto. Devem ficar claras para o pretendente as razões de negócio que embasam a sugestão de parâmetros, métricas e valores desejados, e o cliente deve estar preparado para ponderar seriamente as suas eventuais objeções, decorrentes de experiências anteriores, condições de mercado e limitações operacionais ou tecnológicas. A figura 3 ilustra esquematicamente os relacionamentos tipicamente existentes nessa fase.

Uma vez negociado e celebrado o contrato, que inclui um SLA, inicia-se a fase de execução dos serviços, e o cliente precisa por em prática os processos de monitoração do prestador e dos serviços que ele está executando, de acordo com as métricas e os valores de parâmetros acordados no SLA. Nessa fase, a Questera poderá disponibilizar, para o cliente, uma estrutura de "project office" especializado, com a função de levantar sistematicamente os valores desses parâmetros ao longo da vida do contrato, detectando e alertando não conformidades e subsidiando as decisões do cliente quanto a eventuais medidas a serem tomadas para preservar o funcionamento de seus sistemas críticos e relacionar-se com o fornecedor do serviço terceirizado, no contexto da resolução de controvérsias e atribuição de responsabilidades. A figura 4 ilustra os relacionamentos tipicamente envolvidos nessa fase e a figura 5 mostra uma possível sequência de processos colaborativos envolvidos.

No caso específico de SLAs relacionados com o desempenho da infraestrutura de TI, têm havido, desde a década de 80, esforços internacionais para estabelecer e difundir boas práticas. Em particular o American National Standards Institute (ANSI) desenvolveu a norma ANSI X3.102, relativa à infraestrutura de

redes de comunicação de dados, atualizada pela última vez em 1992, em que é definido um conjunto de parâmetros de desempenho orientados ao usuário dos serviços, agrupados em um "score card". O preâmbulo da norma explicita seu objetivo de "estabelecer meios uniformes para especificação, avaliação e comparação de desempenho entre sistemas e serviços de comunicação de dados, do ponto de vista dos usuários".

O processo de gestão de nível de serviço é considerado, modernamente, mais do que o mero acompanhamento estatístico do desempenho da infraestrutura de TI. Constitui, na realidade, uma camada fundamental do processo complexo de gestão dessa infraestrutura, aquela onde são feitas as conversões entre dados de dispositivos e informação orientada ao usuário. Sobre ela repousam outras camadas importantes desse processo, tais como as de planejamento de capacidade e gestão de desempenho. Isso fica mais claro a partir da figura 6, que retrata o modelo de gestão de infraestrutura do GIGA Information Group (atualmente parte da Forrester Research).

Figura 3. Relacionamento na Fase de Negociação do SLA

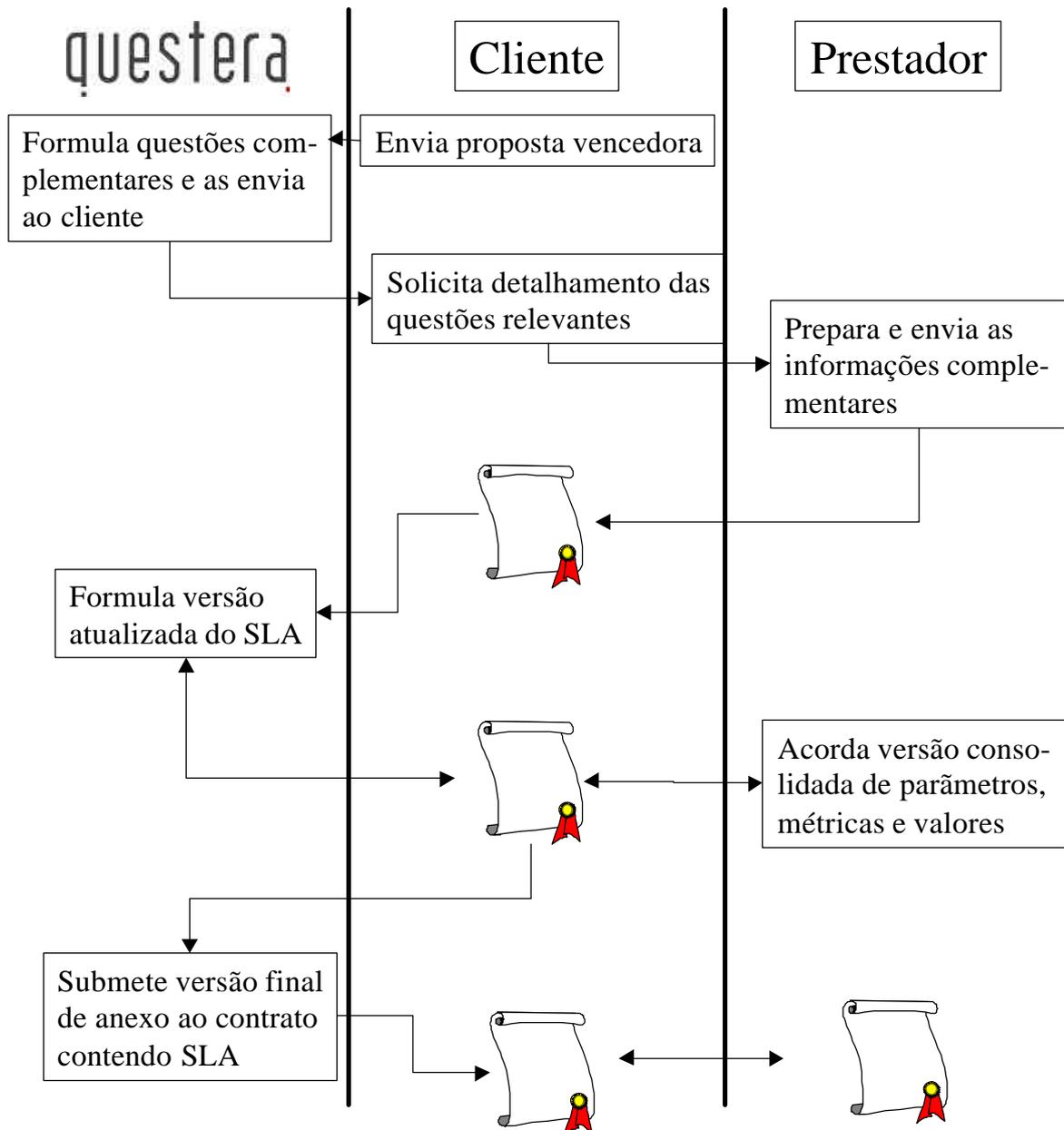


Figura 4. Etapa de Acompanhamento do Contrato

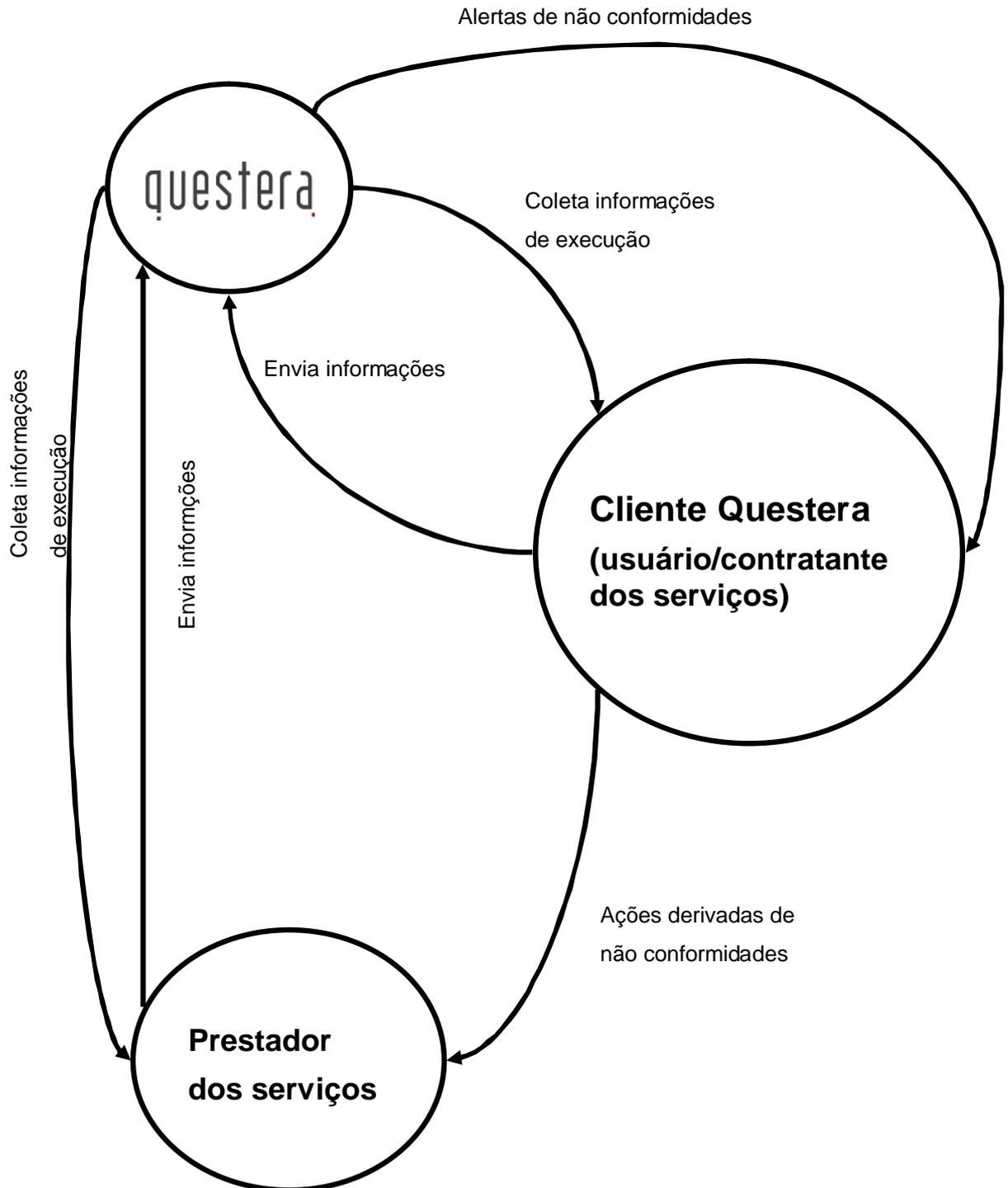


Figura 5. Relacionamento na Fase de Acompanhamento

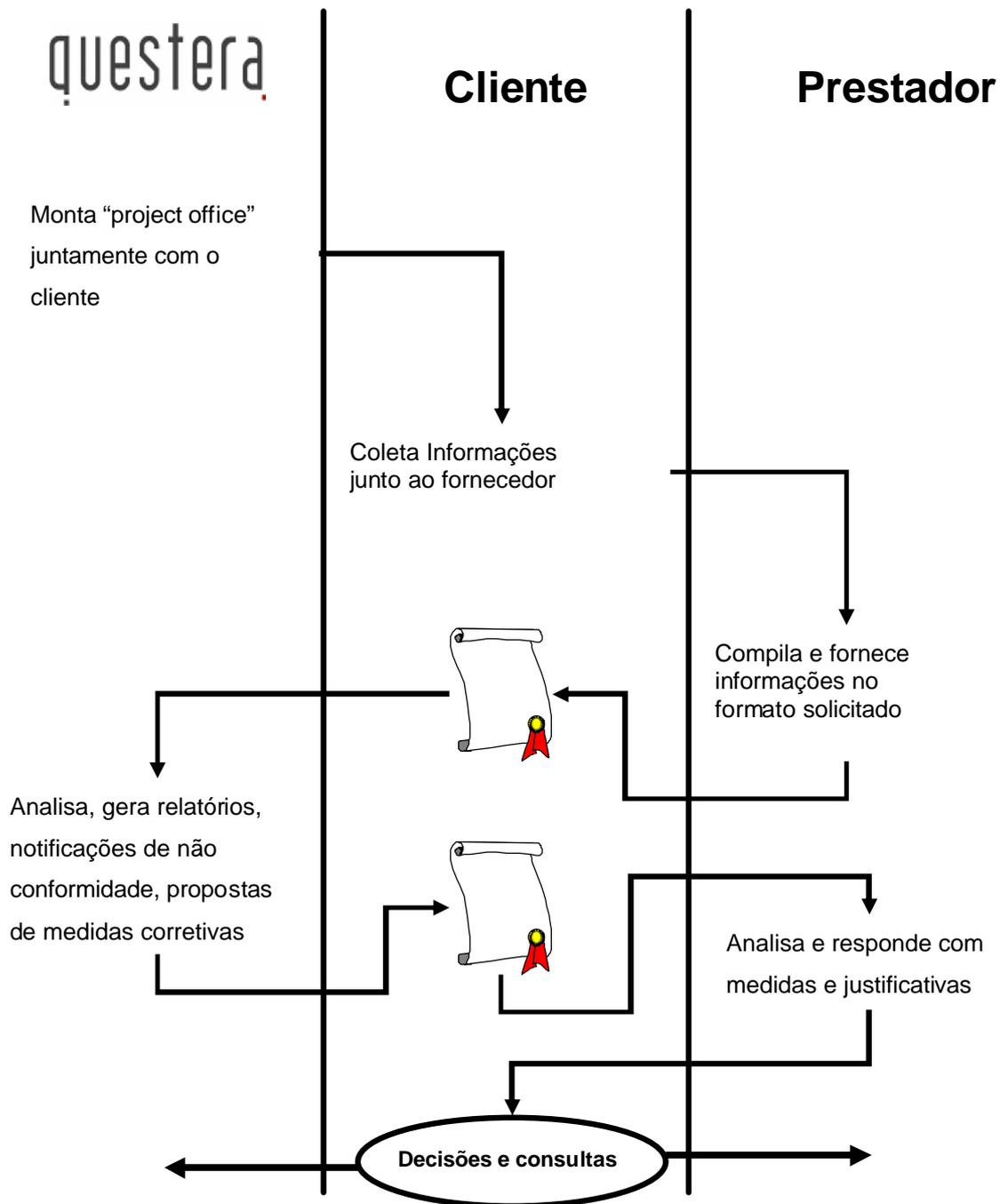
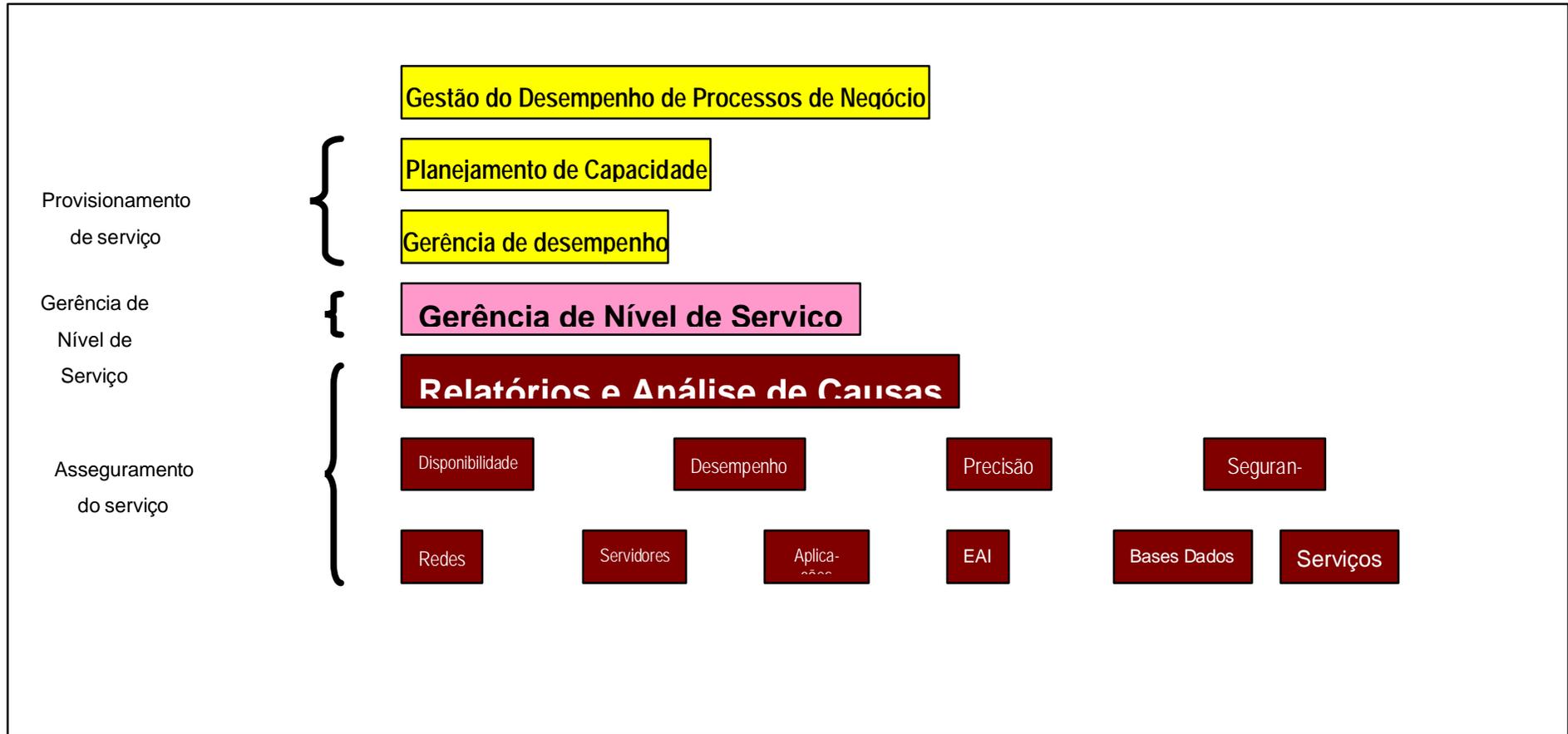


Figura 6. Relação entre Gerência de Nível de Serviço e Gestão de Infraestrutura



Fonte: Forrester Research

## O Mercado de Gestão de Nível de Serviço

Algumas das grandes empresas do mercado de TI desenvolveram e lançaram produtos de SLM. Como exemplos significativos, podem ser mencionados:

- A Computer Associates, que oferece o Unicenter SLM, com uma suite de produtos aderente às práticas ITIL e a possibilidade de integração com ferramentas complementares para medição e faturamento
- A BMC Software lançou o Patrol para SLM, que oferece uma perspectiva do ponto de vista do usuário final e se integra com outros produtos, principalmente nas áreas de gerência de rede e gerência de sistemas.
- A IBM ataca esse mercado com o Tivoli, que reformulou o módulo de desempenho e disponibilidade em torno de um data warehouse baseado em DB2, e desenvolveu uma suite de gerência de impacto, que inclui a medição de níveis de serviço e a análise de desempenho do ponto de vista de apoio ao negócio.
- A HP aborda o mercado de SLM através das ferramentas OpenView, aderentes às práticas ITIL e coordenadas com soluções de parceiros tecnológicos e suporte da HP Consulting Services.
- Outras companhias, independentes das grandes marcas, tais como Euclid, Proxima Technologies, Infovista e Managed Objects possuem, também, ofertas para o mercado de SLM.

## Sobre o Autor



RAUL COLCHER é o Presidente da Questera Consulting. É também professor e coordenador de cursos de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas e Presidente do Instituto Brasileiro para Simplificação de Procedimentos Mercantis – SIMPRO-BRASIL. Foi Presidente do Comitê Brasileiro de Informática da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/CB-21) e “Chairman” do Comitê Normativo Internacional da ISO e da IEC sobre Equipamentos de Escritório (ISO/IEC JTC1/SC28 – “Office Equipment”). Foi “Vice-Chairman” do CEFAC (Centro de facilitação Mercantil e Comércio Eletrônico da ONU), delegado brasileiro e Rapporteur junto à Comissão de Estudos 1 do antigo CCITT (hoje setor de normalização da União internacional de Telecomunicações). É “Senior Member” do IEEE (The Institute of Electrical and Electronics Engineers). É detentor do prêmio SEI-Docas de Santos para melhores trabalhos na área de TI.

## Bibliografia

[Garbani2002] – Garbani, J., “ Best Practices in Implementing Infrastructure Service-Level Management “, relatório GIGA (Forrester Research) de 19/08/2002

[Hiles2000] – Hiles, A., “ Service Level Agreements – Winning a Competitive Edge for Support & Supply Services “, Rothstein Associates Inc., Brookefield, Connecticut, Estados Unidos, 2000

[Hiles1999] – Hiles, A., “ The Complete Guide to IT Service Level Agreements “, Rothstein Associates Inc., Brookefield, Connecticut, Estados Unidos, 1999

[ITIL2003] – “ Best Practice for Service Delivery “, TSO, Londres, Reino Unido, 2003, pp. 27 a 57

[LaBounty1999] – LaBounty, C., “ How to Establish and Maintain Service Level Agreements “, Help Desk Institute, Colorado Springs, CO, Estados Unidos, 1999

[Lewis1999] – Lewis, L., “ Service Level Management for Enterprise Networks “, Artech House, Boston, MA, Estados Unidos, 1999

**Gestão de Nível de Serviço e Acordos de Nível de Serviço em TI**

**Raul Colcher ■ QR20040503RC ■ 3 de Maio de 2004**

[Sturm2000] – Sturm, R., Morris, W. e Jander, M., “ Foundations of Service Level Management “, SAMS, Indianapolis, Indiana, estados Unidos, 2000