

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Atualização, adequação e implantação prática da ITIL como
ferramenta de melhoria dos processos de Gerenciamento de Incidentes.

MARCOS KERECKI

Florianópolis – SC

2014/1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Atualização, adequação e implantação prática da ITIL como
ferramenta de melhoria dos processos de Gerenciamento de Incidentes.

MARCOS KERECKI

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Bacharel em Sistemas de Informação.

Florianópolis – SC

2014/1

MARCOS KERECKI

Atualização, adequação e implantação prática da ITIL como
ferramenta de melhoria dos processos de Gerenciamento de Incidentes

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador:

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

pacheco@egc.ufsc.br

Banca Examinadora:

Prof^a. Kedma Batista Duarte, Me.

kedmaduarte@gmail.com

Viviane Schneider, Me.

viviane.sch@gmail.com

*À minha esposa e meu filho, pela
paciência e compreensão em abdicar do
tempo de convívio para que este trabalho
pudesse ser concluído.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Roberto pela compreensão nas muitas vezes em que posterguei a entrega deste trabalho.

Aos muitos colegas de faculdade, alguns dos quais tornaram-se colegas de serviço, pelo incentivo e cobrança da conclusão desta etapa.

Aos demais professores do curso, com os quais durante o desenrolar do período de graduação mantive contato. Todos tiveram alguma responsabilidade nesta etapa, mesmo os quais não tive contato como aluno efetivo.

Sumário:

1. Introdução.....	15
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivos Gerais.....	17
1.1.1 Objetivos Específicos.....	17
1.2 Delimitação do Trabalho.....	17
1.3 Motivação.....	18
2.Fundamentação Teórica.....	19
2.1 Processos.....	19
2.2 Mapeamento de Processos.....	22
2.3 Serviços em TI.....	25
2.4 Gerenciamento de Serviços de TI (GSTI).....	26
2.5 Gerenciamento de Incidentes.....	26
3 ITIL.....	27
3.1 Introdução à ITIL.....	27
3.2 Histórico.....	27
3.3 Benefícios da ITIL.....	33
4 Ambiente de Estudo.....	35
4.1 A organização.....	35

4.2 A Área Estudada.....	35
4.2.1 Responsabilidades da Área.....	37
4.2.2 Solicitações de Atendimento.....	39
4.2.2.1 Desenvolvimento.....	41
4.2.2.2 Serviços.....	41
4.2.2.3 Suporte.....	42
4.2.3 Fluxo de Atendimento aos Incidentes.....	43
4.2.3.1 Etapas do fluxo.....	45
4.2.3.1.1 Classificação / Priorização.....	45
4.2.3.1.2 Incidente crítico	47
4.2.3.1.3 Execução.....	47
4.2.3.1.4 Pendente com o solicitante.....	50
4.2.3.1.5 Pendente com o fornecedor.....	50
4.2.3.1.6 Stand by.....	51
4.2.3.1.7 Teste.....	51
4.2.3.1.8 Publicação.....	52
4.2.3.1.9 Acompanhamento pós implantação	52
4.2.3.1.10 Encerramento.....	53
5 Proposto x Realizado.....	53

5.1 Criação de uma base de conhecimento.....	57
5.2 Matriz de urgência.....	57
5.3 Criação de um acordo de Nível de Serviços – SLA.....	58
5.4 Criação de um gerenciamento de SLA.....	59
5.5 Adaptação de Relatório de Desempenho junto ao Sistema.....	59
5.6 Escalonamento de Incidentes.....	63
6 Conclusão.....	64

Lista de figuras:

Figura 1: Processo.....	20
Figura 2: Macroprocesso.....	21
Figura 3: Subprocesso.....	22
Figura 4: Livros ITIL v2.....	30
Figura 5: Níveis de Certificação ITIL v2.....	31
Figura 6: Ciclos de Vida ITIL v3.....	32
Figura 7: Estrutura de Certificação ITIL v3.....	33
Figura 8: Interação entre GSI e clientes/fornecedores.....	36
Figura 9: Formulário de abertura de chamados.....	40
Figura 10: Fluxograma de atendimento.....	44
Figura 11: Chamados abertos x fechados 2013.....	59
Figura 12: Chamados abertos x fechados 2014.....	60
Figura 13: Chamados abertos 2013 por tipo.....	60
Figura 14: Chamados abertos 2014 por tipo.....	61
Figura 15: Chamado encerrados por tipo.....	61
Figura 16: Estoque de chamados do mês.....	62
Figura 17: Distribuição dos chamados entre os atendentes.....	62
Figura 18: Chamados em execução por tipo.....	63

Lista de quadros:

Quadro 1: Elementos.....25

Lista de tabelas:

Tabela 1: Indicadores.....54

Tabela 2: Avaliação de conformidade dos itens do gerenciamento de incidentes....55

Lista de abreviações:

TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
SLA	Service Level Agreement
SPOC	Single Point of Contact
GSI	Gerência de Sistemas de Informação
CRM	Customer Relationship Management
BPMN	Business Process Modeling Notation
CSIRT	Computer Security Incident Response Team
BRD	Business Requirement Document
OGC	Office of Government Commerce
CCTA	Central Communications and Telecom Agency
PDCA	Plan, Do, Check, Act

Resumo

A ITIL é uma coleção de orientações baseadas na experiência de profissionais qualificados e especializados na área de TI. Existem muitos TCCs abordando o estudo teórico da ITIL. No entanto, a aplicação prática destes conceitos não é uma tarefa fácil. Este trabalho tem como foco a implantação do Gerenciamento de Incidentes, baseado na figura do Service Desk. Ele utiliza como base, um levantamento de dados para esta implantação, realizado em outro TCC desta mesma universidade. Portanto o escopo deste TCC é o roteiro, preparação e início da implantação de um Service Desk. Registrando os avanços e melhorias significativas obtidas com este processo.

Palavras chave: ITIL; Gerenciamento de TI; Gerenciamento de Incidente; Service Desk.

Abstract

ITIL is a collection of guidelines based on the experience of experts and qualified IT professionals. There are many papers about the theoretical approach of ITIL. However, the practical application of these concepts is not an easy duty. This paper focuses on the deployment of Incident Management, based on the figure of the Service Desk. Its base is a data collection for this deployment, performed at another paper of this University. Therefore the scope of this paper is the script, preparation and early implementation of a Service Desk. Registering the advances and improvements obtained within this process.

Key words: ITIL; Management of IT services; Incident Management; Service Desk.

1. Introdução

Atualmente as empresas estão dependentes dos sistemas informatizados para a realização de suas missões e consequente entrega de seus produtos/serviços, garantindo assim a sua sustentabilidade.

Hoje quando um sistema tem seu funcionamento interrompido, mesmo que parcialmente, muitas vezes a empresa para junto com ele. Conforme Júnior (2010, p2.) “Se a TI falha, o negócio falha. E por falha não estamos falando apenas da queda de um componente de TI, mas sim também da queda de qualidade desse componente”. Isto tem levado cada vez mais estas empresas a ter uma parte de sua equipe dedicada – mesmo que informalmente – de forma integral ou parcial, a cuidar destes sistemas, tentando evitar assim os problemas causados pela parada de suas atividades.

Mas na tentativa de atuar rapidamente sobre um problema encontrado num determinado sistema, é comum ver um esforço realizado de forma conturbada - muitas vezes com resultados eficazes – que demanda muita energia para a realização. Os mesmos problemas são tratados de diversas formas, dependendo da disponibilidade no momento dos recursos ou do pessoal, trazendo assim um gasto desnecessário dos mesmos, sejam de ordem financeira ou temporal.

Este trabalho tem por base o TCC de MACHADO(2009), no qual foi realizado um estudo comparativo entre a atividade de gerenciamento de incidentes, descrito na biblioteca ITIL e a maneira como esta atividade era conduzida pela área responsável em uma determinada empresa.

A realização deste trabalho é uma atualização das propostas realizadas naquele momento, tendo em vista o tempo decorrido desde a apresentação daquele trabalho e conseqüente mudança de cenário encontrada.

É também um aperfeiçoamento profissional para o autor, no sentido de adquirir '*know-how*' com implantação de melhoria de processos baseada em um '*framework*' disponível no mercado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Gerais

Realizar uma atualização e posterior implantação das melhorias no sistema de gerenciamento de incidentes a partir do trabalho já realizado anteriormente, trazendo aprendizado e melhoria no desempenho das atividades da área.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Atualizar os processos utilizados no tratamento do gerenciamento de incidentes.
- Organizar os processos atuais da área visando ganho de produtividade com qualidade de serviços.
- Aproveitar de maneira efetiva o trabalho já empenhado na realização do estudo anterior.
- Propor desenvolvimento e implantação de melhorias.
- Aprofundamento dos conhecimentos no desenvolvimento de melhorias de processos.

1.2 Delimitação do Trabalho

Este trabalho terá como base o TCC anteriormente citado e a atualização da atividade de Gerenciamento de Incidentes da ITIL V3. Não serão abordados outros pontos de controle mencionados na ITIL. A intenção deste trabalho é atualizar e melhorar o andamento dos processos já executados pela área em questão.

1.3 Motivação

A motivação para a realização deste trabalho vem da experiência do autor com a rotina de atendimento aos chamados dos usuários com relação aos sistemas utilizados pela empresa e também da oportunidade de utilizar um estudo já realizado permitindo assim, fazer comparações entre o sugerido e a realidade atual, bem como aprimorar estas sugestões com base na evolução do trabalho perante o tempo decorrido.

Muitas vezes um problema mais crítico deixa de ser solucionado em tempo hábil para não causar prejuízos em detrimento de um mais leve, o qual poderia esperar um tempo maior para ser solucionado, tendo em vista sua gravidade e importância para o bom desempenho da empresa como um todo.

É comum que a falta de um roteiro formalmente estabelecido leve a este tipo de ação, muitas vezes gerando uma solução provisória que não acaba com o problema em si. Apenas alivia os efeitos por um determinado tempo até que tornem a aparecer. E como não há uma definição formal, o mesmo problema pode ser tratado de forma e velocidade diferente, causando assim o descontentamento dos interessados no sistema e, muitas vezes, prejuízos aos investimentos realizados pela empresa.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão abordados os conceitos utilizados neste trabalho, sendo eles: Processos, Mapeamento de Processos, Serviços de TI e Gerenciamento de Serviços de TI (GSTI).

2.1 Processos

Um processo é composto por etapas, nas quais uma entrada é processada uma ou mais vezes, gerando uma saída desejada.

De acordo com MACHADO (2009 apud Magalhães e Pinheiro), “a maioria das organizações procuram assegurar os compromissos acordados com clientes em relação ao cumprimento e entrega de serviços, utilizando muitas vezes de uma estrutura hierárquica, que em muitas destas organizações são demasiadamente rígidas, e várias vezes utilizadas como instrumentos para controlar o trabalho dos indivíduos.”. Esta visão pode funcionar durante um determinado tempo ou tamanho da empresa, visto que uma empresa maior - que normalmente tem uma área maior para tratar do processo - passa a ter o mesmo dividido em pequenos núcleos, os quais cuidam apenas de uma parte da atividade, não tendo a visão completa. Com isso a perda de eficiência, causada pela não comunicação entre as partes é quase certa. Com a área de TI esta situação também ocorre, por exemplo no atendimento a um chamado de incidente em que o atendente responde apenas por uma parte do sistema (ou por um sistema dentre os fornecidos pela área) e precisa de mais dados para realizar o atendimento por completo e, chegando ao limite de sua atuação,

passa o atendimento a diante, sem se preocupar com as necessidades do próximo passo.

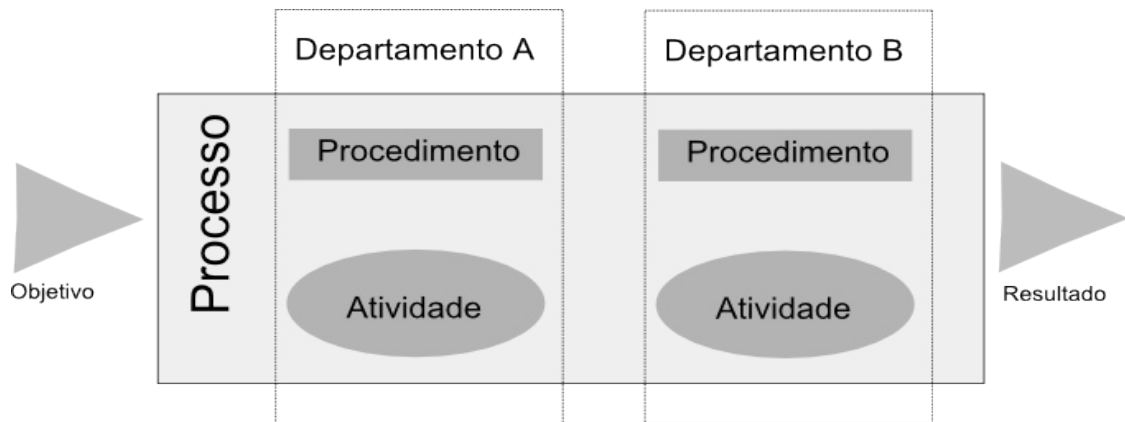


Figura 1: Processo

Fonte: Adaptado de Magalhães e Pinheiro, 2007

Segundo Bartie (2007), a importância dos processos muitas é subestimada e tratada como mera burocracia, criada com o intuito de controlar o que as pessoas estão fazendo durante seu trabalho, limitando a capacidade criativa dos profissionais. Estes processos são definidos, na verdade, com base em anos de experiência dos profissionais das empresas ou até mesmo com a observação de melhores práticas realizadas no campo da TI.

Ainda na sua visão, os processos em TI existem para que os serviços sejam realizados de forma impessoal, sem que o resultado seja afetado baseado em quem está realizando o serviço. Sem um processo definido, os resultados poder ser adversos, pois cada pessoal ao executar determinada tarefa terá a vontade de fazer da maneira como está acostumado ou da maneira mais fácil para si própria. Já com a definição do processo, este fator é eliminado, pois existe um roteiro a ser seguido e o mesmo pode ser medido e comparado com resultados anteriores.

De acordo com Magalhães e Pinheiro (2007), uma TI orientada por processos faz com que seus integrantes trabalhem em conjunto, em vez de trabalharem de forma individual. Esta TI faz medições e acompanhamentos dos processos de maneira com que seja criado o senso de 'propriedade' sobre os mesmos, onde todos na TI são donos do resultado final e não apenas de sua parte no mesmo.

Um processo pode ser classificado em macroprocesso e subprocesso:

- Macroprocesso: envolve mais de uma atividade ou função. Geralmente possui complexidade e grau de impacto grande para as atividades da empresa.
- Subprocesso: é a divisão de um processo muito complexo. Para melhor monitorar e dividir a carga de trabalho em um macroprocesso complexo, utiliza-se a sua subdivisão em subprocessos.

Segundo Scartezini (2009), os processos são maneiras de se fazer alguma coisa. E envolvem a transformação de uma entrada em uma saída, através de etapas definidas. O macroprocesso é um processo onde a transformação de um insumo gera a entrada para o próximo processo.



Figura 2: Macroprocesso

Fonte: Adaptado de Scartezini, 2009

Um subprocesso é a parte que se inter-relaciona com os demais processos dentro de um macroprocesso.



Figura 3: Subprocesso

Fonte: Adaptado de Scartezini, 2009

Uma atividade é o que ocorre dentro de um processo ou subprocesso. São as partes componentes destes.

2.2 Mapeamento de Processos

Segundo Machado (2009), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação, utilizada para melhorar os processos existentes na organização. Também é utilizado para trazer mais entendimento dos processos.

A modelagem dos processos pode ser representada através da elaboração de um diagrama ou mapa de processos e da documentação que identifica as atividades realizadas.

De acordo com Scartezini (2009), um mapeamento de processos serve para indicar a sequência das atividades dentro de um processo e deve ser apresentado em forma gráfica (fluxograma).

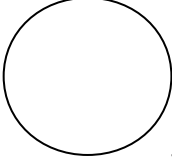

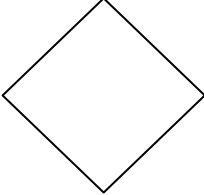
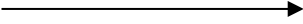
Assim sendo, será utilizada a notação BPMN (Business Process Modeling Notation) como ferramenta para desenvolver a modelagem do processo de gerenciamento de incidentes.

“The primary goal of BPMN is to provide a notation that is readily understandable by all business users, from the business analysts that create the initial drafts of the processes, to the technical developers responsible for implementing the technology that will perform those processes, and finally, to the business people who will manage and monitor those processes. Thus, BPMN creates a standardized bridge for the gap between the business process design and process implementation.”
OMG (2011).

Em tradução livre:

“O objetivo primário do BPMN é prover uma notação que seja rapidamente compreensível por todos usuários do negócio. De analistas de negócio, que criam os rascunhos iniciais do processo, aos desenvolvedores técnicos, responsáveis pela implementação da tecnologia que executará estes processos e, finalmente, as pessoas que vão gerenciar e monitorar estes processos.”

No quadro a seguir são apresentados os elementos utilizados no mapeamento do processo de gerenciamento de incidentes. Note que a coleção de elementos da notação BPMN é muito mais rica, com elementos variados para cada situação necessária. Para efeito deste trabalho, os elementos necessários foram os demonstrados no quadro abaixo:

Elemento	Descrição	Notação
Objetos de Fluxo		
Evento	<p>Um evento é algo que acontece durante o curso de um processo. Estes eventos afetam o fluxo do modelo e geralmente têm uma causa ou um impacto.</p> <p>São círculos vazados e existem três tipos: Início, intermediário e fim.</p>	
Atividade	<p>Atividade é um termo genérico para um trabalho efetuado pela empresa. Uma atividade pode ser atômica ou não-atômica (composta). Os tipos de atividade que fazem parte de um modelo de processo são: Tarefas e subprocessos. São representadas por um retângulo com os cantos arredondados.</p>	
Gateway	<p>Um <i>Gateway</i> é usado para controlar a divergência e a convergência de fluxo em um processo. É representado por um losango.</p>	
Objetos de conexão		
Fluxo de Sequência	<p>É utilizado para demonstrar a ordem que as atividades serão executadas. É representada por uma seta com linha sólida</p>	
Raias		

Pool	É a representação gráfica de participante no processo. Também pode atuar como um <i>container</i> gráfico para particionar um conjunto de atividades.	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1114 248 1161 376">Nome</td> <td data-bbox="1161 248 1514 376"></td> </tr> </table>	Nome	
Nome				

Quadro 1: Elementos

Fonte: Adaptado de OMG, 2011.

2.3 Serviços em TI

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), não existe uma definição única para o termo serviço. É um ação executada por alguém e caracteriza-se por ser intangível, consumido ao mesmo tempo em que é produzido e impossível de ser armazenado.

No âmbito da TI poderia ser definido como um conjunto de programas, tarefas e hardware disponível pelo provedor do serviço. O atendimento a um ticket de problema ou melhoria poderia ser encarado como um serviço prestado ao consumidor, que seria o usuário do software. A geração de relatórios, com dados referentes ao desempenho mensal de determinada área também poderia ser considerado um serviço.

Para estes serviços prestados são definidas condições de aceitação, podendo estar entre elas o tempo de atendimento. Estas condições são definidas num documento chamado de SLA (*Service Level Agreement*) ou Acordo de Nível de Serviço.

2.4 Gerenciamento de Serviços de TI (GSTI)

As empresas procuram atingir seus objetivos através de processos definidos e alinhados com sua estratégia. Na maioria das organizações estes processos existem, já implantados e em execução. Para o monitoramento e melhoria destes pode ser utilizado o GSTI.

De acordo com Machado (2009, apud Pinheiro 2007), pode-se afirmar que o GSTI é a integração entre estes três elementos: Pessoas, Processos e Tecnologias. Para que esta integração ocorra, as pessoas devem ter as habilidades necessárias e serem treinadas, os processos devem ser eficazes e eficientes e a infraestrutura de TI deve oferecer boas condições e ferramentas.

Para realizar este gerenciamento dos serviços de TI, têm sido utilizados processos e serviços baseados na ITIL *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca de Infraestrutura de TI).

2.5 Gerenciamento de Incidentes

O Gerenciamento de Incidentes na ITILV3 é um processo do ciclo Operação de Serviços. É neste processo que são detectados e registrados os incidentes. Sua função principal é pôr o serviço novamente em funcionamento.

Para FREITAS(2010), seu objetivo é “*restaurar a operação normal dos serviços o mais rápido possível, para minimizar o impacto no negócio*”. A 'operação normal' está definida nos SLAs acordados com os clientes. Este processo trata das exceções ocorridas nos serviços ou na disponibilidade dos mesmos. Como é o primeiro contato com o cliente, é o processo que tem maior visibilidade para os usuários.

Segundo CALDAS (2011), o objetivo do gerenciamento de incidentes é restaurar a operação normal dos serviços o mais rápido possível, garantindo os níveis de qualidade e disponibilidade.

3 ITIL

3.1 Introdução à ITIL

A ITIL *Information Technology Infrastructure Library* (biblioteca de melhores práticas) é um *framework* (modelo) contendo as melhores práticas utilizadas no gerenciamento de serviços de TI aceita mundialmente.

A ITIL não é uma metodologia, pois não se constitui em uma regra a qual tenha rigidez/obrigação na implantação. *“ITIL não é uma regra obrigatória a ser seguida, é um conjunto de boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI”* (FREITAS, 2010, p.57).

3.2 Histórico

A ITIL surgiu no final da década de 80 através do OGC (*Office of Government Commerce*), na época CCTA (*Central Communications and Telecom Agency*), como uma maneira de comparação entre as propostas dos fornecedores do governo do Reino Unido. Logo após a ITIL passou a ser adotada pelas organizações privadas para a melhoria dos seus processos. Mais tarde, com sua abrangência pelo continente americano, passou a ser conhecida como um padrão de fato.

Em sua primeira versão, era composta por quarenta livros e por isso é conhecida como “biblioteca”.

Já em sua segunda versão (2000 – 2002), esta biblioteca foi reduzida a sete volumes, sendo eles:

- Perspectiva do Negócio;
- Planejamento para Implementação do Gerenciamento de Serviços;
- Gerenciamento de Segurança;
- Gerenciamento da Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Gerenciamento de Aplicações;
- Entrega de Serviços;
- Suporte de Serviços.

O desenvolvimento deste trabalho foca-se no livro Suporte de Serviços e, de acordo com FREITAS (2011), este livro está mais próximo da infraestrutura de TI, onde os clientes são geralmente os usuários finais. Embora neste mesmo trabalho ofereçamos uma avaliação de SLAs, por exemplo, que fazem parte do livro Entrega de Serviços. Na realidade, o processo de atendimento contém mais ações do que as dispostas apenas no livro Suporte de Serviços, sendo um conjunto maior.

O livro Entrega de Serviços possui os seguintes processos:

- Gerenciamento de Nível de Serviços (SLA);
- Gerenciamento da Capacidade;

- Gerenciamento da Disponibilidade;
- Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI;
- Gerenciamento Financeiro.

O livro Suporte de Serviços possui a função e processos abaixo:

- Central de Serviços;
- Gerenciamento de Incidentes;
- Gerenciamento de Problemas;
- Gerenciamento de Mudanças;
- Gerenciamento de Liberação;
- Gerenciamento da Configuração.

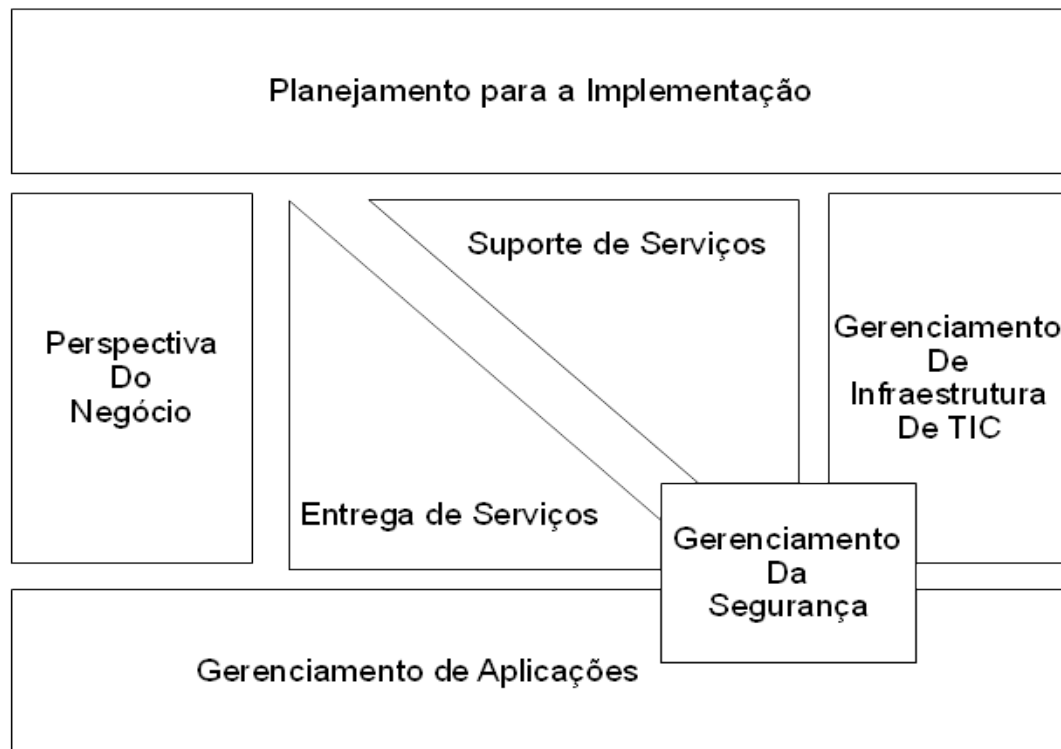


Figura 4: Livros ITIL v2

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2011.

O modelo de certificação para a ITIL v2 é composto dos seguintes níveis:

Fundamentos (*Foundations*);

Praticante(*Practitioner*);

Gerente de Serviços(*Service Manager*).

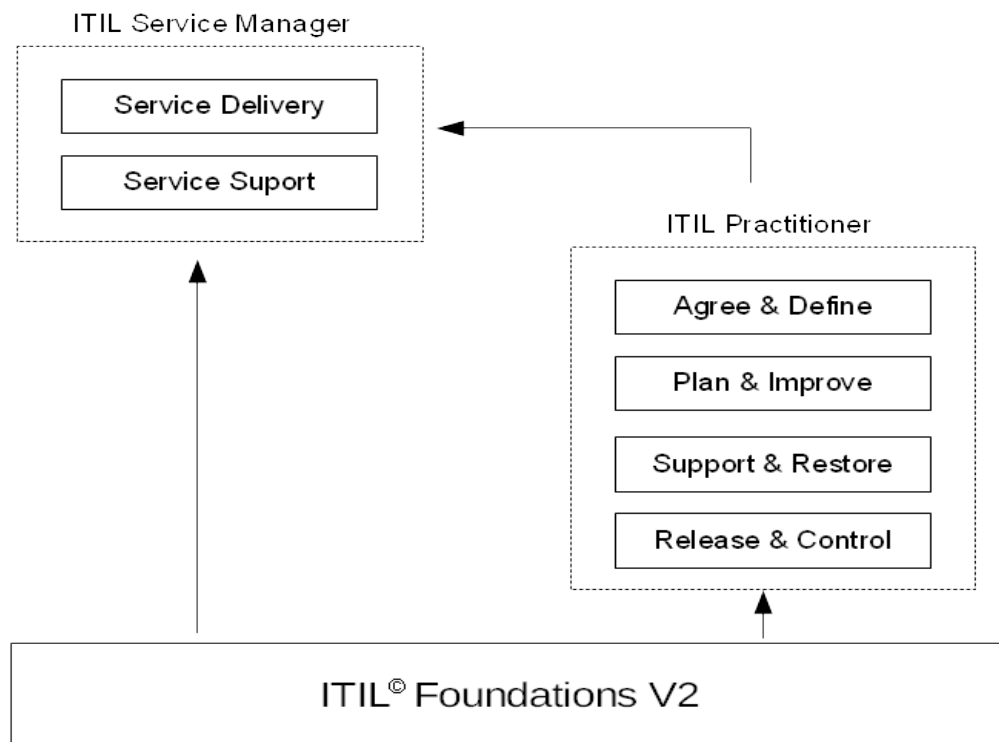


Figura 5: Níveis de Certificação ITIL v2

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2011.

No ano de 2007 a ITIL passou por nova revisão, passando a ser conhecida como ITIL v3. O número de livros foi novamente reduzido, passando para cinco e sendo organizados em Ciclos de Vida dos Serviços de TI. Sendo eles:

- Estratégia de Serviço;
- Desenho de Serviço;
- Transição de Serviço;
- Operação de Serviço;
- Melhoria Continuada de Serviços.

A mudança entre a versão 2 e 3 da ITIL foi em relação a organização dos processos em ciclos de vida e na inclusão de alguns processos e funções novas.

Todos os processos e atividades que estavam presentes na versão dois, continuaram na versão três.

O novo desenho dos livros da ITIL v3 passa a ter a seguinte forma:



Figura 6: Ciclos de Vida ITIL v3

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2011.

Portanto o foco deste trabalho na ITIL v3 está na operação de serviço, que está dividida em:

- Processo Gerenciamento de Eventos;
- Processo Gerenciamento de Incidentes;
- Processo Cumprimento de Requisição;
- Processo Gerenciamento de Problemas;
- Processo Gerenciamento de Acessos;

- Função Central de Serviços;
- Função Gerenciamento Técnico;
- Função Gerenciamento da Operação de TI;
- Função Gerenciamento de Aplicações.

A nova estrutura para certificação, na ITIL v3 passa a estar montada como apresentado na figura abaixo:

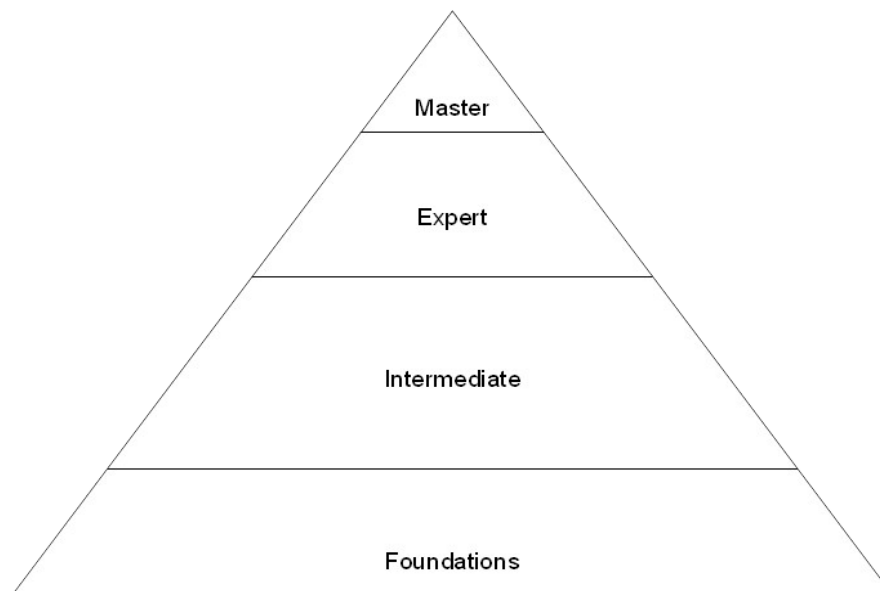


Figura 7: Estrutura de Certificação ITIL v3

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2011.

3.3 Benefícios da ITIL

Segundo Gaspar et al (2011), os principais benefícios na implementação da ITIL são:

- Adotar práticas já testadas;

- retorno mais rápido sobre o projeto de implantação;
- os processos se tornarão mais eficientes e eficazes;
- melhorar a qualidade dos serviços de TI;
- alinhar os serviços de TI com as necessidades atuais e futuras do negócio;
- aumentar a satisfação do cliente;
- ter uma visão mais clara da capacidade atual;
- manter a equipe de TI mais motivada e focada.

A adoção da ITIL é um processo evolutivo, em que se deve buscar sempre a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Capacitar inicialmente todos os colaboradores de TI em relação à biblioteca ITIL faz parte das boas práticas. (GASPAR et al, 2011, p.20)

4. Ambiente de Estudo

Neste capítulo será apresentada uma descrição da organização utilizada na realização do trabalho.

4.1 A organização

A empresa está em operação em Florianópolis desde o ano de 1977 e com o passar dos anos foi direcionando seus esforços para a área de atuação na qual hoje encontra-se. A empresa, a partir de 1986, consolidou-se como fornecedora de soluções tecnológicas na área de telecomunicações.

Hoje possui escritórios regionais espalhados pelo país e uma rede de representantes comerciais e credenciados técnicos que atendem todo o território nacional.

Atualmente possui um quadro funcional com mais de 600 funcionários e, além do setor de telecomunicações desenvolve soluções para Tecnologia da Informação, Inteligência e Soluções personalizadas para atender seus clientes.

4.2 A área estudada

A área estudada é a de Gerência de Sistemas de Informação (GSI), a qual é responsável pelos sistemas internos de informação utilizados nas atividades da empresa no dia a dia.

A GSI tem como seu cliente o público interno das diversas áreas da empresa, não realizando atividades ligadas aos clientes diretos da empresa e está dividida em

grupos de atendimento: Suporte, Análise de Sistemas, Análise de Negócios, Testes, Infraestrutura e Padrões e Gerenciamento de Projetos.

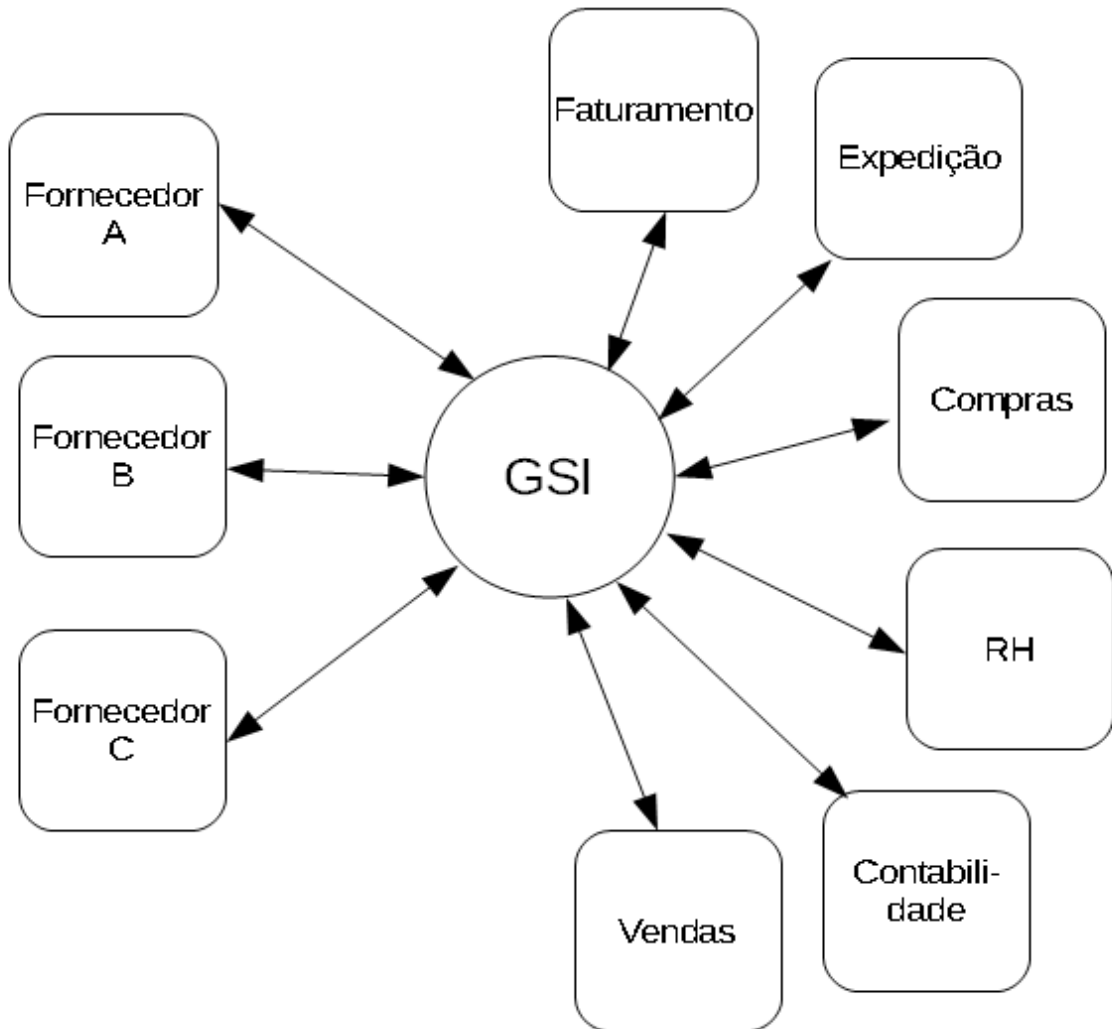


Figura 8: Interação entre GSI e clientes/fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

Os colaboradores alocados em cada um destes grupos desempenham suas atividades inter-relacionadas com os demais, podendo inclusive fazer parte de mais de um destes grupos.

4.2.1 Responsabilidades da área

Hoje estão sob a responsabilidade da GSI, basicamente seis sistemas corporativos utilizados na organização. São eles:

- **Sistema de Tecnologia da Informação e Conhecimento (TCO):** trata-se de um sistema utilizado por toda a organização, no ambiente web (intranet), que é planejado, desenvolvido e mantido internamente pela área. Este sistema é, como já foi mencionado, utilizados amplamente pela empresa. Tendo módulos específicos para as demais áreas da mesma, apoiando e automatizando os mais diversos processos, desde a elaboração de uma proposta comercial ao despacho de uma mercadoria. Tendo esta ampla abrangência, é possível dizer que caso este sistema não estiver funcional, boa parte das operações da empresa estarão comprometidas e, até mesmo algumas áreas não conseguirão realizar suas atividades.
- **Sistema de Administração de Pessoal:** é um sistema terceirizado, adquirido de um fornecedor externo, consolidado no mercado brasileiro e utilizado por algumas áreas além da área de administração de pessoal. O sistema está dividido em módulos como os de Administração de Pessoal, Segurança e Medicina, Treinamento, Ponto e Orçamento. Por esta característica, é utilizados por mais de uma área.

O desenvolvimento padrão do mesmo é feito pela empresa dona do sistema, a atuação da GSI está em manter o sistema e os servidores do mesmo em funcionamento, customizações para atendimento das necessidades internas das áreas e interface entre o fornecedor e as

áreas usuárias do sistema no que diz respeito a problemas e dúvidas encontradas na utilização do mesmo.

- **Sistema Enterprise Management System:** este também é um sistema adquirido de um fornecedor externo e, como no sistema anterior, a GSI customiza algumas operações realizadas neste sistema e atua como interface do usuário final e o fornecedor nos casos de problemas e dúvidas. Este sistema é responsável pela parte legal das operações como compras, produção, faturamento, expedição e contabilidade.
- **Portal:** este é o site oficial da empresa. É desenvolvido e mantido pela GSI sob demanda das solicitações de áreas interessadas como por exemplo a de marketing e a de recrutamento e seleção. Nele está disponibilizado o cadastro de currículos onde o interessado pode candidatar-se a uma vaga disponível na empresa. Além disso, estão acessíveis via este portal algumas interações com os sistemas internos da empresa, automatizando as tarefas de clientes, representantes comerciais e consultores.
- **Sistema de Automação da Força de Vendas:** anteriormente desenvolvido completamente pela empresa, foi substituído por um sistema de CRM de mercado no qual foram criadas customizações para atender as especificidades da empresa. Através deste sistema é possível à área comercial realizar tarefas como agendamentos, descoberta de novas possibilidades de negócios, novos clientes, etc.

- **Sistema de Gerenciamento de Projetos:** mais um sistema adquirido de terceiro, que atua no gerenciamento de projetos da empresa. Neste sistema também são controladas as aberturas de chamados para as áreas de apoio às demais áreas. É neste sistema que a GSI tem o seu controle de atendimentos efetuados. Nele é possível disponibilizar uma forma estruturada de atendimento aos chamados dos colaboradores da empresa através da criação de uma operação com acesso aos demais colaboradores.

Tendo colocado os sistemas que são atendidos pela GSI, pode-se ter uma visão da importância da área para a organização realizando as ligações entre os fornecedores e os usuários internos e entre as áreas da empresa, entregando sistemas confiáveis e disponibilizando tarefas de customizações para atender as mais diversas necessidades que surgem na realização das tarefas diárias da empresa.

4.2.2 Solicitações de atendimento

As solicitações de atendimento realizadas à GSI são registradas no sistema gerenciamento de projetos, conforme mencionado anteriormente. Estas solicitações podem ser feitas através de um envio de e-mail para um endereço específico e informado aos colaboradores da empresa ou via intranet, onde existe um pequeno formulário no qual são disponibilizados alguns campos necessários para o registro do chamado, conforme figura abaixo. Este formulário está integrado com o sistema de registro de chamados da GSI via customização realizada pela área.

Incluir Atendimentos

Consulte o **Procedimento 140** antes de abrir uma solicitação à GSI.

Solicitante	Marcos Kerecki
Grupo Atendente	Sênior ■
Título	<input type="text"/> ■
Solicitação	<div style="border: 1px solid #ccc; height: 60px; width: 100%;"></div> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; align-items: center;"> Total de caracteres disponíveis <input style="width: 50px; text-align: center;" type="text" value="4000"/> ■ </div>

OK ■ indica os campos obrigatórios

Figura 9: Formulário de abertura de chamado

Fonte: sistema interno da empresa

Os chamados são registrados não operação de gerenciamento de chamados da GSI. Inicialmente todos os chamados entram no passo classificação/priorização, onde o gerente da operação é informado sobre o novo chamado e a partir deste ponto faz a classificação quanto ao tipo, que poderá ser desenvolvimento, serviço ou suporte.

Esta operação de gerenciamento de chamados atua como SPOC (*Single Point Of Contact*) ou ponto único de contato. É através deste registro que as atividades são programadas, portanto mesmo que os usuários procurem diretamente os atendentes (via telefone ou até mesmo pessoalmente), são instruídos a registrar o chamado no sistema. Com isso é possível garantir a distribuição e classificação correta do chamado para um tratamento mais efetivo. Além de propiciar uma base de conhecimento para as futuras necessidades.

Abaixo um detalhamento sobre estes três tipos de classificação:

4.2.2.1 Desenvolvimento

São os chamados que necessitam de criação de alguma interface ou programa. São novos processos que surgiram ou a automatização de alguma atividade que já faz parte da operação da empresa, porém ainda são feitas de forma manual. Para estes desenvolvimentos é criado um projeto com cronograma e responsável pelo desenvolvimento e implantação.

Este tipo de solicitação possui apenas um tipo de solução: *Alteração de sistema*.

4.2.2.2 Serviços

São os chamados que registrados mediante uma necessidade do usuário do sistema e que não são problemas (bugs) ou novos desenvolvimentos. Fazem parte deste tipo de chamado as liberações/cancelamentos de acesso, relatórios com dados específicos, pequenas alterações nos sistemas já em produção (como por exemplo a alteração de um conteúdo estático de uma página).

Este tipo de solicitação possui os seguintes tipos de solução:

- Alteração de conteúdo estático;
- Alteração de envio de e-mails;
- Atualização de sistemas;
- Backup de sistemas;
- Instalação de sistemas;

- Mudança de parâmetros;
- Mudança de registros em banco de dados;
- Nível de acesso (cancelamento);
- Nível de acesso (liberação);
- Relatório customizado.

4.2.2.3 Suporte

São os chamados que são registrados mediante a um erro nos sistemas sob responsabilidade da área, e que caso não corrigidos podem representar uma informação errônea ou até mesmo vir a prejudicar o andamento das tarefas das áreas que utilizam este sistema que está com erro.

Este tipo de solicitação possui os seguintes tipos de solução:

- Incidente;
- Incidente de segurança;
- Reincidência;
- Solução de dúvida.

Com esta abordagem pode-se dizer que o atendimento vai além de uma central de suporte (*Help Desk*) e pode ser caracterizado como uma Central de Serviços (*Service Desk*), tendo em vista que atende a todos os tipos de chamados e não somente problemas de estrutura (hardware).

4.2.3 O Fluxo de Atendimento aos Incidentes

Está definido um fluxo para o atendimento de chamados registrados no sistema. Este fluxo é utilizado pela área para dar o tratamento adequado às solicitações que chegam ao *service desk*. Em cada transição de etapa o solicitante pode ser informado através de e-mail, caso o atendente verifique a necessidade deste comunicado. O mapeamento deste fluxo está representado abaixo em notação BPMN e a seguir está um detalhamento de cada etapa para um melhor entendimento:

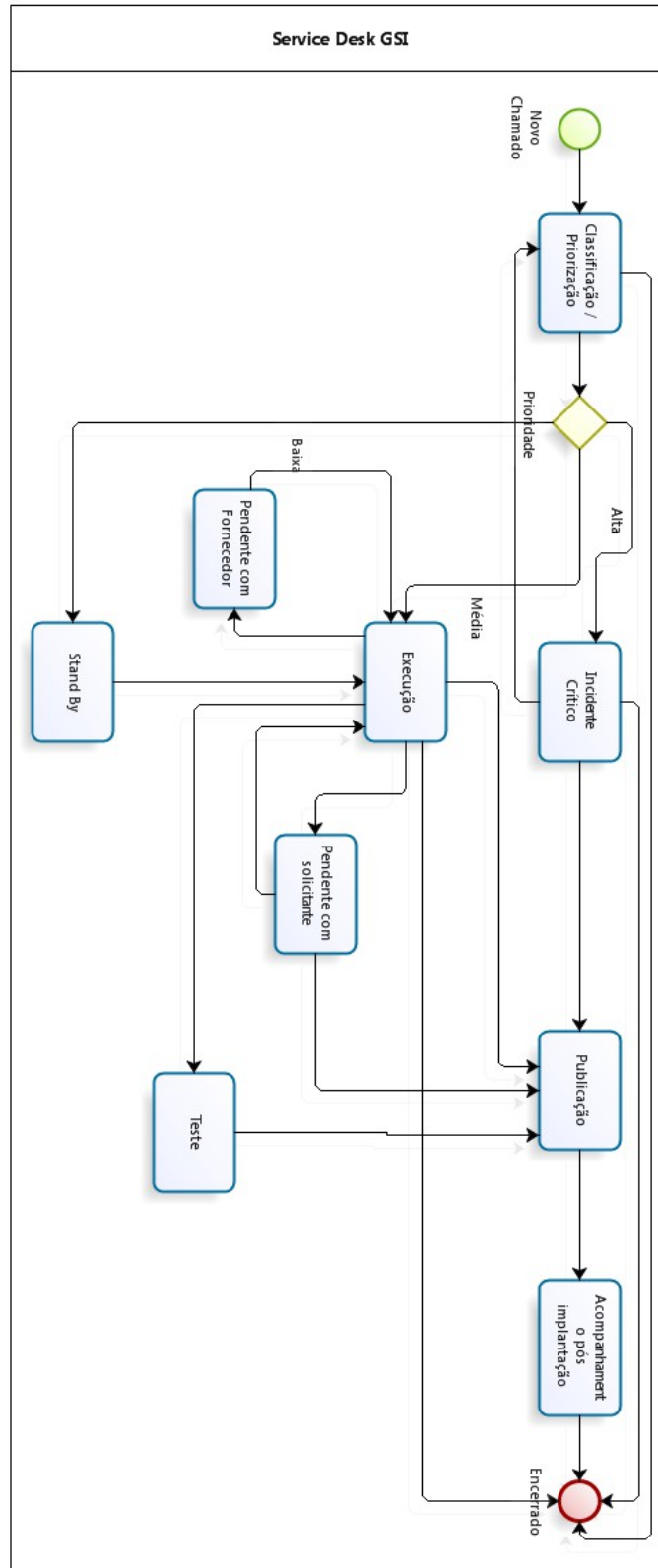


Figura 10: Fluxograma de atendimento

Fonte: fornecido pela área

4.2.3.1 Etapas do fluxo

4.2.3.1.1 Classificação / Priorização

Objetivo da etapa: classificar o chamado com todos os atributos necessários para seu encaminhamento e priorizá-lo de acordo com o que está sendo solicitado.

- Classificação
 - Associar corretamente o autor do chamado.
 - Analisar o chamado recebido e classificar em: 1- Desenvolvimento / 2 - Serviço / 3 - Suporte.
 - Associar o chamado ao sistema correspondente, utilizando o marcador na operação (TCO, Enterprise Management System, Administração de Pessoal, Automação da Força de Vendas, Gerenciamento de Projetos, Portal, etc.)
- Priorização

No caso de "Suporte" à incidentes críticos, que afetam a operação da empresa e param o processo operacional, enviar para a fila "Incidente Crítico" com prioridade "ALTA", analisando quem pode corrigir e reestabelecer de forma mais rápida o serviço afetado, seguindo o processo de escalonamento se necessário.
- Critérios para priorização de chamados:
 - 1 - Causa a parada de algum serviço crítico?

- 2 - Existe risco de segurança da informação envolvido?
 - 3 - Afeta a operação de algum usuário de forma crítica (envolve valores, parada de processo, informação errada, erro de tela)?
 - 4 - Envolve algum acontecimento priorizado pela empresa?
 - 5 - Existe alguma questão comercial envolvida?
 - 6 - É liberação ou cancelamento de acesso?
 - 7 - A demanda é da diretoria / presidência com urgência?
 - 8 - É um desenvolvimento priorizado pela GSI?
 - 9 - É um bug com solução de contorno?
 - 10 - É um relatório personalizado?
 - 11 - É a atualização de melhoria de algum sistema?
- Quando se tratar de "Desenvolvimento", "Serviço" e os demais chamados de "Suporte", analisar dentro dos serviços oferecidos (ver catálogo de serviços) e planejar conforme necessidade do cliente e capacidade do suporte. Os chamados devem ser classificados como prioridade "Média". Apenas os chamados que vão para a fila "Backlog" devem ser classificados com tipo de prioridade "Baixa".

Quem executa: Analista.

4.2.3.1.2 Incidente crítico

Objetivo da Etapa: Registrar um incidente crítico e a execução para reestabelecimento do serviço afetado.

Os chamados encaminhados para a fila de Incidentes Críticos tem prioridade total sobre qualquer chamado no *service desk*. O responsável ao receber um chamado nesta fila, para imediatamente seu chamado da fila de execução para tratar deste incidente.

Devem ser feitas as seguintes análises ao iniciar a solução de um incidente crítico:

- Deve haver envolvimento do CSIRT no chamado? Se houver, voltar o chamado para "Classificação / Priorização" e encaminhar ao processo CSIRT
- O serviço afetado atinge mais alguma área além da solicitante?
- É necessário iniciar o "Processo de Comunicação de Indisponibilidade"?
- Existe algum contorno imediato até o reestabelecimento do problema?
- Quais pessoas precisam ser envolvidas para reestabelecer da forma mais rápida o serviço?

Quem executa: Desenvolvedor.

4.2.3.1.3 Execução

Objetivo da Etapa: Controlar a execução dos chamados, permitindo o planejamento, tipo de solução aplicada e acompanhamento do *Service Desk*.

Os chamados encaminhados para Execução devem estar classificados e com um responsável atribuído. A fila de responsáveis pelos chamados deve ser analisada para que o chamado possa ser executado de acordo com a prioridade do cliente e a capacidade do suporte.

Regras para cada tipo de chamado:

- Alteração de conteúdo Estático: Devem ser avaliados os impactos nos demais sistemas e viabilidade da alteração.
- Alteração de envio de e-mails: A área / usuário solicitante deve ter acesso ou autorização formal para acessar os dados que estão sendo solicitados.
- Alteração de Sistema: Os chamados deste tipo devem conter uma descrição das modificações (se necessário um BRD) e a justificativa para a mudança. Os clientes envolvidos devem ser comunicados e se necessário treinados após a publicação do chamado. Devem ser previstos impactos nos demais sistemas com a alteração que está sendo executada.
- Atualização de sistema: Para os sistemas de terceiros, devem ser executados testes em ambiente de desenvolvimento / teste antes de atualizar em ambiente oficial. Apenas as pessoas com autorização de acesso aos servidores oficiais podem publicar estas modificações. Esta solução deve ser utilizada sempre em atualizações de releases e aplicações de paths liberados pelo fornecedor. Para correção de bugs deve ser utilizada a solução "Correção de Sistema".

- Backup de Sistema: Sempre que necessário realizar backup de sistemas, por segurança, nova instalação ou testes, deve ser encaminhado este tipo de chamado.
- Correção de Sistema: Correções de BUGS nos sistemas GSI e de Terceiros, seja via paths ou alterações em servidores.
- Instalação de Sistema: Utilizada para criação de ambientes para sistemas novos ou replicados.
- Mudança de Parâmetros: A área / usuário solicitante deve ter acesso ou autorização formal para acessar os dados solicitados.
- Mudança de Registros no Banco de Dados: Apenas em casos de ajuste e modificação de processos ou problemas de sistemas. Não podem ser corrigidos erros operacionais dos usuários nem removidos registros sem autorização da gerência da GSI. Neste caso o chamado deve ser mantido em execução e ser atribuído como responsável a gerência da GSI. Devem ser avaliados os impactos nos demais sistemas e viabilidade da alteração.
- Nível de Acesso(Cancelamento): Deve ser analisado o motivo do cancelamento e informado ao usuário.
- Nível de Acesso(Liberação): A área / usuário solicitante deve ter acesso ou autorização formal para acessar os dados solicitados.
- Relatório Customizado: A área / usuário solicitante deve ter acesso ou autorização formal para acessar os dados solicitados.

- Solução de Dúvida: Quando os chamados abertos forem diagnosticados apenas como dúvida, aplicar este tipo de solução.

Quem executa: Desenvolvedor.

4.2.3.1.4 Pendente com o solicitante

Objetivo da etapa: demonstrar ou indicar ao solicitante que ele precisa interagir com o *Service Desk* para dar continuidade em um atendimento.

Sempre que for necessária a informação, aprovação, detalhamento, esclarecimento de dúvidas, testes ou outras intervenções do solicitante que sejam necessárias à continuidade do serviço, o chamado deve ser movido para a fila "Pendente com o Solicitante", enviando e-mail através do campo "cc" do encaminhamento, se necessário.

Após a pendência com o solicitante ser resolvida, o analista é quem deve encaminhar o chamado para o passo correto e continuar o atendimento.

O "Analista" fica responsável por acompanhar os chamados nesta etapa, cobrando dos solicitantes um retorno para que o chamado não fique parado muito tempo.

Quem executa: Analista.

4.2.3.1.5 Pendente com o Fornecedor

Objetivo da Etapa: registrar que o chamado foi enviado para o fornecedor de um sistema mantido pela GSI.

Quando o desenvolvedor tiver alguma interação com os fornecedores de sistemas e o chamado estiver aguardando retorno, será enviado para esta fila para ser controlado.

Quem executa: Desenvolvedor.

4.2.3.1.6 Stand by

Objetivo da etapa: gerar um *backlog* de solicitações que não tem prioridade para serem executadas.

As melhorias de sistemas que podem ser executadas mas que não tem alocação e prioridade para os próximos três meses devem ser enviadas para o passo "Stand By". No início de cada trimestre esta fila será analisada para enviar os chamados para execução, encerrar os chamados que forem constatados que não serão executados ou manter os chamados no mesmo passo, registrando uma breve análise do que foi discutido sobre ele em seu histórico.

Quem executa: Analista.

4.2.3.1.7 Teste

Objetivo da etapa: Realizar testes nas alterações realizadas nos sistemas para garantir o funcionamento da correção/implementação sem que haja interferência nas demais funcionalidades da aplicação.

Quem executa: Testador / Desenvolvedor.

4.2.3.1.8 Publicação

Objetivo da Etapa: Organizar uma fila de chamados prontos, que precisam ser implantados em produção.

Nem todos os participantes do processo de *Service Desk* podem fazer publicações no servidor oficial. Quando um desenvolvedor finalizar um chamado e não tiver acesso a publicar no oficial, deve encaminhar para a fila de Publicação, escolhendo um responsável para fazer esta publicação. Após a publicação, deve ser enviado para a fila "Acompanhamento pós Implantação", em nome de quem executou o chamado.

Em caso de conflito com chamados em execução, o Analista deve ser envolvido para planejar a ordem das atividades.

Quem executa: Desenvolvedor.

4.2.3.1.9 Acompanhamento Pós Implantação

Objetivo da etapa: Verificar se as publicações feitas em servidor oficial estão trazendo o resultado esperado.

Os chamados de prioridade "Alta" e os classificados como "Desenvolvimento" precisam ter um acompanhamento de no mínimo 48 horas após sua publicação no servidor oficial antes de serem encerrados.

Esta etapa é importante para ajustar possíveis divergências no chamado (se forem apenas ajustes não é necessário trocar de etapa) e garantir que sua publicação não causou impactos nos demais serviços.

Quem executa: Analista / Desenvolvedor.

4.2.3.1.10 Encerramento

Objetivo da etapa: Caracterizar um serviço solicitado como encerrado.

Ao finalizar um chamado, quando não for necessário mais nenhum esforço para este serviço, o chamado deve ser movido para o passo "Encerrado" em nome de quem executou o chamado.

Os chamados podem ser reabertos apenas pelo Analista.

Quem executa: Desenvolvedor.

5. Proposto x realizado

MACHADO (2009) realizou um TCC sobre a implantação do gerenciamento de incidentes na empresa. Neste trabalho, foram levantadas a situação daquela época das atividades do *service desk* e feita uma comparação da adequação destas com a sugestão da ITILv2. Também foram feitas algumas sugestões de implantação para o alinhamento aos requisitos da ITILv2. Nem todas estas sugestões foram efetivamente implantadas e, na visão deste autor, os motivos principais para isso foram os relacionados abaixo e serão detalhados mais adiante no capítulo da conclusão:

- Mudança de liderança da área;
- Internalização do processo de *service desk*;
- Falta de um cronograma de implantação.

Primeiramente, foi realizado na época da elaboração do trabalho anterior, um quadro comparativo entre as atividades da GSI e os requisitos da ITIL para o gerenciamento de incidentes. Este quadro está representado abaixo com a situação atual de cada um dos itens:

Indicadores	
Está de acordo com as expectativas do gerenciamento de incidentes	✓
Está parcialmente de acordo com as expectativas do gerenciamento de incidentes	○
Não corresponde às expectativas do gerenciamento de incidentes	✗

Tabela 1: Indicadores

Fonte: Adaptado de Machado, 2009.

Para realizar a avaliação dos itens serão utilizados os símbolos acima destacados.

Ao analisarmos o quadro com a avaliação dos itens, vemos que apenas os itens *Suporte de primeiro nível* e *Base de conhecimento* tiveram mudanças.

As mudanças que levaram a esta nova classificação, ocorreram nos seguintes itens:

Suporte de primeiro nível: com a mudança do sistema de registro dos chamados, a classificação e alocação do chamado com o atendente passou a ser feita por um despachador e não pelos próprios atendentes. Com isso, é possível avaliar de maneira mais coerente para quem enviar o chamado.

Base de conhecimento: o registro no novo sistema permite mais interação do atendente com os chamados já realizados através de formas melhoradas de consulta, o que resulta em uma caracterização do chamado com maior rapidez e localização de situações semelhantes já ocorridas. Anteriormente esta pesquisa não estava disponível, o que tornava cada chamado como único ou ficava apenas na memória do atendente a solução do mesmo. Ainda que tenha havido esta melhoria, esta base de conhecimento é muito incipiente.

Relatório de desempenho: o novo sistema permite a emissão do relatório a qualquer momento e com visão de histórico, o que permite ao gestor avaliar o andamento do trabalho da área a seu critério e disponibilidade.

Isso demonstra que o processo manteve seu nível de maturidade com pouca melhoria, apesar dos esforços realizados pela área na tentativa de aprimorar seu processo de gerenciamento de incidentes.

Processos	Indicadores
Existência de uma Central de serviços	✓
Registro de incidentes junto a Central de Serviços	✓
Suporte de primeiro nível	✓
Suporte N níveis	○
Responsável pelo incidente	✓
Classificação e suporte inicial de incidentes	○
Resolução e restauração	✓
Soluções de contorno (Workaround)	✓
Base de conhecimentos	○

Avaliação de probabilidade de recorrência de incidentes	✗
Documentação dos incidentes	✓
Comunicação entre as áreas usuárias e prestadora do serviço sobre o status dos incidentes	✓
Encerramento dos incidentes	✓
Gerenciamento das Mudanças	✓
Gerenciamento das Liberações	✓
Acordo de Nível de Serviço (SLA)	✗
Gerenciamento do Nível de Serviço (SLM)	✗
Relatório de desempenho	✓
Análise de impactos	✗
Análise de urgências	✗
Escalonamento de incidentes	○
Identificar causa raiz	○
Avaliação de eficiência	○
Avaliação de eficácia	○
Avaliação de efetividade	✗

Tabela 2: Avaliação de conformidade dos itens do gerenciamento de incidentes

Fonte: Adaptado de Machado, 2009.

Adiante, serão mostradas as sugestões propostas e seu resultado ao longo do tempo com o intuito de debater os motivos que levaram aos resultados alcançados.

5.1 Criação de uma base de conhecimentos

Este item foi sugerido com a intenção de que quando em funcionamento esta base pudesse dar informações para os atendentes de primeiro nível para a solução dos chamados semelhantes. Uma vez estabelecida esta base de conhecimentos, ela deveria ser alimentada pelas soluções dadas aos chamados.

O sistema de registro dos chamados foi mudado, passando de uma solução criada na própria empresa para uma solução de mercado, adquirida de um fornecedor terceirizado. Com esta mudança, novos campos e formas de registro foram colocados em prática, e com isso hoje é possível fazer uma pesquisa com mais facilidade sobre as soluções dos chamados. Porém ainda não é uma base de conhecimentos que gere informações do tipo em que possa ser pesquisado um tipo de problema e seja mostrado o caminho a ser tomado. Atualmente é possível pesquisar os chamados que já foram trabalhados com determinado assunto e algumas vezes, uma pesquisa neste sistema pode encurtar o tempo de atendimento caso o problema esteja relacionado a um chamado já realizado. Por isso este item está marcado como parcialmente atendido na tabela acima.

5.2 Matriz de urgência

Não está formalizada uma matriz conforme sugerido no trabalho anterior, porém como demonstrado no capítulo 4.2.3 – O fluxo de atendimento aos incidentes, subitem classificação/priorização, existe uma classificação do chamado em três categorias – Alta, média e baixa – e para esta classificação são levados em conta alguns critérios também descritos no mesmo capítulo.

Embora esta prática traga algum resultado quanto à priorização e organização dos atendimentos aos chamados, ela está muito ligada ao conhecimento do despachador (atualmente o gerente da área) e, nos momentos em que este não está disponível e a classificação é feita por outra pessoa, estes valores podem ser mudados. Não garantindo assim uma regularidade na classificação.

Esta classificação já é melhor neste novo modelo, pois foram determinadas algumas diretrizes para a classificação. Enquanto no sistema anterior esta era efetuada pelo despachador, mas apenas baseada no seu conhecimento e poderia ser alterada a qualquer momento pelo atendente.

5.3 Criação de um Acordo de Nível de Serviços – SLA

Este item foi proposto como sendo o mais importante para a organização do trabalho na GSI, estabelecendo um tempo máximo de atendimento e uma priorização caso seja necessário decidir entre qual chamado atender primeiramente. Até o momento não foi formalmente definido um SLA para os atendimentos. Existe, é claro, um conhecimento dos integrantes da equipe quanto a urgência, importância e tempo de atendimento para os chamados.

Cabe mais uma vez mencionar que, devido a GSI atender vários sistemas de forma abrangente na empresa, a definição deste SLA deve levar em conta quesitos como a relevância do serviço para a organização – o que pode variar em determinadas épocas (ex.: faturamento, fechamento da folha de pagamento, etc.), a importância da função do solicitante do chamado – tendo em vista algumas pessoas terem cargos-chave no desempenho das tarefas dentro da empresa. Ex. Presidente, Vice-Presidente, Diretores, etc., e o tempo de atendimento combinado com a complexidade do chamado.

5.4 Criação de um Gerenciamento de um SLA

O gerenciamento do SLA está ligado diretamente ao item anterior. Como o SLA não está formalmente definido, o seu gerenciamento torna-se impossível. O que existe é um levantamento informal do tempo de atendimento, mas isso está longe de um gerenciamento eficaz, mesmo porque o gerenciamento não ficará restrito a medição dos tempos de atendimento e sim deverá fazer uma revisão dos acordos de maneira mais abrangente, repactuando quando necessário.

5.5 Adaptação do Relatório de Desempenho junto ao Sistema

Anteriormente o relatório era emitido por uma outra área da empresa, sendo que os dados eram extraídos do sistema pela GSI. Atualmente, com o novo sistema implantado, este relatório pode ser emitido pela própria área. Isto traz mais independência e agilidade para que seja realizada a avaliação dos dados.

Também houve uma melhoria nos indicadores que são medidos com este sistema, trazendo uma gama maior de dados para a avaliação.

Abaixo estão alguns dos principais gráficos utilizados pela gestão da área na avaliação de desempenho do *service desk*:

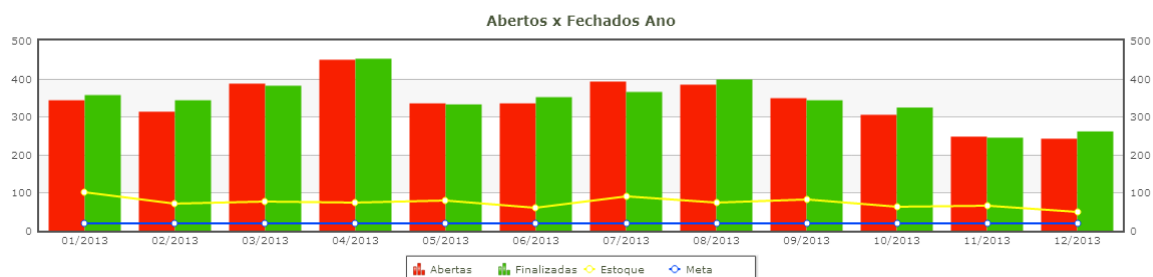


Figura 11: Chamados abertos x fechados 2013

Fonte: fornecido pela área

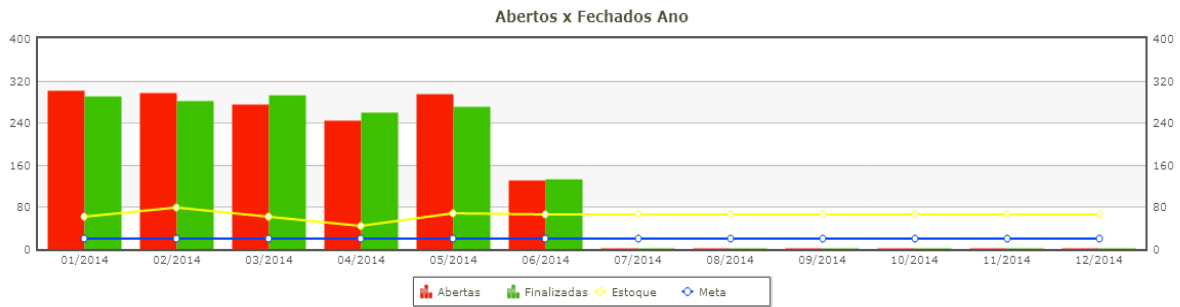


Figura 12: Chamados abertos x fechados 2014

Fonte: fornecido pela área

Nos dois gráficos acima, pode-se acompanhar o desenvolvimento do *service desk* através do número de chamados abertos contra o número de chamados fechados. Tem-se também uma linha que representa o estoque de chamado no mês, ou seja, o saldo de chamados que permaneceram abertos, além de uma linha que representa a meta de saldo de chamados.

Verifica-se que a partir do mês de abril/13 o número de chamados fechados vem sendo maior do que o de chamados abertos, com poucas exceções. Isso resulta em um estoque menor de chamados, aproximando-se à meta.

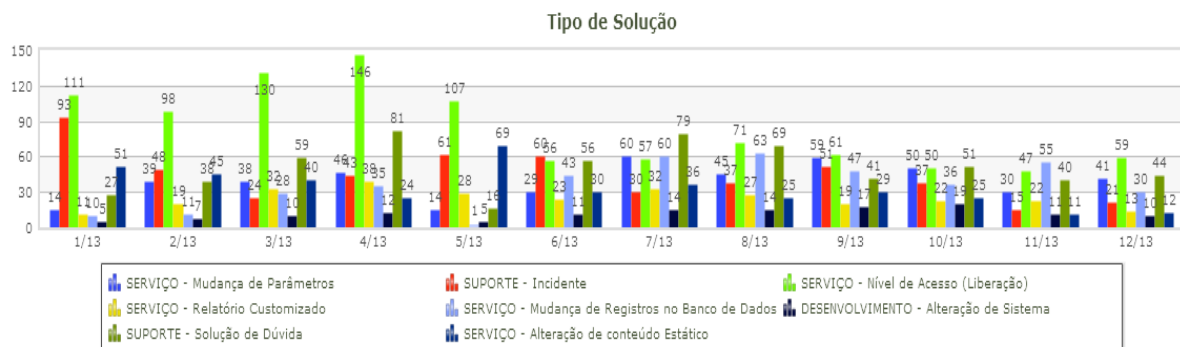


Figura 13: Chamados abertos 2013 por tipo

Fonte: fornecido pela área

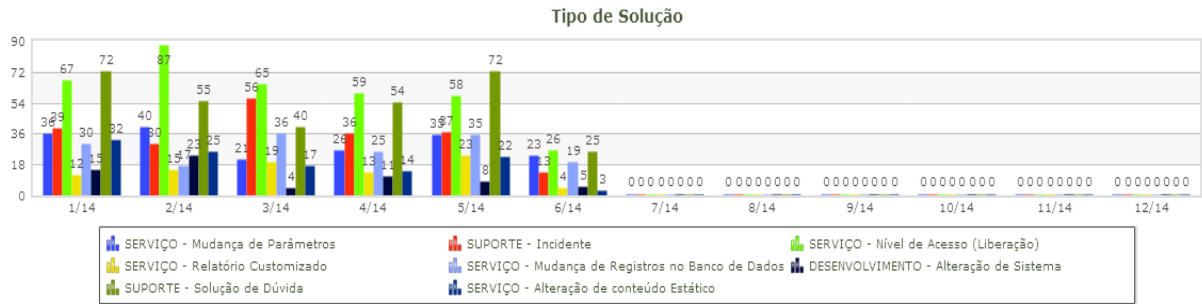


Figura 14: Chamados abertos 2014 por tipo

Fonte: fornecido pela área

No mês de abril/2013 foi disponibilizada uma interface para as demais áreas poderem copiar o acesso de um usuário para outro (dentro dos sistemas sob sua responsabilidade). Isto resultou em uma queda no número chamados de liberação de acessos, liberando o *service desk* para poder atuar nos demais chamados.

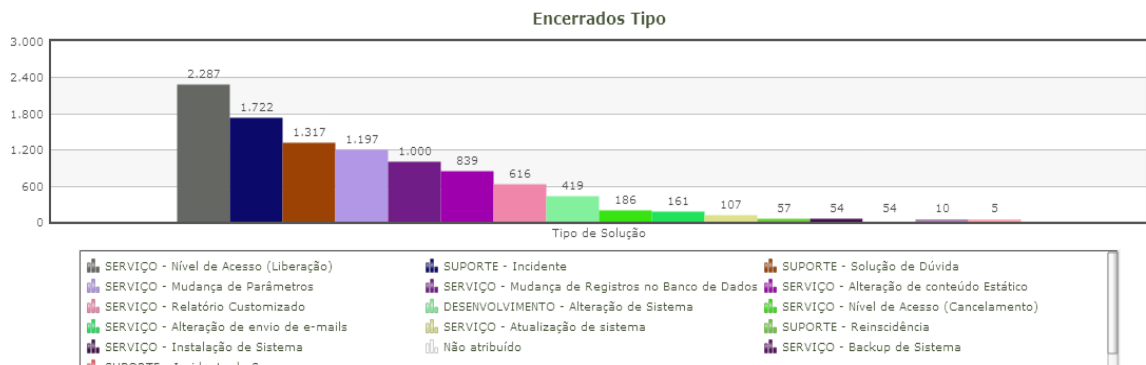


Figura 15: Chamado encerrados por tipo

Fonte: fornecido pela área

A figura 15 mostra um total de chamado encerrados pelo *service desk* ao longo do tempo. Pode-se verificar um número muito maior de chamados para nível

de acesso. Ou seja, a maior parte do tempo é empregado na liberação de acesso para os usuários dos vários sistemas sob responsabilidade da GSI.

Com esta análise foi possível, por exemplo, criar a aplicação para dar mais autonomia aos responsáveis pelas áreas para eles próprios poderem liberar acessos aos sistemas sob sua responsabilidade.

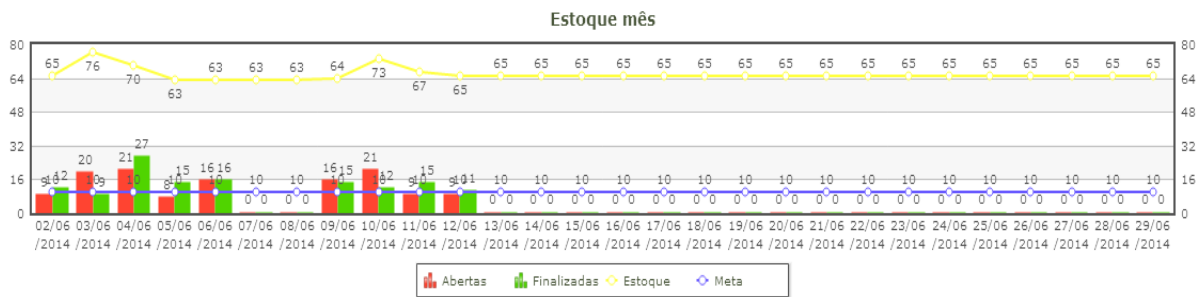


Figura 16: Estoque de chamados do mês

Fonte: fornecido pela área

Este gráfico demonstra mais detalhadamente a movimentação de abertura/encerramento dos chamados e também o saldo (estoque) durante o mês.

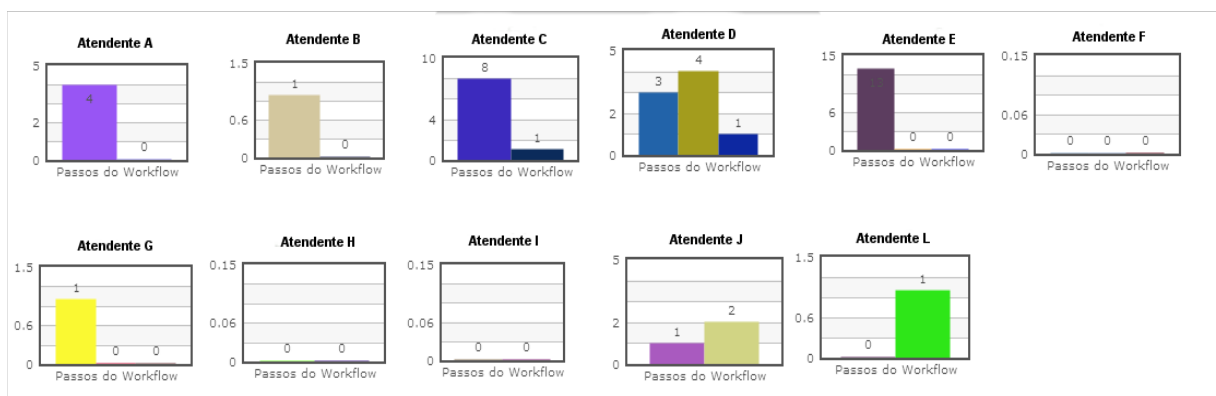


Figura 17: Distribuição dos chamados entre os atendentes

Fonte: fornecido pela área

A figura 17 demonstra o controle da distribuição dos chamados por atendentes, informando a quantidade e estágio para cada um.

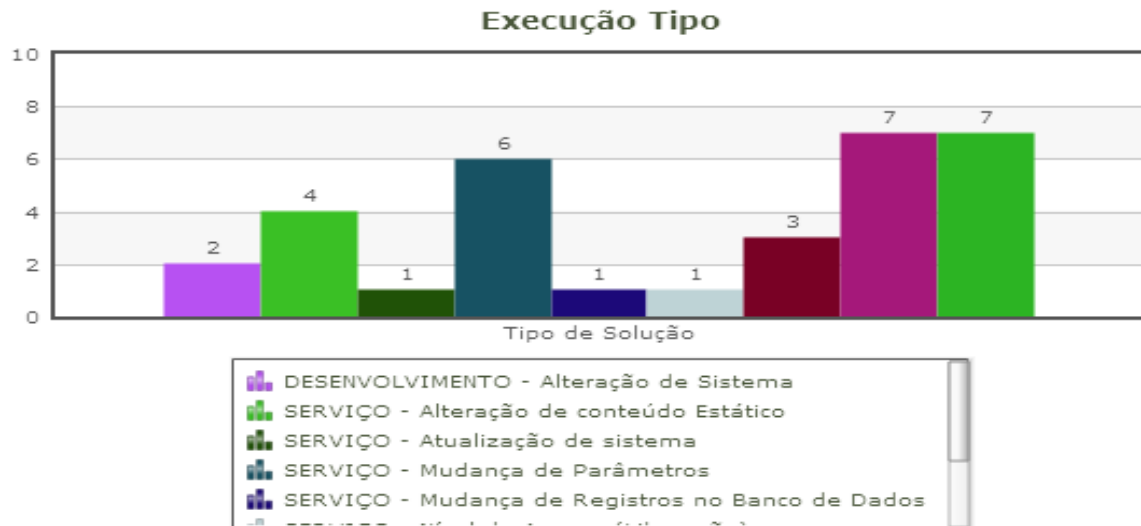


Figura 18: Chamados em execução por tipo

Fonte: fornecido pela área

Aqui vemos a distribuição dos chamados no estágio 'em execução', agrupados por tipo de solução.

5.6 Escalonamento de incidentes

Os incidentes atualmente são divididos entre os integrantes do *service desk* pelo gestor da área, que faz o despacho de cada chamado registrado no sistema.

Este escalonamento é bastante informal, e está baseado no conhecimento do grupo de trabalho. Normalmente os chamados mais simples são encaminhados para os integrantes do grupo de atuam como um primeiro nível. Caso eles necessitem de ajuda, solicitam para os demais integrantes. Porém existem sistemas em que nem todos os atendentes resolvem chamados, fazendo com isso que o esquema de níveis seja rompido. Um analista pode atender a um chamado que normalmente

seria responsabilidade do primeiro nível, pois o conhecimento naquele determinado sistema ainda não foi disseminado.

6. Conclusão

A biblioteca ITIL traz indicações do que deve ser feito para uma abordagem mais harmônica entre a área de TI e seus usuários. Também organiza os processos, trazendo padrões que, ao serem seguidos no dia a dia melhoram o desempenho e a oferta dos serviços prestados pela TI, tornando-os mais eficientes e eficazes. E com isso faz com que seja possível realizar o planejamento, avaliação, controle e ação nas melhorias (*PDCA – Plan, Do, Check, Act*) trazendo mais organização, melhor desempenho e maior confiabilidade no setor de atendimento.

A GSI tem sob seu comando sistemas de interesse vital para a organização. Desde sistemas que servem internamente para a automatização de atividades diversas, até sistemas fornecidos por terceiros os quais caso não estejam em funcionamento podem interferir no desempenho comercial ou financeiro da empresa.

Tendo esta grande responsabilidade sob seu comando, é de extrema necessidade que a área seja o mais eficiente e eficaz possível.

O trabalho anterior foi realizado por um integrante da área de suporte na época e nele foram levantadas algumas possíveis sugestões de melhoria para a atividade de gerenciamento de incidentes. Algumas destas sugestões começaram a ser implementadas, porém não o trabalho em sua totalidade.

O motivo pelo qual decidi recuperar este trabalho e atualizá-lo foi exatamente por também fazer parte desta equipe e ver neste modelo ITIL uma oportunidade de melhoria considerável para o *service desk* da área.

Já foram feitas algumas tentativas no sentido de implementar as sugestões dadas naquele trabalho, como foi demonstrado ao longo deste trabalho com as mudanças que ocorreram, porém os esforços não foram completados. Os motivos para que isso tenha ocorrido são muitos, mas principalmente destaco estes:

- Mudança da liderança da área

Durante o período de conclusão do trabalho anterior até o momento, a liderança da área mudou três vezes, sendo esta última a que demonstrou-se mais atraída pela possibilidade de ganho com a estruturação do trabalho com referência nos moldes da ITIL. A cada mudança destas, os rumos e os andamentos dos trabalhos precisam ser reavaliados e com isso, algumas atividades acabam ficando com sua data postergada.

- Internalização do processo de *service desk*

A GSI presta serviços para as demais áreas da empresa e não um para um cliente externo, onde os acordos são regidos por contratos e os resultados são cobrados inclusive financeiramente. Atualmente os esforços são alocados conforme a necessidade da empresa, mas com uma mudança de rumos as pessoas são realocadas em outras atividades, parando ou reduzindo seu esforço na atividade de *service desk*.

- Falta de um cronograma de implantação

Não foi definido um cronograma de implantação, o que acaba tornando o objetivo final sem uma data para acontecer. Isso interfere no resultado pois não podemos medir e acompanhar o progresso do plano. Sem saber onde estamos, não podemos priorizar tarefas para que os resultados sejam alcançados.

O item que teve maior desenvolvimento, dentre os sugeridos naquele trabalho, foi a adaptação do relatório de desempenho junto ao sistema. Uma vez que a operação do *service desk* passou a ser controlada dentro de um sistema terceiro, não foi necessário o desenvolvimento deste relatório e sim a adequação dos itens a serem medidos. Isto trouxe mais agilidade e uma maior flexibilidade para estas medições, tendo em vista o sistema poder ser configurado pela própria área. Não dependendo de terceiros para esta configuração e inclusive para a geração dos dados, o que pode ocorrer a qualquer momento e, anteriormente, era necessário a intervenção de outra área para a tabulação e manipulação dos dados a fim de gerar as informações para acompanhamento da área.

Recomendo que sejam feitas as implementações já citadas e que ainda estão pendentes, como a criação de um projeto de implantação onde seja definida a equipe de atuação no *service desk*, distribuídos em níveis de atuação. Neste projeto obviamente haverá um cronograma de implantação e também deve ser criado um cronograma financeiro para monitorar os esforços empreendidos e confrontá-los aos ganhos advindos desta implantação. Com a criação deste projeto, o trabalho passa a ser monitorado e não fica a mercê dos acontecimentos na empresa. Eventualmente os prazos precisarão ser repactuados, porém isso será feito com

conhecimento de todos os envolvidos e de uma maneira na qual possa ser argumentado junto a empresa.

Outra recomendação é o treinamento dos atendentes do *service desk* na ITIL, com possível certificação. Este esforço trará maior conhecimento na matéria para os integrantes da equipe e maior credibilidade para a implantação do projeto.

Como trabalho futuro sugiro a criação e execução de um projeto de implantação da ITIL v3, não somente do processo de gerenciamento de incidentes, mas, na medida do aplicável, todos os itens da ITIL uma vez que existe inter-relacionamentos nestes itens.

Referências

MACHADO, Édson Manoel Pereira. **Implantação da Metodologia ITIL para o Gerenciamento de Incidentes: um estudo aplicado ao Departamento de TI de uma empresa do segmento de Telecomunicações e Serviços**. 112f. Dissertação (Bacharel Sistemas de Informação) - Departamento de Informática e Estatística, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Júnior, Adilson Taub. **A ITIL e o Gerenciamento de Serviços de TI**. Disponível em: <<http://www.tecproit.com.br/downloads/Artigo-ITIL-OUT2010-Adilson-TecProIT.pdf>>.

Acesso em: 01 Mai 2014.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito: **Gerenciamentos de Serviços de TI na Prática – Uma abordagem com base na ITIL**. Novatec Editora Ltda. 2007.

BARTIE, Alexandre. **A Importância dos Processos em TI**. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/5376/software/a-importancia-dos-processos-em-ti>>

Acesso em: 01 Mai 2014.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>> Acesso em: 01 Mai 2014.

OMG. **Business Model Process and Notation (BPMN)**. Disponível em :<<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>>

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços TI: preparatório para a certificação ITIL® V3 Foundation**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. 351 p.

GASPAR, Marcelo; GOMEZ, Thierry; MIRANDA, Zilton. T.I. **Mudar e Inovar: Resolvendo conflitos com ITIL V3 - aplicado a um estudo de caso**. 2ª. ed. Brasília: Senac, 2011. 327 p.

CALDAS, Felipe Tanji. **Gerenciamento de Incidentes com as Práticas ITIL**. Monografia, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2011.