

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Felipe Barra

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

**PROCESSOS DE HELP DESK:  
Um estudo de caso sobre as diretrizes ITIL/COBIT e sua importância de aplicação**

Florianópolis

2023

Felipe Barra

**PROCESSOS DE HELP DESK:  
Um estudo de caso sobre as diretrizes ITIL/COBIT e sua importância de aplicação**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Help Desk

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

Florianópolis

2023

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Barra, Felipe Sousa

PROCESSOS DE HELP DESK: Um estudo de caso sobre as diretrizes ITIL/COBIT e sua importância de aplicação / Felipe Sousa Barra ; orientador, Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, 2023.

43 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. helpdesk. 3. atendimento ao cliente. 4. administração. I. Lacerda, Rogério Tadeu de Oliveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Felipe Sousa Barra

**PROCESSOS DE HELP DESK:  
Um estudo de caso sobre as diretrizes ITIL/COBIT e sua importância de aplicação**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de Junho de 2023.

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Luiza Paraboni  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda  
Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Gabriela Gonçalves Silveira Fiates  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Paulo Otolini  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meu pai, meu irmão e minha mãe (*in memoriam*), que sempre me apoiaram e deram todo o suporte e apoio financeiro e emocional necessário para concluir esta etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão e a amigos que me incentivaram durante este momento desafiador da vida acadêmica.

A todos os professores e especialmente meu professor orientador Rogério, pelos ensinamentos e correções passadas durante o desenvolvimento deste trabalho.

Grato também a todos da empresa Qualitech. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho!

Uns sapatos que ficam bem numa pessoa são pequenos para  
uma outra; não existe uma receita para a vida que sirva para  
todos.

Carl Jung

## RESUMO

*Help desk* é o termo que caracteriza o serviço de atendimento e suporte a clientes internos e externos, cujo objetivo é resolver incidentes e fornecer esclarecimentos às demandas que chegam até uma empresa. Muitas vezes, o *help desk* é a primeira comunicação entre uma empresa e os seus clientes. Nesse sentido, é um ponto de contato fundamental entre estas partes, sendo responsável por realizar a gestão de incidentes e os processos de preenchimento dos pedidos de uma empresa, com o objetivo de restaurar a normalidade do serviço para os usuários da maneira mais rápida possível. Os objetivos deste trabalho, em termos gerais, consistem em analisar os processos de *help desk* da empresa de tecnologia Qualitech (nome fictício) à luz dos modelos de maturidade ITIL e COBIT. Os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa são o da observação participante, análise documental, coleta de dados e revisão bibliográfica. Quanto a resultados, foi possível visualizar caminhos de melhoria para os processos da empresa analisada no que tange ao seu *help desk*, e confirmar os que estão adequados. Nesse sentido, as implicações práticas e teóricas desta pesquisa ajudam a entender como a satisfação do usuário pode ser impactada com uma boa estruturação do help desk da empresa – isto é, pensar e desenhar processos através dos quais o *help desk* se faça eficiente, e melhore a experiência do cliente.

**Palavras-chave:** *help desk*; atendimento; COBIT, ITIL.

## ABSTRACT

Help desk is the term that characterizes the service and support to internal and external customers, whose objective is to solve incidents and provide clarifications to the demands that reach a company. Often, the help desk is the first communication between a company and its customers. In this sense, it is a fundamental point of contact between these parties, being responsible for carrying out the management of incidents and the processes for filling out orders for a company, with the aim of restoring normal service to users as quickly as possible. The objectives of this work, in general terms, consist of analyzing the help desk processes of the technology company Qualitech (fictitious name) in the light of the ITIL and COBIT maturity models. The methods for the development of the research are participant observation, document analysis, data collection and bibliographic review. In concern to results, it was possible to find ways to improve the processes of the analyzed company in terms of its help desk, and confirm the proper ones. The practical and theoretical implications of this research helps to understand how user satisfaction can be impacted with a good structuring of the company's help desk – that is, thinking and designing processes through which the help desk becomes efficient, and improves the customer experience.

**Keywords:** help desk; service, COBIT, ITIL.

## 1 INTRODUÇÃO

Um usuário de determinado site não consegue concluir suas compras, por algum motivo desconhecido. Então, ele entra em contato com o suporte do site, para ter sua situação resolvida. Ou o assinante de uma determinada mensalidade não está recebendo o serviço combinado, e busca a empresa para entender o que está havendo. O atendimento a estas solicitações de clientes, que querem resolver um problema, se dá por meio de uma central de solicitações, que é o chamado *help desk*.

O *help desk* é o serviço de suporte e atendimento a clientes, internos e externos, e que tem como objetivo resolver problemas técnicos ou operacionais, sanar dúvidas, abrir solicitações, dentre outras possibilidades e interesses que levam um cliente a procurar uma empresa. Ele é uma espécie de balcão de atendimento de primeiro nível, que trata do registro de reclamações, chamadas de problemas específicos mais simples, solicitação de serviços e respostas a dúvidas gerais. Muitas vezes, o *help desk* é o primeiro contato entre uma empresa e os seus clientes – por vezes o único –, sendo responsável por realizar a gestão de incidentes e os processos de preenchimento dos pedidos de uma empresa (JANTTI & STEEL, 2012), com o objetivo de restaurar a normalidade do serviço para os usuários da maneira mais rápida possível.

Desde os anos 90 e o crescimento da Internet, o serviço de atendimento ao consumidor que diz respeito ao *help desk* é oferecido e organizado por meio de softwares. O software de *help desk* é o programa que automatiza (registra, rastreia e gerencia) as solicitações recebidas, sendo que a oferta do serviço de *help desk* por meio dos softwares segue as práticas do ITIL (Information Technology Infrastructure) e do COBIT (Controle de Objetivos para Informação e Tecnologias Relacionadas). Cada contato que acontece abre um chamado, que fica registrado na plataforma, e é através dela que é feito o gerenciamento de chamados – os clientes são devidamente atendidos, e seus problemas são solucionados.

O *help desk* recebe diversas outras denominações mais conhecidas, como SAC e Central de serviços. De todo modo, a ideia do serviço é prestar suporte e atendimento ao cliente de maneira ágil e eficiente, aprimorando e refinando a experiência que ele terá junto à empresa.

Esta pesquisa é um estudo de caso junto à empresa Qualitech (nome fictício). A empresa Qualitech atua no ramo da tecnologia desde 2015, oferecendo software e metodologia própria para vendas, que automatizam e auxiliam a prospecção ativa e aceleração dos índices de venda. O objetivo é *avaliar os processos de help desk da empresa Qualitech*. Para isso, serão tomados como base os padrões de qualidade e orientação oferecidos pelo ITIL (Information Technology Infrastructure Library), que norteiam a elaboração e entrega de um suporte ao cliente de primeira qualidade, seguindo diretrizes de organização e eficiência, e pelo COBIT (Controle de Objetivos para Informação e Tecnologias Relacionadas), que é um guia de boas práticas a respeito da Governança Empresarial de Tecnologia de Informação e dispõe sobre gerenciamento de recursos e ferramentas tecnológicas por empresas.

A pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: qual o grau de importância das diretrizes do COBIT/ITIL em uma empresa de tecnologia para se alcançar um padrão de excelência na estruturação e entrega do serviço de *help desk*?

Os objetivos do trabalho, em termos gerais, consistem em analisar os processos de *help desk* de uma empresa de tecnologia, à luz do que é idealmente estipulado pelos modelos de maturidade COBIT/ITIL, isto é, mapear os processos e boas práticas da empresa Qualitech e comparar com os modelos de maturidade COBIT/ITIL, apontando possíveis divergências e caminhos de melhoria correspondentes. Os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa foram o da observação participante, análise documental, coleta de dados através de questionários e revisão bibliográfica.

Quanto a resultados, espera-se encontrar justamente estes caminhos de melhoria para os processos da empresa analisada, no que tange ao seu *help desk*. Para além e a partir disso, as implicações práticas e teóricas desta pesquisa devem ajudar também a entender como a satisfação do usuário pode ser impactada com uma boa estruturação do *help desk* da empresa – isto é, pensar processos e práticas através das quais o *help desk* se faça eficiente e melhore a experiência do cliente.

Na medida em que o *help desk* está localizado no coração da interface com o cliente, ele tem forte impacto nas percepções de satisfação ou insatisfação dos clientes (RODRIGUES & FERNANDES, 2021). Neste sentido, questões de atendimento e suporte ao público, que são próprias do *help desk*, determinam fortemente os níveis de satisfação dos clientes em relação a uma empresa, maximizando-se a importância de se

pensar em como se prestar um excelente serviço aos clientes. Outro ponto é que a ajuda técnica e suporte remoto são duas áreas muito fortes e importantes para um negócio atualmente, tornando-se interesses de pesquisa e alvos de investimentos comerciais (BIEHL, FARZAN & ZHOU, 2022). Afinal, em uma era de competitividade comercial crescente como é a nossa, as empresas competem também em termos da providência da melhor qualidade possível em seus serviços de atendimento (GIRSANG et al., 2018), e a cada ano, novos métodos de prestação de serviço aos usuários e cliente surgem e são adotados pelas empresas, fazendo-se importante pensar essas dinâmicas, e formas de melhorá-las.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema do *help desk*, dentro da temática geral do gerenciamento de incidentes, passa a atrair especial atenção a partir da década de 90 (HALVERSON et al., 2004). Até esse período, o serviço de *help desk* era realizado “manualmente”, isto é, por pessoas especializadas, “experts” em atendimento e suporte ao cliente. É com a popularização da internet em escala global na década de 90 que começam a surgir os sistemas (softwares) de *help desk*, que levam a prestação do serviço a outro nível, tornando-se cada vez mais um objeto de preocupação por parte das empresas.

Kriegsman e Barletta (1993) e Ho-Kang (1997) falam sobre esse momento de transição e automação do serviço de *help desk*. Convencionalmente, até os anos 90, grupos de indivíduos especialistas em *help desk*, mas que naturalmente diferiam em seus conhecimentos e aprendizados entre si, tentavam resolver problemas dos usuários. Suas funções eram determinadas de acordo com a capacidade de resolução e o grau de dificuldade dos problemas. Sendo assim, para prover o serviço de *help desk* de alta qualidade, a disponibilidade de profissionais de alto nível era absolutamente essencial. Porém, o número limitado destes profissionais no mercado era um entrave à prestação do serviço com qualidade, e uma solução factível naquele momento, com a disseminação da Internet como meio de comunicação principal do mundo, foi trocar o protagonismo das “pessoas especialistas” para os “sistemas especialistas”. É nesse contexto em que surgem os softwares de *help desk*, que hoje são praticamente sinônimos do serviço ao redor do mundo.

As décadas se passaram e, hoje, pensar a entrega dos serviços de *help desk* é pensar a entrega do serviço através dos softwares de gerenciamento. Dentro desta realidade, existem dois documentos que norteiam a modelagem e a entrega de um bom *help desk*. São eles o ITIL e o COBIT.

ITIL é a sigla para *Information Technology Infrastructure Library*, que significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. O ITIL não é uma metodologia, pois, segundo Freitas (2010), não é uma regra obrigatória a ser seguida, mas um conjunto de recomendações baseadas em boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI. A primeira versão do ITIL (V1) foi criada em 1989 e era composta por 31 livros, focados em Infraestrutura de TI. A partir do ano 2000 esses livros passam a

ser revisados e dão origem à segunda versão (V2), que por sua vez consistia em 7 livros e foi reconhecido mundialmente como padrão universal de Gerenciamento de Serviços de TI. (FREITAS, 2010). Entre 2007 e 2008 é lançada a terceira versão do ITIL (V3), composto por 5 livros, e em 2019 surge a quarta e atual versão, o ITIL V4. De modo geral, O ITIL dispõe sobre processos sobre perspectiva de negócios e gerenciamento de estruturas que visam melhorar a implementação de serviços e a aplicação e segurança do gerenciamento.

Já o COBIT (Controle de Objetivos para a Informação e Tecnologia Relacionadas), este sim, é uma metodologia voltada para a área de TI. Criado em 1996, ele diz respeito a estruturas para o desenvolvimento da Tecnologia de Informação em um empreendimento, isto é, trata da governança de TI por uma empresa. O conjunto de práticas que ele representa é usado como instrumento de suporte para gestores e garante a integridade dos sistemas de informação. O COBIT nasce da própria experiência de grandes empresas ao longo de décadas, que resultaram em diretrizes para gerenciar e controlar todos os elementos que compõem a Governança de TI. Sendo assim, o COBIT é a metodologia que define um guia de boas práticas para a utilização de cada um dos itens em que a Governança de TI se divide. Sua versão atual é o COBIT 5, desenvolvida em 2012 de maneira integrada com outros quadros e recursos, entre eles com o ITIL. Estes dois, cada um dentro do seu escopo, correspondem a guias de boas práticas para o *help desk* de uma empresa.

Talla e Valverde (2013) discutem as diretrizes de implementação do ITIL a nível operacional para gerenciamento de incidentes, problemas e mudanças dentro do escopo do *help desk*. Segundo os autores, a estrutura fornecida pelo ITIL consiste em um bem avaliado, bem explorado e bem preservado conjunto de diretrizes, mas quem pretende implementá-lo precisa ser capaz de explorar metodologias para avaliação dos serviços e processos de suporte já existentes. O ITIL, neste sentido, serve como uma ferramenta para que se explore a reestruturação e melhoria de processos, ao mesmo tempo em que cumpre e respeita restrições orçamentárias. O estudo de caso de Talla e Valverde (2013) identifica processos de melhoria, estabelece processos de metodologia de reestruturação, e constrói questionários para avaliação de processos, sendo que a experiência obtida por estudos de caso como esse podem mitigar a possibilidade de erros caros e custosos.

Antunes Junior et al. (2015) descrevem os processos operacionais do serviço de *help desk* de uma empresa do segmento varejista de vendas de tintas e afins, visando melhorias através do redesenho dos processos baseado nas melhores práticas do ITIL. Os objetivos dos autores foram, principalmente, o de reduzir o tempo de atendimento do Departamento de Tecnologia da Informação, registrar todos os atendimentos realizados pelo departamento, e documentar os processos e os serviços prestados. Para viabilizar o objetivo apresentado foi realizado um estudo sobre as recomendações ITIL nos quesitos Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas e Gerenciamento do Catálogo de Serviços, bem como um estudo de caso sobre os atendimentos realizados. Neste sentido, ficou comprovado ao longo do estudo as melhorias conquistadas pelo Departamento com a utilização e aplicação do ITIL dentro do serviço de *help desk*: o tempo de atendimento diminuiu consideravelmente e a satisfação do usuário aumentou. Sendo assim, artigo de Antunes Junior et al. (2015), que buscou mapear os processos operacionais do serviço de *help desk*, acaba por identificar os problemas existentes nesses processos e propor melhorias através do redesenho dos processos – baseando-se, sempre, nas melhores práticas do ITIL.

Outro trabalho pertinente é o de Girsang et al. (2018). Os autores salientam que, em uma era de crescente competitividade, companhias disputam para fornecer os melhores serviços, especialmente na área de atendimento. Isso faz com que as empresas prestem mais atenção nesses campos, isto é, à qualidade do atendimento e suporte aos clientes, no que tange, inclusive, à TI. A ideia é que controlar a qualidade dos serviços de atendimento e TI podem levar a uma maior lealdade dos consumidores, de modo que as companhias devam continuar fazendo melhorias de performance de qualidade, continuamente, para manter a confiança e a satisfação dos clientes em níveis adequados.

Neste sentido, ainda em Girsang et al. (2018), manter e melhorar a qualidade dos seus serviços de TI passa por controlar fatores de atraso a respostas e resoluções no que tange às questões de TI. São fatores de atraso, por exemplo, os recursos humanos, os processos ultrapassados, os hábitos de trabalho inapropriados, dentre outros que podem afetar a qualidade dos serviços de TI. Em relação ao *help desk*, os autores propõem um método: desenhar o *help desk* para lidar com a entrada de dados e informações através de processos manuais. Nesta dinâmica, problemas são identificados e então usados para planejar a solução correta para cada situação e problema, e o *business gap analysis*

(algo como “análise de lacunas de negócio”) é usado para determinar quais passos precisam ser tomados para que a companhia caminhe do estado atual para a condição desejada. Essa análise de lacunas pode ser interpretada como uma comparação entre a performance atual e a performance potencial ou esperada, e se faz muito eficiente para a melhoria dos processos de uma empresa. Enquanto método, a análise de lacunas é usada como uma ferramenta de avaliação comercial para ver diferenças entre a performance atual e a performance pretendida. Ela também identifica quais medidas são necessárias, seja para reduzir as lacunas, seja para atingir a performance pretendida em períodos futuros. Além disso, essa análise também estima o tempo, o custo e os recursos necessários para atingir o estado pretendido da companhia, e consiste em três principais fatores, que são ditos os seus componentes: uma lista de características da situação presente; uma lista de desejos de melhoria para o futuro próximo; e uma lista de quais lacunas existem. A análise de eventuais lacunas levará a empresa a refletir a situação e as capacidades do que se tem atualmente e o que se pretende ter no futuro, e os objetivos originais da análise de lacunas são o levantamento e a identificação de requerimentos (vontades) da empresa, a determinação de ajustes necessários, a garantia de um novo sistema que corresponda às necessidades dos processos comerciais e a identificação dos problemas que requerem mudanças na política da empresa.

## 2.1 COBIT

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) é um framework – ou uma estrutura – criada pela ISACA<sup>1</sup> para fins de governança corporativa e gestão de TI. Ele ajuda os profissionais de TI e os líderes das organizações a cumprirem suas responsabilidades de gestão e governança de TI, especialmente nas áreas de garantia, segurança, risco e controle, além de criarem valor para a organização, oferecendo uma estrutura completa para o gerenciamento de riscos e controle em TI (ISACA, 2012).

Antes de qualquer coisa, é importante entender a informação como um recurso fundamental para todas as organizações, e a tecnologia como responsável por um papel significativo desde o momento que a informação é criada até o momento em que ela é

---

<sup>1</sup> ISACA é uma organização global de profissionais de governança, controle, segurança e auditoria de TI.

destruída. Neste sentido, a tecnologia da informação é cada vez mais relevante, está cada vez mais avançada, e se faz presente mais do que nunca nas organizações e nos ambientes sociais, públicos e corporativos. Neste sentido, hoje a TI é uma área tão importante para um empreendimento como qualquer outra, e o sucesso de uma organização depende mais do que nunca da clareza e seriedade com que se endereça esta concepção.

É neste contexto, em que cada vez mais leis e regulamentos estão sendo aprovados e estabelecidos para atender a essa necessidade, que “o COBIT 5 fornece um modelo abrangente que auxilia as organizações a atingirem seus objetivos de governança e gestão de TI. Em termos simples, O COBIT 5 ajuda as organizações a criar valor por meio da TI mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização dos níveis de risco e de utilização dos recursos. O COBIT 5 permite que a TI seja governada e gerida de forma holística para toda a organização, abrangendo o negócio de ponta a ponta bem como todas as áreas responsáveis pelas funções de TI, levando em consideração os interesses internos e externos relacionados com TI” (ISACA, 2012, p. 15).

O modelo do COBIT 5 baseia-se em cinco princípios básicos, que fornecem orientação sobre os habilitadores de governança e gestão de TI da organização. Como consta em ISACA (2012, p. 15):

**1º Princípio: Atender às Necessidades das Partes Interessadas** - Organizações existem para criar valor para suas Partes interessadas mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos. O COBIT 5 fornece todos os processos necessários e demais habilitadores para apoiar a criação de valor para a organização com o uso de TI. Como cada organização tem objetivos diferentes, o COBIT 5 pode ser personalizado de forma a adequá-lo ao seu próprio contexto por meio da cascata de objetivos, ou seja, traduzindo os objetivos corporativos em alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, mapeando-os em práticas e processos específicos.

**2º Princípio: Cobrir a Organização de Ponta a Ponta** - O COBIT 5 integra a governança corporativa de TI organização à governança corporativa: – Cobre todas as funções e processos corporativos; O COBIT 5 não se concentra somente na ‘função de TI’, mas considera a tecnologia da

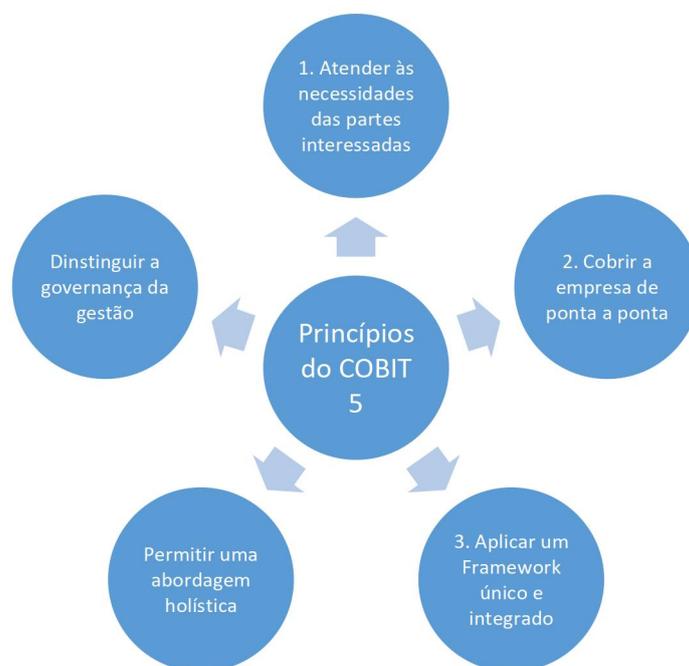
informação e tecnologias relacionadas como ativos que devem ser tratados como qualquer outro ativo por todos na organização. – Considera todos os habilitadores de governança e gestão de TI aplicáveis em toda a organização, de ponta a ponta, ou seja, incluindo tudo e todos - interna e externamente - que forem considerados relevantes para a governança e gestão das informações e de TI da organização.

**3º Princípio: Aplicar um Modelo Único Integrado** - Há muitas normas e boas práticas relacionadas a TI, cada qual provê orientações para um conjunto específico de atividades de TI. O COBIT 5 se alinha a outros padrões e modelos importantes em um alto nível e, portanto, pode servir como o um modelo unificado para a governança e gestão de TI da organização.

**4º Princípio: Permitir uma Abordagem Holística** - Governança e gestão eficiente e eficaz de TI da organização requer uma abordagem holística, levando em conta seus diversos componentes interligados. O COBIT 5 define um conjunto de habilitadores para apoiar a implementação de um sistema abrangente de gestão e governança de TI da organização. Habilitadores são geralmente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos. O modelo do COBIT 5 define sete categorias de habilitadores: – Princípios, Políticas e Modelos – Processos – Estruturas Organizacionais – Cultura, Ética e Comportamento – Informação – Serviços, Infraestrutura e Aplicativos – Pessoas, Habilidades e Competências

**5º Princípio: Distinguir a Governança da Gestão** – O modelo do COBIT 5 faz uma clara distinção entre governança e gestão. Essas duas disciplinas compreendem diferentes tipos de atividades, exigem modelos organizacionais diferenciadas e servem a propósitos diferentes. A visão do COBIT 5 sobre esta importante distinção entre governança e gestão é: A governança garante que as necessidades, condições e opções das Partes Interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de prioridades e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos

Imagem 01: Os cinco princípios do COBIT 5



Fonte: ISACA, 2012

## 2.3 ITIL

A versão atual do ITIL é a V4, isto é, sua quarta versão desde 1989. Lançada em 2019, a versão atual do ITIL aproveita e aprimora as melhores partes da ITIL V3, criando uma estrutura que se concentra em fornecer soluções sob medida para as organizações.

As versões anteriores da ITIL direcionavam os profissionais a implementá-las à risca, o que levou a um complexo emaranhado de soluções práticas. Por outro lado, a ITIL 4 é mais pragmática nessa abordagem. Em vez de idealizar processos e encorajar os profissionais a implementá-los, a ITIL 4 propõe soluções sob medida para as organizações através de “práticas”.

O ITIL 4 significa a evolução, o último estágio das melhores práticas de TI (Axelos, 2019). Ele provê uma espécie de guia de orientações que as organizações precisam para

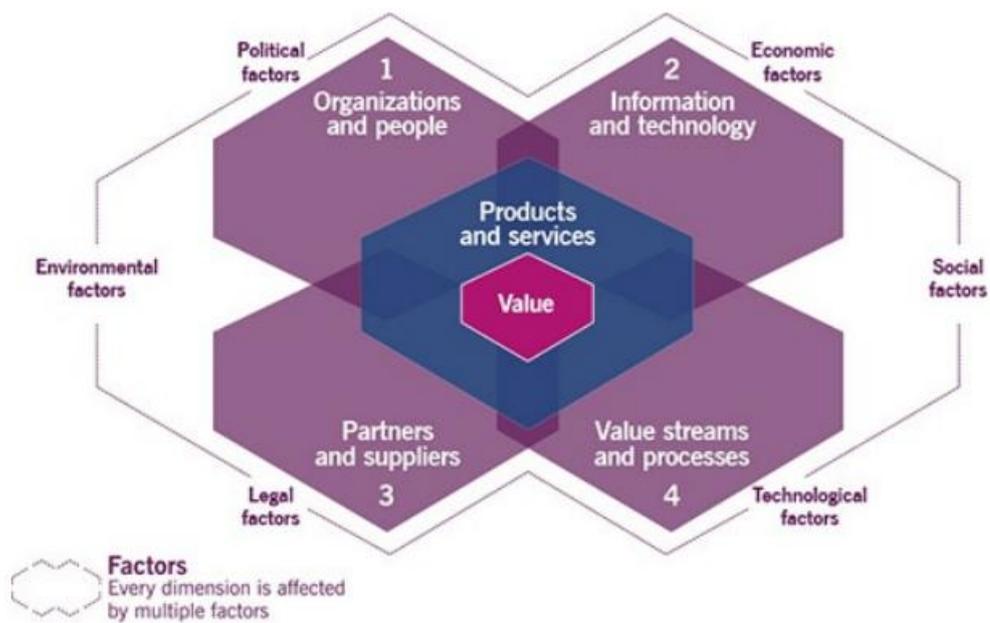
enfrentar novos desafios de gerenciamento de serviços e utilizar o potencial das tecnologias mais modernas e recentes, e foi pensado para garantir um sistema flexível, coordenado e integrado para uma efetiva governança e gerenciamento dos serviços relacionados e habilitados à TI. (Axelos, 2019)

Os componentes chave do ITIL 4 são o ITIL Service Value System (SVS) e os quatro modelos de dimensão. O ITIL SVS representa como os vários componentes e atividades da organização trabalham juntos para facilitar a criação de valor por meio de serviços habilitados para TI. Eles podem ser combinados de maneira flexível, mas isso requer integração e coordenação para manter a organização, como um todo, consistente. O ITIL SVS facilita essa integração e coordenação na medida em que provê para a organização uma gama de direções fortes, unificadas e focadas em valor. Os componentes essenciais do ITIL SVS são: a cadeia de valor do serviço do ITIL, as práticas do ITIL, e a melhoria contínua da governança dos princípios orientadores do ITIL.

Para assegurar uma abordagem holística, o ITIL 4 delinea quatro dimensões do gerenciamento de serviços, a partir dos quais cada componente do SVS deve ser considerado. São eles: organizações e pessoas, informação e tecnologia, parceiros e fornecedores, fluxos de valor e processos. Ao focar apropriadamente em cada uma dessas quatro dimensões, uma organização assegura que seu SVS permaneça balanceado e efetivo. Isso porque estas quatro dimensões são constrangidas e influenciadas por uma série de fatores externos que muitas vezes estão além do escopo de controle do SVS. Deixar de abordar essas quatro dimensões apropriadamente pode fazer com que os serviços não sejam entregues ou não atendam às expectativas de qualidade e eficiência.

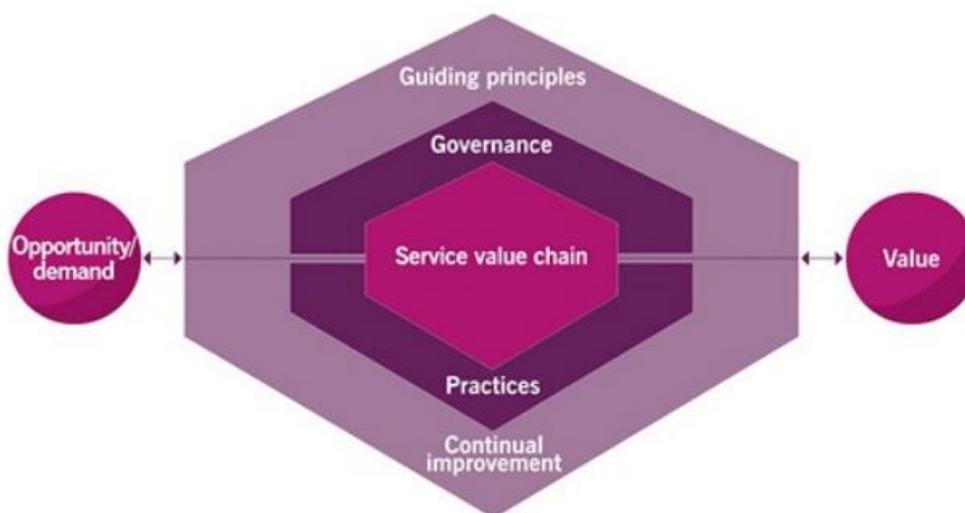
Em resumo, o objetivo de uma organização é criar valor para suas partes interessadas, e isso é atingido através da provisão e consumo de serviços. As vias pelas quais os vários componentes e atividades de uma organização trabalham juntos para criar valor é descrito como o ITIL SVS.

Imagem 02: As quatro dimensões do gerenciamento de serviço



Fonte: Axelos, 2019

Imagem 03: O sistema de valor de serviço (SVS)



Fonte: Axelos, 2019

Dois conceitos fundamentais dentro do ITIL são seus princípios orientadores e também a ideia de melhoria contínua. Os princípios orientadores são recomendações universais e duradouras que guiam uma organização em todas as circunstâncias, independentemente de mudanças em seus objetivos, estratégias, tipo de trabalho ou estrutura de gerenciamento. Os princípios norteadores definidos na imagem abaixo incorporam as mensagens essenciais do ITIL e do gerenciamento de serviços em geral, dando suporte a ações bem-sucedidas e a boas decisões de todos os tipos e em todos os níveis. Eles podem ser usados para guiar organizações em seu trabalho na medida em que adotam uma abordagem de gerenciamento de serviços e adaptam as orientações do ITIL às suas próprias realidades e circunstâncias específicas. Esses princípios são refletidos em outros frameworks, como o COBIT.

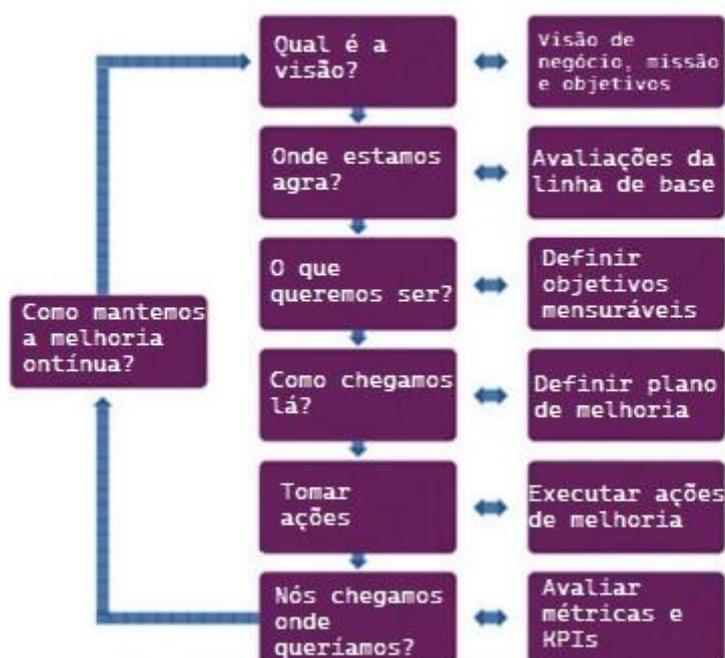
Imagem 04: princípios norteadores do ITIL

Princípio orientador	Descrição
Foco no valor	Tudo que a organização faz, precisa mapear, de forma direta ou indireta, para os stakeholders (partes interessadas) O princípio do foco no valor abraça muitas perspectivas, incluindo a experiência de clientes e utilizadores
Comece onde você está	Não comece do zero e construa algo novo sem condicionar o que já está disponível para ser aproveitado. É provável que haja muito nos serviços atuais, processos, programas, projetos e pessoas que podem ser utilizados para gerar resultados.  O estado atual deve ser investigado e observado diretamente para se certificar de que é totalmente entendido
Progresso iterativo com feedback	Não tente fazer tudo de uma vez. Mesmo grandes iniciativas devem ser realizadas organizando o trabalho em seções menores e gerenciáveis, que podem ser executadas e concluídas em tempo útil, sendo mais fácil manter um foco mais nítido a cada esforço.  O uso de feedback antes, durante e após cada iteração garantirá que as ações sejam focadas e adequadas, mesmo que as circunstâncias mudem
Colaborar e promover a visibilidade	Trabalhar em conjunto através das fronteiras produz resultados que têm maior adesão, maior relevância para os objetivos e maior probabilidade de sucesso a longo prazo.  Alcançar os objetivos requer informação, compreensão e confiança. Trabalho e consequência devem ser tornados visíveis.
Pensar e trabalhar de forma holística	Nenhum serviço ou elemento utilizado para prestar um serviço está isolado. Os resultados alcançados pelo prestador de serviços e o consumidor de serviços terão impacto, a menos que a organização trabalhe como um todo, não apenas em suas partes. Os resultados são entregues aos clientes através da eficácia e eficiência da gestão e integração dinâmica da informação, tecnologia, organização, pessoas, práticas, parceiros e acordos, que devem ser coordenados para proporcionar valor
Mantenha-o simples e prático	Se um processo, serviço, ação ou métrica não fornecer valor ou produzir resultado, elimine-o. Em um processo ou procedimento, use o número mínimo de etapas necessárias para atingir os objetivos. Sempre use o pensamento baseado em resultados para produzir soluções práticas que tragam resultados.
Otimizar e automatizar	Os recursos de todos os tipos, em especial os recursos humanos, devem ser utilizados da melhor forma possível. Eliminar qualquer coisa que seja desperdício e usar a tecnologia para alcançar tudo o que é capaz de fazer. Intervenção de humanos só deve acontecer quando realmente contribui com valor.

Fonte: Axelos, 2019

Já o conceito de melhoria contínua diz respeito a todas as áreas da organização e a todos os níveis, do estratégico ao operacional. Para maximizar a efetividade dos serviços, cada funcionário que contribui para a provisão de um serviço deve manter a ideia de melhoria contínua sempre em mente, buscando oportunidades de melhora e crescimento de maneira incessante. O modelo de melhoria contínua se aplica ao SVS em sua totalidade, assim como a todos os produtos da organização, serviços, componentes de serviços, e relacionamentos.

Imagem 05: O modelo de melhoria contínua



Fonte: Axelos, 2019

Imagem 06: As etapas do modelo de melhoria contínua relacionadas aos princípios norteadores mais relevantes

	Foco no valor	Comece onde estiver	Progrida de forma iterativa com feedback	Colabore e promova visibilidade	Trabalhe e pense de forma holística	Matenha simples e prático	Otimize e automatize
Qual é a visão?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Onde estamos agora?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Onde queremos estar?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Como chegamos lá?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tomar medidas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nós chegamos lá?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Como mantemos a melhoria contínua?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Axelos, 2019

O ITIL SVS inclui 14 práticas gerais de gerenciamento, 17 práticas de gerenciamento de serviço, e três práticas de gerenciamento técnico, todas as quais estão sujeitas às quatro dimensões do gerenciamento de serviço, e estão listadas na imagem a seguir.

Imagem 07: Práticas gerais de gerenciamento do ITIL

Práticas gerais de gestão	Práticas de gestão de serviços	Práticas de gestão técnica
Gestão da arquitetura	Gestão de disponibilidade	Gestão da implantação
Melhoria contínua	Análise de negócios	Gestão da infraestrutura e plataformas
Gestão da segurança da informação	Gestão da capacidade e performance	Desenvolvimento e gestão de software
Gestão do conhecimento	Controle de mudanças	
Medições e reports	Gestão de incidentes	
Gestão da mudança organizacional	Gestão de ativos de T.I	
Gestão de portfólios	Monitoramento e gestão de eventos	
Gestão de projetos	Gestão de problemas	
Gestão de relacionamentos	Gestão do catálogo de serviços	
Gestão de riscos	Gestão da configuração de serviços	
Gestão financeiro de serviços	Gestão da continuidade dos serviços	
Gestão estratégica	Design de serviços	
Gestão de fornecedores	Service desk	
Gestão de mão-de-obra e talentos	Gestão dos níveis de serviços	
	Gestão de pedidos de serviços	
	Serviço de validação e testagem	

Fonte: Axelos, 2019

## 2.4 CHECKLIST DE CONTROLE DE OBJETIVOS A PARTIR DOS MODELOS DE MATURIDADE COBIT E ITIL

Após o estudo dos frameworks trazidos por COBIT e ITIL, é possível a elaboração de um checklist, isto é, um controle de objetivos, com uma lista de itens, que decorrem do COBIT e do ITIL, e que seriam fundamentais para a entrega de um bom serviço de help desk. A gerência deve revisar estes itens e determinar em quais áreas há necessidade de informação e controle, e onde as documentações atuais estão adequadas ou precisam ser revisadas e desenvolvidas. Considerando que os principais pontos de interesse sejam:

- a) políticas e procedimentos;
- b) pessoal;
- c) treinamento;
- d) ferramentas e tecnologia;
- e) medição e monitoramento;
- f) atendimento ao cliente; e
- g) segurança da informação

Podemos então pensar nas seguintes perguntas, a fins de controle de objetivos:

Diretiva COBIT/ITIL	Pergunta norteadora	Fonte teórica
A empresa deve dispor de políticas e procedimentos estabelecidos; seus vários componentes e as atividades da organização devem trabalhar juntos para facilitar a criação de valor através de uma lógica de melhoria contínua; o help desk deve ser o ponto único de entrada de contato.	1) A empresa possui políticas e procedimentos bem definidos para gerenciar solicitações de suporte, incidentes, problemas e mudanças, de maneira cada vez mais efetiva? Se sim, elas estão sendo bem implementadas?	Talla e Valverde (2013)
As pessoas envolvidas são essências para o sucesso de qualquer mudança ou melhoria, e precisam estar dispostas e alinhadas aos interesses de entrega de serviço da empresa que representam.	2) A equipe responsável e diretamente envolvida com o help desk é qualificada e experiente para lidar com o volume e natureza das solicitações de suporte?	Girsang et al. (2018)
A equipe de help desk deve contar com treinamento adequado para as funções próprias do ofício. O treinamento cria indivíduos com abordagem estruturada para o	3) A empresa fornece treinamento adequado para a equipe do help desk? O treinamento é regularmente atualizado para garantir que a equipe de help desk tenha as	Girsang et al. (2018)

desenvolvimento de suas competências no local de trabalho, imediatamente e no futuro. O treinamento deve criar uma equipe pronta e preparada para contribuir com a melhoria contínua. A equipe deve estar treinada e ter competência para uma série de técnicas gerais e de negócios.	habilidades e conhecimentos necessários para realizar os atendimentos aos usuários finais da empresa?	
Por mais que as tecnologias de suporte envolvidas no help desk possam variar (por exemplo, a janela de suporte ser limitada ou não, a equipe ser tangível ou não), elas devem oferecer-se de maneira adequada ao desenvolvimento das funções típicas do serviço.	4) A empresa possui ferramentas e tecnologias adequadas para gerenciar as solicitações de suporte, incidentes e problemas? Se sim, essas ferramentas estão sendo usadas de forma eficaz?	Girsang et al. (2018)
A empresa deve estar constantemente se auto avaliando, através do prisma da lógica de melhoria contínua. O propósito das métricas e relatórios de práticas é garantir boas tomadas de decisão e a melhoria contínua dos processos.	5) A empresa possui métricas e indicadores adequados para medir e monitorar o desempenho do help desk? Se sim, essas métricas são regularmente analisadas para identificar áreas de melhoria?	Girsang et al. (2018) Conde-Zhingre et al. (2019)
O atendimento prestado pela equipe de help desk deve ser adequado. A equipe precisa demonstrar excelentes habilidades de atendimento, como empatia, análise de incidentes e priorização, comunicação efetiva e Inteligência emocional.	6) A qualidade do atendimento ao cliente fornecido pelo help desk da empresa, incluindo a capacidade de resposta e a eficácia do suporte técnico prestado, é adequada?	Girsang et al. (2018)
A empresa precisa cuidar dos dados e informações sensíveis dos seus usuários finais. A	7) As informações confidenciais e críticas estão sendo adequadamente protegidas pelo	Schaefer et al. (2020)

empresa deve seguir políticas de segurança da informação e garantir que abertura não signifique descuido.	help desk, de acordo com as políticas e normas de segurança da empresa?	
---	---	--

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo de caso que busca explorar a temática do *help desk* a partir do caso concreto da empresa Qualitech. Será montado um fluxograma dos processos de *help desk* da empresa Qualitech que então será cruzado às diretrizes trazidas pelo ITIL e COBIT. Dessa forma, será possível identificar possíveis distâncias (*gaps*) entre a situação atual dos processos da empresa Qualitech em relação ao que é idealmente estipulado pelas diretrizes especializadas, sendo possível, neste sentido, além de eventualmente apontar caminhos de melhoria para a empresa Qualitech no que tange especificamente às suas práticas de *help desk*, também apresentar, durante e ao final da pesquisa, uma discussão sobre a importância dessas diretrizes, fornecidas pela ITIL e COBIT, para a entrega de um bom serviço de *help desk* pelas empresas.

Os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa foram o da observação participante, análise documental, coleta de dados através de questionários com diretores e supervisores da empresa, e revisão bibliográfica de literatura especializada. É necessário entender o tema do *help desk* e as diretrizes do ITIL e do COBIT – a partir da revisão bibliográfica e análise documental – e conhecer e descrever os processos de *help desk* da empresa Qualitech – a partir da coleta de dados e observação participante – para então ser possível confrontar um cenário (real) a outro (ideal) e encontrar as eventuais convergências e divergências entre o que é oferecido como *help desk* pela empresa Qualitech e o que está estipulado como ideal nas diretrizes ITIL e COBIT. Neste sentido, o intuito foi realizar uma análise focalizada, específica, junto à empresa em questão, para então, após isso, ser possível apresentar noções gerais sobre a temática do *help desk*.

## 4 RESULTADOS

A empresa Qualitech (nome fictício) vende softwares que auxiliam na prospecção e qualificação de leads<sup>2</sup>, permitindo e facilitando a padronização de processos e a melhoria do desempenho da equipe de prospecção – não só a nível dos agentes, mas também dos gestores – através das funcionalidades voltadas para a operação e também para análises de indicadores. O foco da empresa está nos resultados de melhora dos índices de conversão de reuniões em vendas, reduzindo ciclos totais de negociação e reduzindo custo de aquisição de clientes (CAC).

Com o desenvolvimento da empresa e do seu software, e o consequente aumento no número de clientes, tornou-se necessário dispor de uma equipe de atendimento e de uma equipe de suporte para suprir as demandas dos clientes em relação ao sistema. Atualmente, o setor de atendimento, que mais lida com o help desk, conta com uma equipe de cerca de 15 colaboradores, entre os cargos de operação e de gestão. Além disso, existe a equipe de suporte mais especializado, como programadores, que também lidam com o help desk, mas em escala menor e sem contato direto comum com os clientes da empresa.

O cotidiano de um analista de atendimento na Qualitech passa por uma carga horária de 8 horas e está dividido em escalas – 5 horas online (atendimento no chat) e outras 3 horas offline (atendimento por e-mail e telefone). Durante o tempo de chat, há um limitador que faz com que cada colaborador atenda no máximo 2 chats ao mesmo tempo, para que não haja perda na qualidade do atendimento, visto que as conversas ocorrem em tempo real com os clientes. Já durante o tempo de offline, funcionários respondem os chamados que não foram resolvidos em primeiro momento, revisam atendimentos antigos e possíveis pendências, realizam alguns testes necessários, além de encaminhar para a equipe técnica eventuais situações, quando necessário.

A empresa Qualitech fornece alguns materiais com conjuntos de instruções procedimentais aos seus funcionários incumbidos do atendimento ao público, em forma

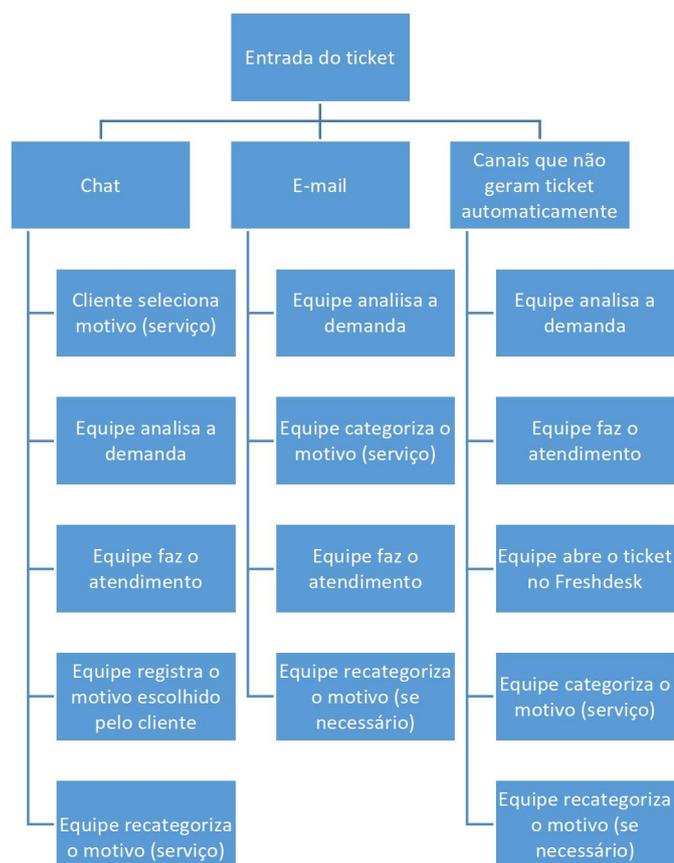
---

<sup>2</sup> Leads, dentro do marketing, são clientes em potencial de uma empresa.

de fluxogramas. Está é uma forma de padronizar os processos e elencar todas as etapas do atendimento da maneira conveniente à melhor prestação do serviço.

No que tange aos motivos de contato (imagem 08), há três vias possíveis ao cliente para chegar até a empresa, que são o chat, o e-mail, ou outros canais que, diferentemente dos dois primeiros, não geram ticket automaticamente. Quando o cliente chega até a empresa pelo chat, ele seleciona o motivo do contato e então tem sua demanda analisada pela equipe. Após isso, a equipe faz o atendimento, registra o motivo escolhido pelo cliente, e categoriza novamente este motivo, que corresponde ao serviço demanda pelo cliente. Para o caso da entrada do ticket via e-mail, repete-se o caso do chat com exceção da etapa 1. Ou seja, assim que acontece a entrada do ticket por e-mail, a equipe analisa a demanda, categoriza o motivo (serviço), faz o atendimento e então categoriza novamente o motivo (serviço). Já em relação aos canais que não geram ticket automaticamente, as etapas consistem em primeiro a equipe analisar a demanda que chega, para em seguida fazer o atendimento e ser possível, então, abrir um ticket no Freshdesk, que é o software usado pela Qualitech para gerenciar seu help desk. Após isso, a equipe pode categorizar o motivo do contato do cliente, e em seguida, se necessário, categorizá-lo novamente.

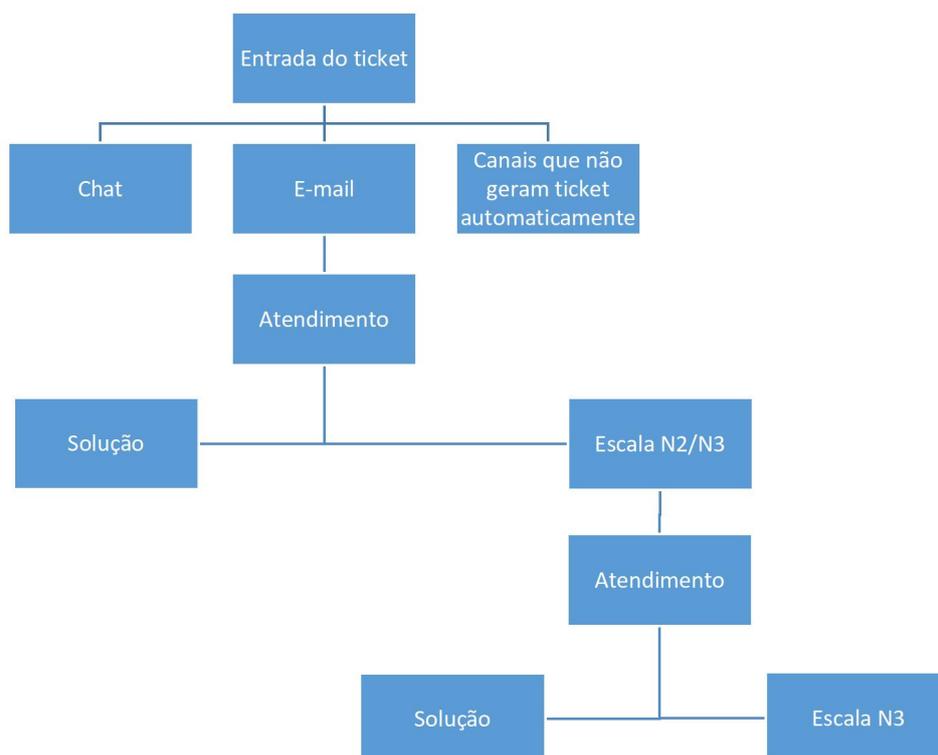
Imagem 08: Canais de entrada e Tabulação dos motivos de contato



Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos internos da empresa

Quanto à dinâmica de atendimento (imagem 09), após a entrada do ticket, seja pelo chat, pelo e-mail ou por outros canais, temos que o atendimento pode levar diretamente a uma solução já em primeiro nível. Caso contrário, a demanda passa para a escala N2, onde é feito novo atendimento. Caso ainda não haja solução, o atendimento passa para o nível N3. Aqui, as instruções gerais da empresa são: receber com agilidade, triar com agilidade, e resolver ou escalar (repassar para nível mais especializado) com agilidade, prestando informações assertivas ao cliente quanto à sua demanda.

Imagem 09: Dinâmica de atendimento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos internos da empresa

Quanto ao conceito dos níveis de atendimento, a equipe de atendimento atende toda a demanda receptiva de clientes, que é classificada em três níveis de acordo com sua complexidade de resolução. O nível 1 (N1) trata de demandas de baixa complexidade, que podem ser resolvidas no atendimento online (telefone ou chat) ou no 1º *touch* de um formulário. As demandas que precisam de maior tempo de análise vão para o nível 2 (N2), e são tratadas offline, por tickets direcionados. Mas se no N2 não for possível resolver uma demanda, ela é direcionada até o nível 3 (N3), que diz respeito ao time efetivamente de especialistas técnicos da empresa. Sendo assim, toda demanda que surge deve ser atendida e classificada de acordo com sua complexidade de resolução.

Imagem 10: Níveis de atendimento

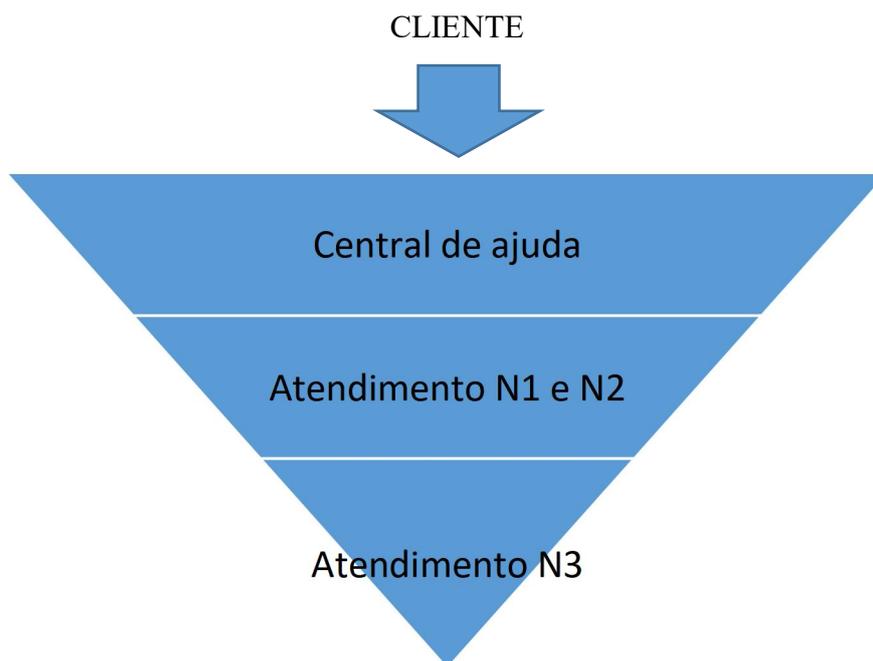


Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos internos da empresa

O N1 é o atendimento online, via e-mail ou formulário. São atendidos nesse nível situações como liberação de créditos e planos de funcionalidades, dificuldades de acesso ao sistema, verificações de instabilidade com telefonia, configuração de agenda, criação de lembretes/atividades, configurações de padrões etc. Já o N2 é um atendimento offline, pois exige maior tempo de análise ou mesmo a geração de tickets internos. Aqui são atendidas situações de criação de relatórios, campanhas de e-mails, filtros, configuração de funil, problemas mais complexos relacionados a telefonia. E por fim, o N3 é o nível de direcionamento para o especialista de produto, e trata de situações de maior complexidade como inconsistência de dados, instabilidade, problemas de integrações, configuração de domínio, que demandam conhecimentos mais técnicos.

A estratégia ideal da empresa é o autoatendimento. Ou seja, atender o máximo possível de clientes antes ainda de chegarem mesmo ao N1. Isso diz respeito à absorção do maior contingente possível de demandas ainda pela Central de Ajuda, que fica disponível 24h, todos os dias da semana para o cliente, e espera reter um volume considerável das demandas, criando maior eficiência operacional para as que realmente precisarem seguir aos níveis 1, 2 ou 3.

Imagem 11: Estratégia de funil invertido e entrada única dos canais de atendimento



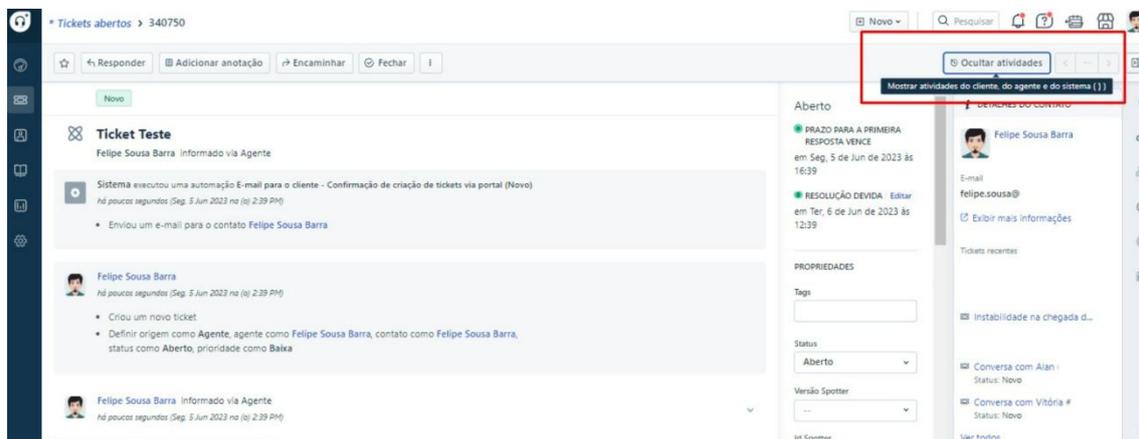
Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos internos da empresa

Os resultados alcançados pela pesquisa são eventuais caminhos de melhoria para os processos de *help desk* da empresa Qualitech, e uma discussão sobre a importância desses dois guias de diretrizes (ITIL e COBIT) na construção e fornecimento dos serviços de suporte e atendimento ao cliente de maneira eficiente nos dias de hoje. Espera-se, portanto, apresentar instruções e instrumentos de melhoria dos processos da empresa em questão, validar os que já estão adequados, e então discutir a importância das diretrizes especializadas dentro dessa estruturação, de maneira geral. A seguir estão descritas as respostas para cada uma das perguntas do checklist, elaboradas a partir dos modelos ITIL e COBIT, e também algumas imagens que evidenciam os respectivos conteúdos.

Sobre se a empresa possui políticas e procedimentos bem definidos para gerenciar solicitações de suporte, incidentes, problemas e mudanças de maneira cada vez mais efetivas, e se elas estão sendo bem implementadas, a resposta trazida foi que a empresa possui políticas e procedimentos bem definidos para gerenciar o help desk de maneira geral e estão sendo implementadas. A plataforma Freshdesk (imagem 12) é uma grande aliada a essas políticas e procedimentos, pois além de registrar toda e qualquer atividade dos colaboradores que estão atuando com o help desk, também registra toda a interação do cliente, permitindo o controle de todo o atendimento. A plataforma também permite a implementação de processos bem definidos, a partir de categorização de chamados

(tickets), dados de contato do solicitante, urgência, status, necessidades de encaminhamento para os níveis de N1 e N2, como também o controle dos atendimentos que estão sendo tratados por outros níveis, de modo que o chamado não se perca durante a comunicação entre os times.

Imagem 12: Registro de interações e atividades do helpdesk no Freshdesk



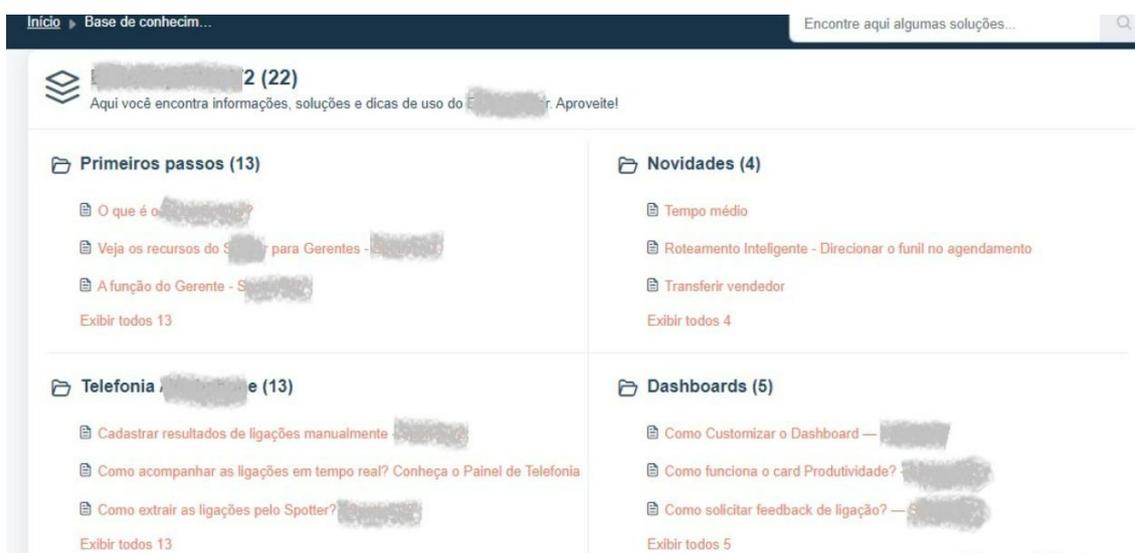
Fonte: screenshot da plataforma Freshdesk

Em relação a se a equipe responsável e diretamente envolvida com o help desk é qualificada e experiente para lidar com o volume e natureza das solicitações de suporte, atualmente a equipe da Qualitech conta com o auxílio do setor de treinamento e desenvolvimento para garantir que esteja continuamente qualificada e experiente para prestar um bom serviço de help desk, além do conhecimento compartilhado entre os próprios colaboradores via Discord (ferramenta de comunicação utilizado internamente). Porém, é possível visualizar um *gap* neste quesito, visto que ainda há uma taxa de rotatividade alta na equipe e os eventuais novatos naturalmente demandam algum tempo para estarem qualificados e plenamente capacitados para o exercício de suas atividades. Já o volume e natureza das solicitações está diretamente relacionado ao tempo de experiência com o produto da Qualitech, da prestação de atendimento ao cliente e da experiência no uso da ferramenta de helpdesk.

Quanto ao fornecimento, pela empresa, de treinamento adequado para a equipe do help desk, e se o treinamento é regularmente atualizado para garantir que a equipe de help desk tenha as habilidades e conhecimentos necessários para realizar os atendimentos aos usuários finais da empresa, na Qualitech existe um colaborador responsável pelo treinamento e desenvolvimento da equipe de atendimento (equipe que atua com o help

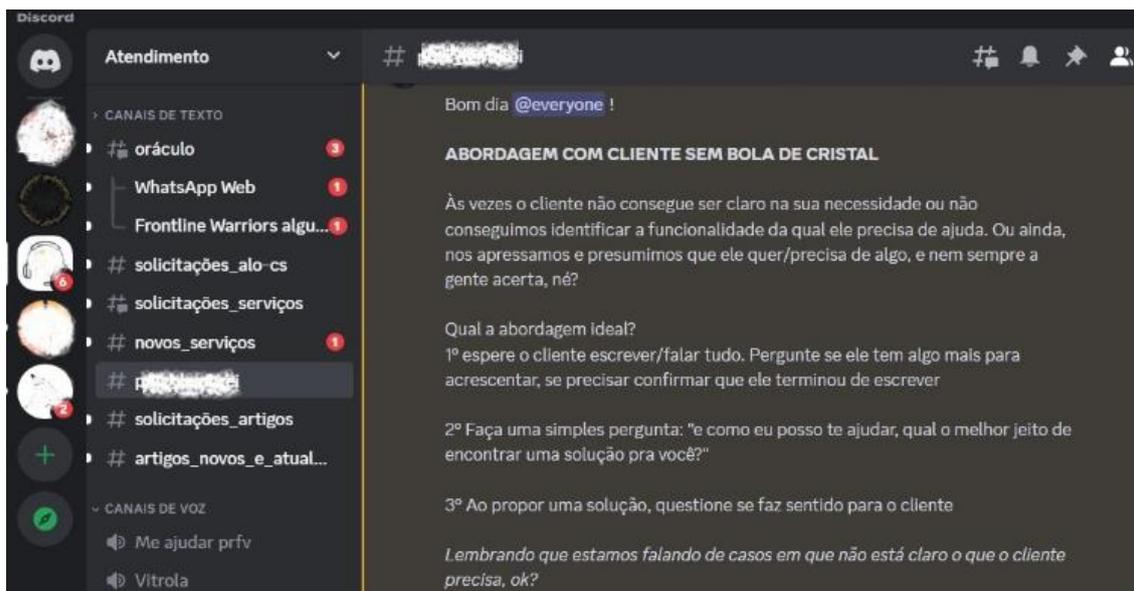
desk). Um treinamento intensivo ocorre nas primeiras semanas de trabalho de um novo colaborador, apresentando todo o produto e funcionalidades oferecido pela Qualitech, e também toda a plataforma do Freshdesk que é responsável pela maior parte do dia a dia do trabalho da equipe que atua com o help desk (imagem 13), como é a rotina e também as políticas e processos que devem ser seguidos. Além disso, semanalmente são feitas revisões no Discord (imagem 14) em cima das principais demandas tratadas com os clientes e também dos processos definidos. Dependendo da necessidade e complexidade do assunto, são feitos treinamentos específicos com o time todo. Outra grande aliada nesse quesito é a base de conhecimento/central de ajuda, no qual temos acesso a artigos públicos (voltados para o cliente) e também artigos internos, que auxiliam nas tratativas das demandas.

Imagem 13: Base de conhecimento no Freshdesk



Fonte: screenshot da plataforma Freshdesk

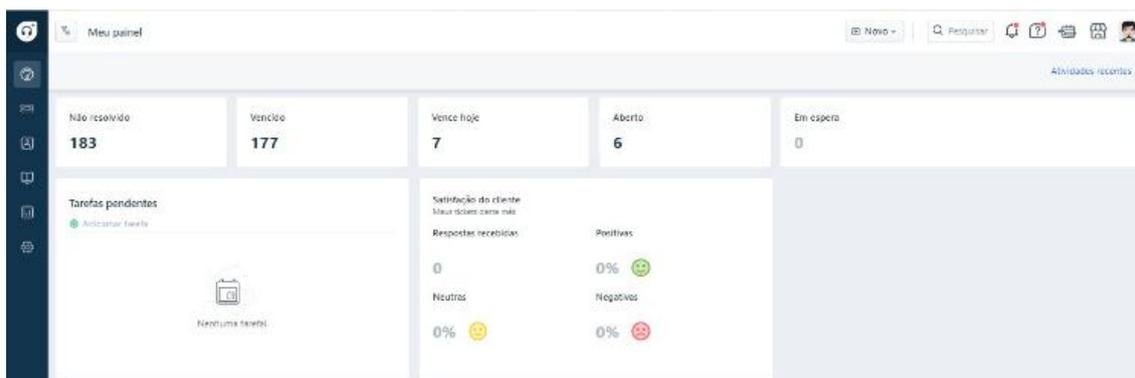
Imagem 14: Grupo de revisão semanal de processos via Discord



Fonte: screenshot da plataforma Freshdesk

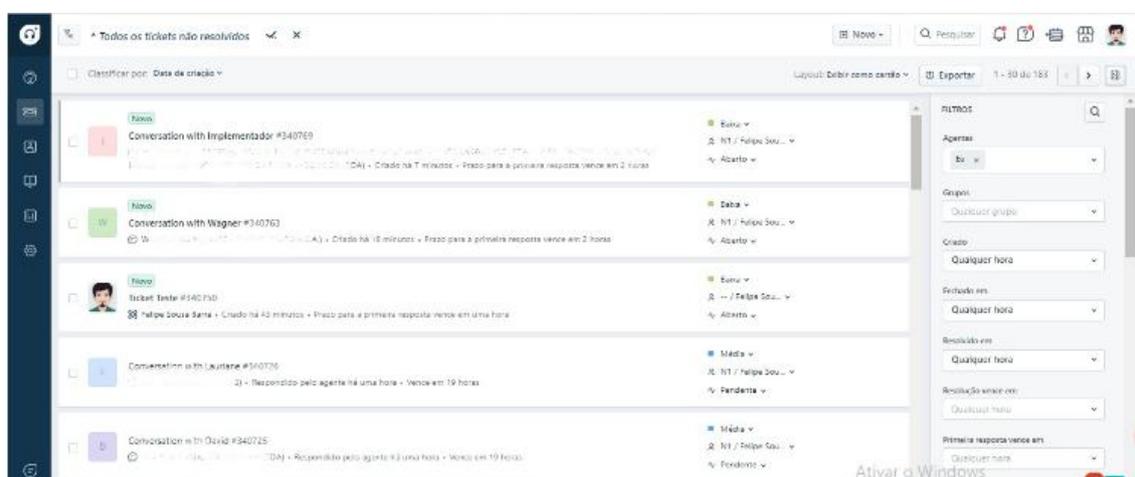
Quando a questão é se a empresa possui ferramentas e tecnologias adequadas para gerenciar as solicitações de suporte, incidentes e problemas, e se essas ferramentas estão sendo usadas de forma eficaz, a empresa Qualitech utiliza a plataforma Freshdesk, que é uma ferramenta própria de *help desk*, intuitiva e fácil de utilizar, que permite o gerenciamento dos chamados (imagens 15 e 16) e também gerenciamento do time como todo, com diversos relatórios que podem ser ajustados com filtros e períodos, permitindo gerenciar e operar todo o fluxo de atendimento através da plataforma, desde o contato do cliente até a resolução do problema, e também analisar as métricas do time e de cada colaborador individualmente. Pode-se dizer que atualmente a plataforma é usada de forma eficiente e eficaz, e permitiu um grande avanço na qualidade da prestação do serviço de atendimento ao cliente, mas há pontos de melhoria em alguns recursos que podem ser melhor aproveitados, como por exemplo os *bots* em chat e até mesmo o incentivo do uso da central de ajuda.

Imagem 15: Dashboard inicial do Freshdesk



Fonte: screenshot da plataforma Freshdesk

Imagem 16: Gerenciamento de tickets no Freshdesk



Fonte: screenshot da plataforma Freshdesk

Quanto à empresa possuir métricas e indicadores adequados para medir e monitorar o desempenho do help desk, e se essas métricas são regularmente analisadas para identificar áreas de melhoria, as principais métricas do setor são divididas por tickets e chats e são analisadas regularmente por três gestores/líderes de equipe. Essas métricas são analisadas e mensalmente ocorre uma reunião de feedback individual entre os líderes de equipe e um agente por vez. Durante uma entrevista com um dos líderes da equipe que atua com o help desk, foi passado que, no caso dos tickets, as métricas são analisadas diariamente, semanalmente e mensalmente, sendo as principais:

1. Taxa de resolução de tickets (cálculo do total de atribuídos sobre o total de fechados)

2. Tempo médio de primeira resposta (cálculo a partir da mensagem do cliente até a primeira resposta do agente) - analisado diariamente, semanalmente e mensalmente
3. Tempo médio para solução (Média de tempo de resolução em horas do calendário) - analisado mensalmente
4. Tempo médio para solução sem escala (média de tempo de resolução para tickets sem escala para N2/N3) - analisado mensalmente

Já em relação aos chats, segundo o gestor, as principais métricas são analisadas diariamente, semanalmente e também mensalmente e as principais métricas são:

1. Taxa de conversas fechadas em primeiro atendimento - analisado mensalmente
2. Tempo médio de espera na fila (tempo calculado da mensagem do cliente até a atribuição do agente a conversa) - analisado diariamente, semanalmente e mensalmente
3. Tempo médio para resolução da conversa (tempo que leva do momento em que um agente é atribuído a conversa até finalizar a conversa) - analisado diariamente, semanalmente e mensalmente
4. CSAT (nota de satisfação do cliente entre 1 e 5 onde 1 é péssimo e 5 excelente) - analisado semanalmente e mensalmente

A qualidade do atendimento ao cliente fornecido pelo help desk da empresa, incluindo a capacidade de resposta e a eficácia do suporte técnico prestado, é analisada através do alcance das metas que são estipuladas nas métricas. A seguir, estão apresentadas as médias dos últimos meses. Todos os dados foram extraídos da plataforma Freshdesk e trazidos pelos gestores/líderes da equipe que atuam com o helpdesk em entrevista realizada durante a pesquisa.

Em relação aos tickets offline:

- a) Taxa de resolução de tickets é analisado nos períodos diário, semanal e mensal. Este dado serve mais como um indicador, visto que os prazos dependem da categoria e urgência dos tickets.
- b) Tempo médio de 1ª resposta: essa métrica é analisado nos períodos diário, semanal e mensal. Possui uma meta de 4 horas úteis e é atingida com frequência (90% dos tickets)
- c) Tempo médio de solução: analisado de forma mensal. Essa métrica ajuda a entender o tempo de solução para diferentes categorias de tickets. Há metas diferentes dependendo da urgência classificada nos tickets, mas compreendemos que as urgências

precisam ser revisitadas. Possui uma meta de 8 horas úteis quando não depende de escala para níveis N2/N3 ou de outras áreas da empresa. Esta meta é frequentemente atingida (90% ou mais) quando a solução não envolve escala de nível ou outras áreas da empresa.

d) Taxa de resolvidos em 1º atendimento (apenas 1 interação do agente): analisado mensalmente. Não era uma meta e sim apenas um indicador. Agora passaram a analisar estratégias para definir uma meta e acompanhar os resultados a partir dos próximos meses

Em relação às demandas do Chat:

a) Tempo médio de espera na fila que é analisado nos períodos diário, semanal e mensal, possui uma meta de no máximo 2 minutos. Esta meta é atingida 70% dos dias no mês.

b) Tempo médio para resolução da conversa, que é analisado nos períodos diário, semanal e mensal. Possui uma meta de no máximo 20 minutos e é atingida com frequência (mais de 90% dos chats)

c) Taxa de conversas fechadas em primeiro atendimento (apenas 1 interação do agente): esta métrica era analisada como um indicador. Agora estão desenvolvendo novas estratégias para definir uma meta e acompanhar os resultados nos próximos meses

d) CSAT (nota de satisfação do cliente entre 1 e 5 onde 1 é péssimo e 5 excelente) - Esta métrica é analisada semanal e mensalmente, de forma individual para cada colaborador que atua no help desk de maneira direta com os clientes, cabendo a cada um atingir a meta de 90% de satisfação nos atendimentos, meta esta que é comumente atingida pela maioria dos colaboradores.

Outro ponto abordado é o das informações confidenciais e críticas, se estão sendo adequadamente protegidas pelo help desk, de acordo com as políticas e normas de segurança da empresa. Quanto a isto, a proteção das informações confidenciais e críticas é uma prioridade essencial para o *help desk*, e sua atuação está em conformidade com as políticas e normas de segurança estabelecidas pela empresa. Diversas medidas são adotadas para garantir a proteção adequada dessas informações valiosas. Segundo um dos gestores da equipe, as principais medidas são:

1. Implementação de controles de acesso: O help desk emprega controles de acesso robustos para restringir o acesso às informações confidenciais e críticas somente aos usuários autorizados. Isso inclui autenticação de dois fatores, permissões de acesso baseadas em função e segregação de privilégios, garantindo que apenas pessoas autorizadas possam visualizar e manipular esses dados sensíveis.
2. Treinamento e conscientização: Os profissionais que atuam com o help desk passam por treinamentos regulares, nos quais são orientados sobre as políticas e normas de segurança da empresa. Eles são instruídos sobre os procedimentos adequados para lidar com informações confidenciais e críticas, bem como a importância de manter a integridade e a confidencialidade desses dados e se responsabilizando com assinatura de termo de confidencialidade.
3. Monitoramento proativo: O help desk adota uma abordagem de monitoramento proativo para identificar atividades suspeitas ou potenciais violações de segurança. Isso envolve a análise de logs de acesso, monitoramento de atividades de usuários e a implementação de sistemas de detecção de intrusões. Esse monitoramento contínuo permite a identificação precoce de qualquer comportamento anômalo e uma resposta imediata para minimizar riscos.
4. Manutenção de políticas e normas atualizadas: O help desk trabalha em estreita colaboração com as áreas responsáveis pela segurança da informação para garantir que as políticas e normas sejam atualizadas regularmente. Isso garante que as práticas de proteção de informações estejam alinhadas com as últimas tendências e ameaças de segurança. Além disso, qualquer alteração nas políticas é devidamente comunicada e implementada no help desk.

Portanto, é possível afirmar que o help desk está comprometido com a proteção adequada das informações confidenciais e críticas, seguindo as políticas e normas de segurança estabelecidas pela empresa. A implementação de controles de acesso, treinamentos, monitoramento proativo e a manutenção de políticas atualizadas são evidências claras de sua dedicação em garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade desses dados essenciais.

## **5 CONCLUSÃO**

Essa pesquisa se debruçou sobre o tema do serviço de help desk a partir de uma análise de caso e dos parâmetros trazidos pelos documentos COBIT e ITIL. Através da elaboração do *checklist* de sete perguntas, feita a partir destes dois modelos de maturidade e de referenciais teóricos recentes, foi possível confrontar a empresa Qualitech em termos de seus processos de help desk.

Apesar de todas as perguntas terem recebido resposta positiva, é certo que restam caminhos de melhoria. São as chamadas “business gaps analysis”, ou análises de lacunas de negócio, sobre as quais fala Girsang et al. (2018). Para o caso presente, da empresa Qualitech, esses *gaps* foram apontados principalmente em relação a questões de preparo da equipe encarregada do help desk e também sobre as ferramentas das quais esta equipe dispõe para o trabalho. Mas em geral, o resultado encontrado indica que a empresa vem entregando um bom serviço, e preocupando-se com as principais condicionantes – políticas e procedimentos, pessoal, treinamento, ferramentas e tecnologias, medição e monitoramento, atendimento ao cliente e segurança da informação.

Foi possível confirmar, dentro dos escopos desta pesquisa, a validade e importância dos dois modelos de maturidade usados como referência. Tanto o COBIT quanto o ITIL se apresentam como documentos muito completos, gerais e assertivos no que diz respeito aos interesses de gerenciamento dos serviços de TI de uma empresa. Através da leitura dos dois, foi possível extrair pontos fundamentais de construção e análise de um bom serviço de help desk, e entender que a compreensão dos principais conceitos e terminologia do ITIL e do COBIT por parte das organizações é indispensável para se encarar os desafios de gerenciamento de serviços. Trata-se justamente de as empresas estarem preparadas para lidar com os desafios atuais do mercado, já que de acordo com a Organização Mundial do Comércio (Axelos, 2019), hoje os serviços compreendem o maior e mais dinâmico componente das economias desenvolvidas e em desenvolvimento, sendo a principal forma pela qual as organizações criam valor para si mesmas e para seus clientes.

Também chama-se a atenção para uma questão que atravessa todo o trabalho e discussão, que é a importância de as organizações encararem com seriedade tarefas de manutenção de informações de alta qualidade para o apoio na tomada de decisões

corporativas, a agregação de valor ao negócio a partir dos investimentos em TI, o alcance da excelência operacional por meio da aplicação confiável e inteligente da tecnologia, o controle do risco de TI em um nível aceitável, a otimização do custo da tecnologia e dos serviços relacionados, e o cumprimento das leis, regulamentos, acordos contratuais e políticas pertinentes (ISACA, 2012). Cada vez mais, diretores e gestores devem buscar garantir que a TI esteja inclusa na abordagem de governança e gestão, através de uma abordagem holística, isto é, completa, que pensa e considera todas as partes e dispositivos da empresa ao mesmo tempo. Se hoje quase todos os serviços estão habilitados para TI, é interessante às empresas pensarem a sério a expansão e melhoria de sua capacidade de gerenciamento de serviços de tecnologia, e para isso, os modelos COBIT e ITIL são indispensáveis.

O serviço de help desk, enquanto contato inicial e, por vezes, único dos clientes com uma empresa, tem a capacidade de agregar ou desagregar, diretamente, o valor da organização percebido pelo público. E enquanto serviço de TI, precisa estar orientado pelos princípios norteadores trazidos pelos referenciais especializados. Nesse sentido, esta pesquisa confirma o ITIL e o COBIT como documentos que, se bem entendidos e aplicados em termos de seus conceitos, levarão qualquer organização ao êxito na entrega e gerenciamento dos seus serviços de TI, como, por exemplo, do seu help desk.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES JUNIOR, Edir *et al.* *ITIL Practices in the process help desk case study in retail paints company*. Universidade Federal de Goiás, Brasil: Goiania, 2014.

AXELOS. *ITIL Foundation 4 Edition*. Reino Unido: TSO, 2019.

BUDI, Ananta *et al.* *Improving Helpdesk Capability in Perum Peruri Through Service Catalog Management Based on ITIL V3*. International Journal of Cyber and IT Service Management. Vol. 2, n. 2. Indonesia, 2022.

CONDE-ZHINGRE, Lorena; SARMIENTO, Pablo; HERNANDEZ, Wilmar. *Architecture Proposal of Help Desk based on the framework ITIL 3.0*. In: IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES (CISTI), 14ª edição, Portugal: Coimbra, 2019.

GIRSANG, Abba S. *et al.* *Implementation helpdesk system using information technology infrastructure library framework on software company*. In: 2nd Nommensen International Conference on Technology and Engineering. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 420. Reino Unido, 2018.

HALVERSON, Christine; ERICKSON, Thomas; ACKERMAN, Mark. *Behind the Help Desk: Evolution of a Knowledge Management System in a Large Organization*. Letters CHI, vol. 6, issue 3. EUA: Chicago, 2004.

ISACA. *COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização*. EUA: ISACA, 2012.

KRIEGSMAN, Mark; BARLETTA, Ralph. *Building a Case-Based Help Desk Application*. Institute of Electrical and Electronics Engineering. EUA: Nova Iorque, 1993

MILVUS. Blog Milvus, 2017. *Como aplicar a metodologia ITIL no Help Desk?* Disponível em: <<https://blog.milvus.com.br/como-aplicar-a-metodologia-til-no-help-desk/>>. Acesso em: fevereiro de 2023.

SCHAEFER, Jones et al. *Corporate Governance and Information Technology: A Hybrid Vision Based on COBIT and ITIL for Small Companies*. Em: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 40ª edição. Brasil: Paraná, 2020.

TALLA, Malleswara; VALVERDE, Raul. *An Implementation of ITIL Guidelines for IT Support Process in a Service Organization*. International Journal of Information and Electronics Engineering, vol. 3, n. 3, p. 334-340, Singapura, 2013.

ZENDESK. Blog Zendesk, 2022. *O que é Help Desk? Guia sobre o tema*. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-help-desk/>>. Acesso em: fevereiro de 2023.