

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RODRIGO AMARAL DE OLIVEIRA

SERVICE DESK – UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE NOS PROCESSOS E
SERVIÇOS PRESTADOS PELA CENTRAL DE SERVIÇOS DA TI ASAV:
UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR UNISINOS

São Leopoldo

2014

RODRIGO AMARAL DE OLIVEIRA

SERVICE DESK – UMA ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE NOS PROCESSOS E
SERVIÇOS PRESTADOS PELA CENTRAL DE SERVIÇOS DA TI ASAV:
UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR UNISINOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
pelo curso de MBA em Administração da
Tecnologia da Informação, da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos.

Orientador : Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

São Leopoldo

2014

“A educação deve propiciar ao corpo e à alma toda a perfeição e a beleza que podem ter”

Platão

Agradeço:

...Em primeiro lugar a meus pais João e Suzana que sempre me apoiaram em todos os meus sonhos, passos e decisões, sem eles não teria chegado até aqui.

...A minha esposa Ana Paula pelo amor e incentivo durante o período de desenvolvimento deste trabalho. E a minha labradora Rayka que esteve aos meus pés me aquecendo em todas as madrugadas frias que fiquei acordado escrevendo.

...Ao gerente de TI da ASAV Marcos Knewitz pelas conversas e auxílio nos momentos que precisei.

...Aos gestores da TI e gestores administrativos da UNISINOS que disponibilizaram seu tempo para participar desta Pesquisa.

...aos colegas da turma do curso de MBA ATI 2013/2014, Evandro Steyer, Dalva Pedroso, Daniel Lima, Felipe Engelmann e Juliano Muller.

...e a todos que de alguma forma ajudaram e me apoiaram.

RESUMO

A constante busca pela excelência na Gestão de Serviços na área de Tecnologia da Informação (TI) é hoje o objetivo de qualquer organização. A Gestão de Serviços de TI envolve o suporte e a entrega de serviços de tecnologia de acordo com as exigências da organização e seu negócio concentrando-se na qualidade do serviço e com foco orientado a seus clientes. A utilização de boas práticas e metodologias que auxiliem a gestão de serviços de TI vem se tornando uma prática fundamental para um fornecimento de serviços bem sucedido. O *Service Desk* é uma das disciplinas do *framework* ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) que tem a função estratégica entre a comunicação e a entrega do suporte de serviços de TI definida como ponto central de contato entre cliente e serviço. O objetivo deste trabalho é avaliar o nível de maturidade dos processos e serviços prestados pelo *Service Desk* da TI ASAV a instituição de ensino superior UNISINOS com base em melhores práticas internacionalmente reconhecidas de gestão de serviços de TI. Este trabalho utilizou o método estudo de caso único, possibilitando identificar como são criados os processos e como é feita a prestação de serviço. Foram levantados dados para análise do estudo e por fim propor melhorias a gestão de serviços de TI.

Palavras-chave: *Service Desk*. Processos e Serviços. ITIL. COBIT. Nível de Maturidade.

ABSTRACT

The constant search for excellence in Management Services in the field of Information Technology (IT) is now the goal of any organization. The IT Service Management involves the support and delivery of technology services in accordance with the requirements of the organization and its business focusing on service quality and customer oriented their focus. The use of best practices and methodologies that assist the management of IT services has become an essential practice for successful delivery of services. The Service Desk is one of the disciplines of the ITIL framework (Information Technology Infrastructure Library) which has the strategic role of communication and support of the delivery of IT services defined as central point of contact between customer and service. The objective of this study is to evaluate the level of maturity of processes and services provided by the IT Service Desk ASAV the institution of higher education UNISINOS based on internationally recognized best management practices for IT services. This study used a single case study method, allowing to identify how the processes are created and how is the service delivery. Data analysis for the study were raised and finally propose improvements to management of IT services.

Keywords: Service Desk. Process and Services, ITIL. COBIT. Maturity Level.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura de Gestão ASAV	50
Tabela 2 – Sistemas e Processos	51
Tabela 3 – Infraestrutura.....	52
Tabela 4 – Atendimento	52
Tabela 5 - atendimentos abertos em 2013 (extrato mensal).....	55
Tabela 6 - atendimentos fechados em 2013 (Por equipe).....	55
Tabela 7 – serviços utilizados por clientes, prioridade e resolução.....	58
Tabela 8 – uso de múltiplos Canais com o <i>Service Desk</i>	58
Tabela 9 – Contato com o <i>Service Desk</i>	59
Tabela 10 – Características de atendimento por Funções.....	61
Tabela 11 – Pontos fortes e Pontos Fracos	61
Tabela 12 – Maturidade de processos de gestão de TI.....	62
Tabela 13 – <i>Process Maturity Framework</i> (PMF)	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metodologia de estudo	13
Quadro 2 - Principais Modelos de Melhores Práticas	19
Quadro 3 - Níveis de Maturidade no alinhamento estratégico.....	22
Quadro 4 - Níveis de Maturidade Padrão COBIT	24
Quadro 5 - Áreas de Processo por Níveis de Maturidade.....	27
Quadro 6 – Modelos de Maturidade	28
Quadro 7 – Processos e Funções do ITIL V3.....	32
Quadro 8 – Níveis de serviços de TI	36
Quadro 9 – Questionário <i>Self-Assessment</i>	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da governança de TI	18
Figura 2 – Áreas da governança de TI.....	25
Figura 3 - <i>Framework</i> ITIL	31
Figura 4 – Ciclo de vida do Serviço	33
Figura 5 – Entrega de Serviços.....	34
Figura 6 – <i>Service Desk</i> Local.....	40
Figura 7 – <i>Service Desk</i> centralizado	40
Figura 8 – <i>Service Desk</i> Virtual.....	41
Figura 9 – Nível de Suporte.....	42
Figura 10 – Atuação da Companhia de Jesus no mundo.....	49
Figura 11 – Fluxo de Atendimento.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ANS – Acorde de Nível de Serviço
- ASAV – Associação Antônio Vieira
- BRM – Brasil Meridional
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CMMI – *Capability Maturity Model Integration*
- CMDB – *Configuration Management Database (Banco de Dados de Configuração)*
- COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*
- ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)
- GSI – Gerência de Sistemas da Informação
- GTI – Gestão da Tecnologia da Informação
- ITGI – Instituto da Governança de Tecnologia da Informação
- ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*
- ISACA – *Information Systems Audit and Control Association*
- itSMF – *IT Service Management Forum* (Fórum de Gestão de Serviços de TI)
- OGC – *Office of Government Commerce*
- PETI – Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
- PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*
- PMF – *Process Maturity Framework*
- PEN – Planejamento Estratégico de Negócio
- SEI – *Software Engineering Institute*
- SLA – *Service Level Agreement* (ANS . Acordo de Nível de Serviço)
- SLM – *Service Level Management*
- TI – Tecnologia da Informação
- UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)	17
2.1.1 Alinhamento Estratégico	20
2.2 <i>CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY</i> - COBIT	22
2.3 MODELO INTEGRADO DE MATURIDADE DE CAPACIDADE - CMMI.....	26
2.3.1 Process Maturity Framework (PMF)	27
2.4 <i>INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY</i> - ITIL	29
2.4.1 Gerenciamento de nível de Serviço	32
2.4.2 Service level management (SLM) e Service level agreement (SLA)	35
2.5 <i>CALL CENTER, HELP DESK, SERVICE DESK</i>	37
2.6 <i>SERVICE DESK</i>	39
2.6.1 Tipos de Service Desk	39
2.6.2 Funções do Service Desk	41
2.6.2 Nível de Suporte de Service Desk	42
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	45
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	46
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	49
4.1 ASSOCIAÇÃO ANTÔNIO VIEIRA – ASAV	49
4.2 TI ASAV – <i>SERVICE DESK</i>	51
4.2.1 Gerência de tecnologia da informação – serviços e atividades	51
4.3 DIAGNÓSTICO TI ASAV	53

4.4 ENTREVISTA COM USUÁRIOS QUE UTILIZAM OS SERVIÇOS DE TI	58
4.5 ENTREVISTAS COM GESTORES DA TI ASAV	59
4.6 - O QUESTIONÁRIO <i>SELF-ASSESSMENT</i>	65
4.7 DEFINIÇÃO GERAL	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A- DIAGNÓSTICO TI ASAV	77
APÊNDICE B - ENTREVISTA PARA CLIENTES / USUÁRIOS QUE UTILIZAM OS SERVIÇOS DA TI ASAV.....	78
APÊNDICE C - ENTREVISTA COM GESTORES DE TI.....	79
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO <i>SERVICE DESK</i>.....	82
ANEXO A – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO <i>SERVICE DESK</i>.....	84
ANEXO B - <i>PROCESS MATURITY FRAMEWORK</i> (PMF).....	87
ANEXO C – GLOSÁRIO	88
ANEXO D – PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO <i>HARDWARE</i>	89
ANEXO E – PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO A CONCESSÃO DE ACESSO	91

1 INTRODUÇÃO

A área da tecnologia da informação está se tornando onipresente nas estratégias e planejamentos de negócios. Buscam na operação a eficácia e implementação nas melhores práticas dos modelos de gestão para melhorar a cadeia de valor do negócio. Desta forma, analisam o contexto do negócio e várias metodologias que podem e tem sido desenvolvidas para suprir as necessidades.

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a avaliação do grau de maturidade tendo como base teórica a definição de Governança de TI a prática do COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) apresentada como *framework* mantido pelo ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), que possui uma série de recursos que servem como modelo de referência para gestão da TI, a metodologia ITIL (*Infrastructure Technology Information Library*), como base para sua aplicação em uma Central de serviços de TI no atendimento aos usuários em na instituição de ensino superior Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos).

Para a constante mudança no planejamento estratégico, buscando alinhar os processos do negócio com a gestão de TI, estão disponíveis uma série de ferramentas e modelos de *framework* tais como, *Six Sigma*, ISO/IEC 20000, COBIT, ITIL e CMMI que podem potencializar e auxiliar na criação dos processos e mediar o grau de maturidade dos serviços prestados.

Pode-se destacar que para o uso de modelos da Governança de TI os modelos da prática do COBIT; para a gestão de operações e processos da central de serviços a biblioteca ITIL; para avaliar o grau de maturidade dos serviços prestados pela TI o CMMI modelo para análise dos processos de empresas prestadoras de serviços, dos processos de aquisição e terceirização de bens e serviços e dos processos de desenvolvimento de produtos e serviços.

Quadro1 - Metodologia de estudo

13

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Metodologia	Descrição	Referência
<p>Avaliar o nível de maturidade dos processos e serviços prestados pelo <i>Service Desk</i> da TI ASAV a Instituição de Ensino superior UNISINOS</p>	<p>Analisar a implementação das melhores práticas COBIT e ITIL nos processos dos Serviços de TI prestados pelo <i>Service Desk</i> a UNISINOS</p>	<p>Governança da Tecnologia da Informação</p>	<p>Avaliar, orientar e monitorar a utilização dos recursos de TI apoiando a organização no uso da tecnologia obtendo melhores resultados para o negócio</p>	<p>- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços. 2009. - GRAEML, A.R. Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa 2003. - MANSUR, Ricardo. Governança de TI: metodologias, frameworks, melhores práticas 2007. - AKABANE, Getulio K. Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. 2012. - WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI: tecnologia da informação : como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. 2006.</p>
	<p>Analisar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela TI e propor melhorias</p>	<p>Alinhamento Estratégico</p>	<p>Apoiar as decisões da governança de TI no planejamento, processos iniciais, melhoria dos processos, avalia os processos gerenciados e cuida da otimização dos processos</p>	<p>- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI: tecnologia da informação como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. 2006. - BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. 2004. Atlas, 2012. - KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. Alinhamento: utilizando o Balance Scorecard para criar sinergias corporativas. 2006.</p>
	<p>Identificar quais são os serviços mais utilizados pelos usuários no <i>Service Desk</i></p>	<p>COBIT - <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i></p>	<p>É um <i>framework</i> que apoia a governança de TI através de ferramentas de controle, mapeamentos e auditorias apoiadas em um guia técnico de administração desenvolvido para gestão de TI. Analisa o grau de maturidade dos processos em 5 níveis: inicial, repetitivo, definido, gerenciado e Otimizado</p>	<p>- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços. 2009. - ITGI - IT Governance Institute. Disponível em: <http://www.itgi.org/>. 2007 - ISACA, Information Systems Audit and Control Association. COBIT 5: enabling information. Disponível em: <http://www.isaca.org/cobit/pages/cobit-5-enabling-information-product-page.aspx>.</p>
	<p>Identificar as formas de contato com o <i>Service Desk</i></p>	<p>CMMI - <i>Capability Maturity Model Integration</i></p>	<p>É uma ferramenta desenvolvida para avaliar a melhoria da capacidade da organização na qualidade de processos. O CMMI é definido em três grupos CMMI for Development, CMMI for Acquisition e CMMI for Services através do <i>Process maturity framework (PMF)</i></p>	<p>- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços. 2009. - ITSMF, ITIL Service Management Self Assessment. 2006. Disponível em: <http://www.itsmf.com/bestpractice/selfassessment.asp>. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL Best Practice for Planning to Implement Service Management Version 2.0. 2003.</p>
	<p>Identificar quem são os usuários do <i>Service Desk</i></p>	<p>ITIL - <i>Information Technology Infrastructure Library</i></p>	<p>Conjunto de conceitos e práticas na operação e manutenção de serviços de TI: - Perspectiva do negócio - Gerenciamento de aplicação - Entrega de serviços - Suporte aos serviços - Gerenciamento de infraestrutura - Gerenciamento de segurança</p>	<p>- AKABANE, Getulio K. Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. 2012. - FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços. 2009. - FREITAS, Marcos André dos Santos. Fundamentos do gerenciamento de serviços TI: preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation. 2010. - LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. Sistemas de informação gerenciais. 2007. - MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com Base na ITIL. 2007. - MANSUR, Ricardo. Governança de TI: metodologias, frameworks, melhores práticas. 2007. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL Best Practice for Planning to Implement Service Management Version 2.0. 2003. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL Best Practice Service Support, Version 2.0. 2003. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL for Service Delivery, Stationery Office BO, 2001. - VAN BON, Jan. ITIL@: guia de referência : edição 2011..</p>
		<p><i>Call Center, Help Desk e service Desk</i></p>	<p>Planejamento, implementação e gerenciamento de serviços O gerenciamento de nível de serviço se divide em 5 níveis: Estratégia de serviço, desenho do serviço, transição do serviço, operação do serviço e a melhoria contínua do serviço. Os SLAs tem por objetivo a negociação com o cliente firmando contrato para a prestação de serviços</p>	<p>- COHEN, Roberto. Implantação de Help-Desk e Service Desk. 2008. - FERNANDES, Viviane Cardoso; GARCIA, Prof. Dr. Luis Fernando Fortes. Redesenho de Processos do Help Desk Aplicando as Boas Práticas do ITIL. 2010. - MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com Base na ITIL. 2007. - NARDY, Luciana Pignatari. Trabalho Em Call Center E Telemarketing. 2007. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL Best Practice for Planning to Implement Service Management Version 2.0. 2003.</p>
		<p>Entrevista, Questionário e Divulgação dos Resultados</p>	<p>Estabelecer a definição e descrever o tipo de serviço prestado por cada um</p>	<p>- OGC, Office of Government Commerce. ITIL Best Practice Service Support, Version 2.0. 2003. - OGC, Office of Government Commerce. ITIL for Service Operation, Stationery Office, 2007. - PINHEIRO, Flávio R. Fundamentos em Gerenciamento de Serviços em TI Baseado no ITIL. 2006.</p>
			<p>Transcrever os relatos da entrevista e questionário. Apurar os dados em tabelas para contrapor as informações levantadas na pesquisa apontando e identificando o diagnostico do estudo e recomendar possíveis melhorias</p>	<p>- ANDRADE, J.; ARES, J.; MARTÍNEZ, M. A.; PAZOS, J.; RODRÍGUEZ, S.; ROMERA, J.; SUÁREZ, S. An architectural model for software testing lesson learned systems. Information and Software Technology. 2013. - GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2008. - GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. 1995. - ITSMF, ITIL Service Management Self Assessment. 2006. Disponível em: <http://www.itsmf.com/bestpractice/selfassessment.asp> - VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2010. - VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2010. - YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2001.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DA PESQUISA

Conforme Yin (2001), a visão de pesquisa é o passo mais importante que se deve considerar em um estudo. Para complementar o fator pesquisa citamos Miguel (2010), que relata que o primeiro passo para a realização de um estudo é a definição do problema e que, para resolver um problema, uma pessoa, ou um pesquisador, precisa ter claro qual é o problema e as implicações que ele traz. Desta maneira segue a contextualização a seguir em que a prestação de serviços é onde se buscam oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas. Desta forma, podemos relacionar à qualidade do serviço prestado ao seu processo de fornecimento.

A Instituição em estudo que presta o serviço de *Service Desk* é a Associação Antônio Vieira (ASAV), onde atua como mantenedora matriz de instituições de assistência social e ensino, atendendo a diversas organizações, que estão localizadas nos estados Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, além de prestar serviços também às instituições localizadas em São Paulo, Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

A instituição em estudo utiliza a Tecnologia da Informação nas atividades administrativas e nas atividades acadêmicas. Recentemente está em estudo a implantação de um “catálogo de serviços¹” que servirá como base para demonstrar e listar todos os serviços prestados pelo *Service Desk* ao seus clientes e fornecedores.

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), as organizações prestadoras de serviço, atualmente, não podem mais concentrar-se somente em tecnologia e na sua organização interna, precisam, também, considerar a qualidade dos serviços que prestam e oferecem e, ainda, se concentrar na relação que estabelecem com os clientes e fornecedores.

Com o crescente aumento da demanda de prestação de serviços do *Service Desk*, surge uma preocupação que impulsiona os gestores da área de tecnologia que é, como prestar serviços de TI, ou melhor, vender a ideia da tecnologia à área de negócios da organização e, principalmente, ressaltar a importância de manter a prestação desses serviços com qualidade para atender às necessidades da atividade-fim.

¹ Um documento relacionando todos os Serviços de TI, com informações resumidas sobre seus SLAs e Clientes. O Catálogo de Serviços é criado e mantido pelo Provedor de Serviços em TI e é utilizado por todos os processos do Gerenciamento de Serviços em TI.

A empresa sente a necessidade de gerenciar melhor seus serviços para manter a satisfação de seus clientes. Um dos pontos que ela percebe é a necessidade de melhorar a gestão dos serviços prestados, o que em uma visão geral envolve os processos de atendimento do *Service Desk*, pois uma falha nestes processos e atendimento pode gerar insatisfação por parte dos clientes. Para melhorar a prestação de serviços a central de serviços busca constantemente melhorar os processos, atualização dos profissionais que atendem seus clientes e a busca pela excelência no tempo de atendimento e solução de problemas e incidentes vivenciados pelos setores que necessitam de suporte. Parte daqui a pergunta a questão a ser respondida através deste trabalho, como pesquisa central: “Qual é o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pelo Central de Serviços (*Service Desk*) TI ASAV a UNISINOS?”.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os objetivos gerais e específicos estudados neste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o nível de maturidade dos processos e serviços prestados pela central de serviços (TI ASAV) na prestação de serviços de TI na Instituição de Ensino UNISINOS com a base das melhores práticas da gestão de serviços.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quem são os usuários do *Service Desk*;
- Identificar as formas de contato com o *Service Desk*;
- Identificar quais são os serviços mais utilizados pelos usuários na *Service Desk*;
- Analisar a implementação das melhores práticas COBIT e ITIL nos processos dos Serviços de TI prestados pelo *Service Desk* a UNISINOS;
- Analisar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela TI e propor melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações estão cada vez mais dependentes da TI para satisfazer suas metas e alinhá-las as suas necessidades ao negócio. Esta dependência tem levado os gestores de TI a preocuparem-se com a qualidade dos serviços prestados e com as melhores formas de gestão de TI nas organizações, através do uso de melhores práticas (como COBIT, ITIL, CMMI) (OGC, 2003).

Segundo Freitas (2010), muito tem se falado sobre o termo “Governança Corporativa”. A Governança Corporativa foi originada no mercado financeiro mundial com o intuito de priorizar a transparência na gestão empresarial em relação ao aumento de rentabilidade e redução de riscos para os investidores das empresas, garantindo o retorno de seus investimentos através de adoção de código e boas práticas de gestão.

Por este motivo a escolha deste estudo significa a possibilidade e necessidade de verificar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela central de serviços de TI e propor melhorias, garantindo a geração de valor para toda a cadeia de valor do negócio.

Esta pesquisa foi desenvolvida, por não se ter disponíveis tantos trabalhos acadêmicos com o mesmo intuito de estudo, e trazendo este assunto para melhorar os processos utilizados para melhorar a prestação de serviço na TI. Desta forma, este trabalho, vem a contribuir para pesquisas acadêmicas com o foco para melhorar a eficiência dos processos e serviços prestados pelas empresas de TI que atuam como *Service Desk* uma vez que foram integrados os atendimentos as mantidas da ASAV sendo, a UNISINOS a unidade que mais utiliza o serviço do *Service Desk*.

No capítulo 2 a seguir, serão abordados os assuntos de Governança de TI, melhoras práticas de gestão utilizadas (COBIT, ITIL), as definições para *Service Desk* e *Help Desk*, e CMMI como *framework* para medir o grau de maturidade dos serviços prestados, a descrição da pesquisa em estudo e o apontamento da resolução do estudo definindo, os pontos positivos e a sugestão dos pontos e processos a serem melhorados estarão presentes no capítulo 4 e 5.

Este trabalho oportuniza entender, melhorar e trabalhar na raiz da criação e ajuste dos processos dos serviços prestados para atender de forma precisa, com menor tempo gerando valor junto aos clientes nos serviços prestados pela Central de Serviços de TI ASAV a instituição de ensino superior UNISINOS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos em que se apoiam este trabalho, representando uma das etapas da pesquisa e referenciando as teorias a qual o estudo seguiu. Desta maneira, procurou-se enfatizar conceitos relacionados ao uso de melhores práticas na gestão e Governança de TI, com uma introdução ao COBIT, ITIL, o CMMI como *framework* para medir o grau de maturidade dos serviços prestados, as definições de *Call Center*, *Help Desk* e, o conceito de *Service Desk*.

2.1 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)

De acordo com Weill e Ross (2006, p. 1) as empresas “administram muitos ativos – pessoas, dinheiro, instalações e o relacionamento com o cliente, mas a informação e as tecnologias que coletam armazenamento e disseminam informação talvez sejam os ativos que lhes causem maior perplexidade. Negócios requerem mudanças constantes, ao passo que sistemas, uma vez implementados permanecem relativamente rígidos”.

No final do século XX e no início do século XXI, vivemos uma era em que a tecnologias da informação e telecomunicações convergiram para um único ponto. De modo que se pode afirmar que o conjunto de tecnologias resultantes da utilização simultânea e integrada da informática e telecomunicações tem sido chamado de Tecnologia da Informação (TI) (GRAEML, 2003). Essa nova tecnologia é composta de bancos de dados, sistemas de informação, telecomunicações, e tem a função de coletar, reunir, armazenar, manipular e transmitir as informações sobre as atividades da empresa e fornecê-las como suporte às ações e decisões. A TI é considerada elemento fundamental para as organizações na manutenção da sua competitividade e sobrevivência no mercado.

Segundo Mansur (2007), a necessidade de existência da Governança de TI surgiu das demandas de controle, da transparência e previsibilidades necessárias das organizações.

Conforme Fernandes e Abreu (2009), definimos como Gestão e Governança de TI a alta administração na liderança das estruturas organizacionais envolvidas, nas resoluções do negócio nos processos que garantem que a TI das empresas sustentem e estendam as estratégias e objetivos das organizações. Desta maneira, a Gestão tenta garantir que os

processos e execuções como a infraestrutura de serviços de TI estejam alinhados com o negócio, dando as garantias contínuas sem interrupções e falhas na sua aplicação.

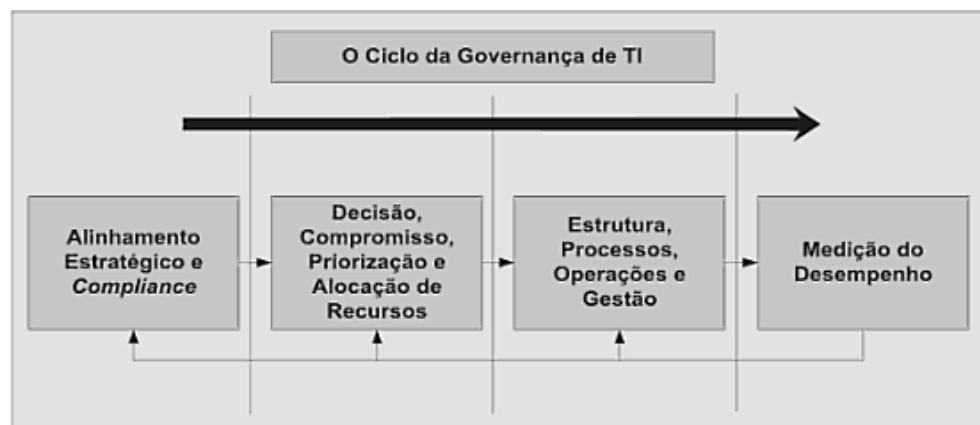
[...] esta governança “Trata-se de avaliar e orientar a utilização da TI para apoiar a organização e monitorar o seu uso para alcançar os resultados planejados. Nela incluem-se a estratégia e as políticas de uso da TI dentro de uma organização. AKABANE (2011, p. 53)

Conforme Fernandes e Abreu (2009), a Governança de TI deve: garantir o alinhamento da TI ao negócio em suas estratégias e objetivos, no que diz respeito a aplicações como à infraestrutura de serviços de TI, garantindo a continuidade dos negócios contra interrupções e falhas mantendo e gerindo as aplicações e a infraestrutura de serviços.

Uma boa governança corporativa é importante para os investimentos profissionais. Grandes instituições atribuem à governança corporativa o mesmo peso que aos indicadores financeiros quando avaliam decisões de investimentos. WEILL & ROSS (2006 p. 4)

De acordo com Fernandes e Abreu (2009), a gestão da governança de TI pode ser representada pelo chamado ciclo da governança de TI composta por 4 grandes etapas:

Figura 1 – Ciclo da governança de TI



Fonte: Fernandes e Abreu (2009, p. 14)

- a) Alinhamento estratégico e *compliance*: esta etapa remete ao planejamento estratégico da tecnologia da informação, em alinhamento aos objetivos organizacionais;
- b) Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos: destina-se à distribuição das responsabilidades pelas decisões do setor de TI;

- c) Estrutura, processos, operações e gestão: diz respeito à estrutura organizacional e funcional de TI, bem como aos procedimentos de gestão e operação;
- d) Medição do desempenho: trata-se da coleta de dados para gerar informações e demonstrar a performance dos serviços de TI.

Para Fernandes e Abreu (2009) nas últimas décadas foram elaborados vários modelos de melhores práticas de TI, com o propósito de auxiliarem a implantação da Governança de TI, onde o alinhamento estratégico é o ponto de partida. O alinhamento estratégico pode ser definido como o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados. Os principais modelos citados no meio acadêmico e profissional, relacionados com a Governança de TI, estão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Principais Modelos de Melhores Práticas

Modelos de Melhores Práticas	Escopo do Modelo
COBIT – <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>	Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia, até a monitoração e auditoria de todos os processos.
VAL IT	Modelo para a gestão do valor e investimentos de TI.
CMMI – <i>Capability Maturity Model Integration (for Development)</i>	Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e software.
ITIL – <i>Information Technology Infrastructure Library</i>	Infraestrutura de tecnologia da informação (definição da estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua do serviço).
ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002 – Código de prática para a gestão da segurança da informação	Segurança da informação.
Modelos ISO – International Organization for Standardization	Sistemas da qualidade, ciclo de vida de software, teste de software, etc.
PRINCE2 – <i>Project in Controlled Environments</i>	Metodologia de gerenciamento de projetos.
P3M3 – <i>Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model</i>	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos, programas e <i>portfolio</i> .
PMBOK – <i>Project Management Body of Knowledge</i>	Base de conhecimento em gestão de projetos.
OPM3 – <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>	Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos.
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	Metodologia de planejamento e gestão da estratégia.
Seis Sigma	Metodologia para melhoramento da qualidade de processos.
TOGAF	Modelo para o desenvolvimento e implementação de arquiteturas de negócio, aplicações e de tecnologia.
SAS70 – <i>Statement on Auditing Standards for service Organizations</i>	Regras de auditoria para empresas de serviços.

Fonte: Fernandes e Abreu (2009, p. 164)

A seguir, a título de contextualização, serão descritos o alinhamento estratégico da TI, os modelos, *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* e *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* e logo após definiremos os conceitos e diferenças entre *Call Center*, *Help Desk* e *Service Desk*.

2.1.1 Alinhamento Estratégico

Conforme Guralnik Apud Beal (2012, p.69), “o conceito de estratégia foi inicialmente aplicado no meio militar, dentro do processo de preparação para as guerras. Neste contexto a estratégia estava relacionada ao planejamento e direção em larga escala de operações militares ou manobras para obtenção de posições vantajosas em relação ao inimigo”.

Muito tem se fala de alinhamento estratégico entre TI e Negócio para chegar às estratégias empresariais. Uma boa estrutura para a TI e para o negócio é fundamental que alcancem o sucesso das empresas e as coloquem mais próximas de seus clientes, buscando e gerando valor através do conhecimento e da inovação. A estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.

O maior valor para qualquer tipo de gestão de negócios tanto na elaboração, planejamento, alinhamento e execução, é saber utilizar-se da informação. A partir destas informações podemos traçar o alinhamento do negocio criando processos para melhorar continuamente cada elo na cadeia de valor da organização.

Para Kaplan e Norton (2006), existem quatro perspectivas do *Balance Scorecard*² que geram valor aos acionistas, impulsionado pela excelência nos processos internos. Desta forma os autores descrevem que os processos devem ser aprimorados continuamente mediante, o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

As quatro perspectivas são as seguintes:

- 1) Perspectiva Financeira – quais são as expectativas de nossos acionistas em termos de desempenho financeiro.

² É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

- 2) Perspectiva do Cliente – Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes.
- 3) Perspectiva de aprendizado – como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura – para melhorar os processos críticos.
- 4) Perspectiva dos processos – em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e acionistas.

Para a melhoria continua de processos e tomada de decisões no alinhamento das estratégias da TI, Weill e Ross (2006, p. 99), descrevem que:

Os processos de Alinhamento são técnicas da administração de TI para assegurar o envolvimento geral na administração e utilização efetiva da Tecnologia da informação. Os processos de alinhamento devem levar todos a bordo, tanto contribuindo para as decisões de governança como disseminando os produtos de decisões de TI.

Desta forma, os processos de alinhamento devem incluir o processo de aprovação de investimentos, o processo de exceções à arquitetura, os acordos de nível de serviço, a cobrança reversa, o acompanhamento de projetos e o rastreamento formal do valor de negócios gerado da TI.

De acordo com Affeldt e Vanti (2009), varias tentativa de apresentar melhorias e adequações no planejamento estratégico da TI (PETI) e o Planejamento Estratégico de negócios (PEN) das organizações, diversos modelos de alinhamento estratégico de TI apareceram nos últimos tempos. Porém, na prática, os modelos nem sempre são implementados nas organizações.

Segundo Luftman Apud Affeldt e Vanti (2009) ressaltam que os níveis de maturidade dos processos de alinhamento de TI são difíceis de serem mensurados. No entanto, a mensuração desses indicadores é importante para que identifique-se ações específicas para certificar-se de que a TI está sendo utilizada de maneira apropriada e alinhando-se a estratégia de negócio. Para os autores, a maturidade de alinhamento de processos se dá através cinco níveis conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Níveis de Maturidade no alinhamento estratégico

Nível	Descrição	Características
1	Processo Inicial / Ad hoc	Sem alinhamento
2	Processo disciplinado	Organização comprometida com o alinhamento Oportunidades iniciando a serem identificadas
3	Processo Focado/Melhorado	Processo padronizado e consistente com os objetivos de negócios Iniciando a se integrar com o negócio
4	Processo gerenciado /melhorado	Processo previsível e controlado reforça o conceito da TI como centro de resultados. Organização visualiza a TI como fonte de inovação e criatividade para obtenção da vantagem competitiva
5	Processo otimizado	Governança sustentada e planejamentos de negócios e de TI integrados. Alinhamento completo

Fonte: Affeldt e Vanti (2009, p.217)

Kaplan e Norton (2006) descrevem que o alinhamento não ocorre em uma única ocasião. A implementação do *Balanced Scorecard* alinha a estratégia da corporação com as estratégias das unidades de negócio e das unidades de apoio. Desta forma são efetivadas as condições para alcançar uma sinergia de desempenho do negócio como um todo.

2.2 CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY - COBIT

O *COBIT* (*Control Objectives for Information and related Technology*) significa Objetivos de Controle para Informações relacionadas que serve como guia de boas práticas apresentado como *framework*, dirigido para a Gestão e Governança da Tecnologia da Informação (TI).

COBIT 5 é um guia de referência que fornece uma forma estruturada de pensar sobre a governança da informação e questões de gestão em qualquer tipo de organização. Esta estrutura pode ser aplicada em todo o ciclo de vida da informação, desde a concepção e design, através da construção de sistemas de informação, segurança da informação, utilização e prestação de garantias sobre a informação, e para a eliminação das informações. (ISACA)

Aversão mais atual é o COBIT 5. Uma das principais alterações em relação ao COBIT 4.1 é a integração com outros conjuntos de boas práticas e metodologias, como padrões ISO, ITIL, Val IT, dentre outros.

Criado em 1967 pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), o COBIT possui uma série de recursos que podem servir como modelo de referência para a Gestão e Governança de TI, incluindo um sumário executivo, um *framework*, objetivos de controle, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento.

O objetivo do uso das modelos do COBIT é ajudar a construir com sucesso a entrega de produtos e serviços de TI a partir das necessidades do negócio com uma visão mais acentuada no controle do que na execução.

Conforme ITGI (2007, p.7):

A orientação aos negócios do COBIT consiste em objetivos de negócios ligados a objetivos de TI, provendo métricas e modelos de maturidade para medir a sua eficácia e identificando as responsabilidades relacionadas dos donos dos processos de negócios e de TI.

Segundo Fernandes, Abreu (2009) o COBIT estabelece relacionamento com os requisitos do negócio, organiza as atividades de TI em um modelo de processos genérico, identifica os principais recursos de TI em que se deve mais investir e defini objetivos de controle considerados pela gestão.

De acordo com *IT Governance Institute* (ITGI), órgão criado pela ISACF, com o objetivo de promover um melhor entendimento e adoção dos princípios de Governança de TI, o COBIT:

- Estabelece relacionamentos com os requisitos do negócio;
- Organiza as atividades de TI em um modelo de processos genérico;
- Identifica os principais recursos de TI, nos quais deve haver maior investimento;
- Define os objetivos de controle que devem ser considerados para a gestão.

Para Fernandes e Abreu (2009), um dos maiores desafios das empresas que adotam modelos de melhores práticas de TI é visualizar o nível de profundidade que deve ser aplicados pelos mecanismos de controle e medições de desempenho. Para cada processo de TI, é estabelecido um modelo de maturidade baseado em níveis, através dos quais uma organização poderá ser avaliada. Os níveis definidos para modelos de maturidade padrão COBIT estão relacionados no quadro 4:

Quadro 4 - Níveis de Maturidade Padrão COBIT

Nível de Maturidade	Situação do Processo de TI
Nível 5 – Otimizado	Boas práticas são seguidas e automatizadas, com base em resultados de melhorias contínuas e de ações de modelagem de maturidade junto a outras empresas.
Nível 4 – Gerenciado e Mensurável	Processos são monitorados e medidos quanto à conformidade com os procedimentos, e ações são tomadas quando os resultados não são efetivos.
Nível 3 – Definido	Processos são padronizados, documentados e comunicados.
Nível 2 – Repetitivo mais intuitivo	Processos seguem um padrão de regularidade, com alta dependência do conhecimento dos indivíduos.
Nível 1 – Inicial	Processos são esporádicos e desorganizados, com abordagens de gestão aplicados caso a caso.
Nível 0 – Inexistente	Inexistente Processos de Gestão não são aplicados.

Fonte: Fernandes e Abreu (2009, p.183)

A utilização desses modelos de maturidade confere à gerência condições de mapear a situação atual da organização, até mesmo comparando com a situação das melhores organizações no segmento ou com padrões internacionais. Cabe salientar que permitem, também, estabelecer e monitorar as melhorias dos processos rumo à estratégia da organização.

Com o uso de modelos a gestão defini e monitora os resultados tendo controle do nível de desempenho da TI. O *Benchmarking*³ por exemplo, é medido e expresso pelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), as métricas e objetivos dos processos de TI são obtidos com o resultado do *Balanced Bussiness Scorecard* com base no controle das atividades efetuado pelos modelos do COBIT.

No COBIT segundo a ITGI (2007), a Governança de TI tem cinco áreas fundamentais que servem como pilares do gerenciamento e monitoramento para medir o desempenho.

³ É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking* e as cargas usadas são chamadas de *benchmarks*.

Figura 2 – Áreas da governança de TI



Fonte: (Fernades e Abreu, 2009. P 175)

Segundo Fernandes e Abreu (2009) as cinco áreas da governança de TI abrangem:

a) Alinhamento estratégico: garantia do plano de negócio e da TI na validação e manutenção no alinhamento dos processos e operações da empresa com as da TI.

b) Entrega de valor: é a execução da proposta de valor de IT através do ciclo de entrega, garantindo que TI entregue os prometidos benefícios previstos na estratégia das organizações otimizando e promovendo o valor intrínseco de TI.

c) Gestão de riscos: requer a preocupação riscos pelos funcionários mais experientes da corporação, um entendimento claro do apetite de risco da empresa e dos requerimentos de conformidade, transparência sobre riscos significantes para a organização e inserção do gerenciamento de riscos nas atividades da companhia.

d) Gerenciamento de recursos: refere-se à melhor utilização possível do investimento e o apropriado gerenciamento dos recursos críticos de TI: aplicativos, informações, infraestrutura e pessoas. Questões relevantes referem-se à otimização do conhecimento e infraestrutura.

e) Mensuração de Desempenho: acompanha e monitora a implementação da estratégia, término do projeto, uso dos recursos, processo de performance e entrega dos serviços, usando por exemplo, “*balanced scorecards*” que traduzem as estratégias em ações para atingir os objetivos, medidos através de processos contábeis convencionais.

2.3 MODELO INTEGRADO DE MATURIDADE DE CAPACIDADE - CMMI

O CMMI (*Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade*) foi desenvolvido, em 1991, pelo *Software Engineering Institute (SEI)*, da *Carnegie Mellon University*, para avaliar e melhorar a capacitação de organizações na qualidade para o processo de engenharia de software.

Segundo a SEI, o CMMI (*Capability Maturity Model - Integration* ou Modelo de Maturidade em Capacitação - Integração) é um modelo de referência que contém práticas e genéricas ou específicas necessárias à maturidade em disciplinas específicas (*Systems Engineering (SE - Engenharia de Sistemas)*, *Software Engineering (SW - Engenharia de Software)*, *Integrated Product and Process Development (IPPD - Desenvolvimento Integrado de Processo e Produto)*, *Supplier Sourcing (SS)*).

O CMMI é uma evolução do CMM (*Capability Maturity Model* ou Modelo de Maturidade em Capacitação) e procura estabelecer um modelo único para o processo de melhoria corporativo, integrando diferentes modelos e disciplinas. Foi baseado nas melhores práticas para desenvolvimento e manutenção de produtos. A versão atual do CMMI (versão 1.3) foi publicada em 27 de outubro de 2010 e apresenta três modelos:

- *CMMI for Development (CMMI-DEV)*, é voltado ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

- *CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ)*, é voltado aos processos de aquisição e terceirização de bens e serviços.

- *CMMI for Services (CMMI-SVC)*, é voltado aos processos de empresas prestadoras de serviços.

Fernandes e Abreu (2009, p. 204) descrevem como principal propósito do “CMMI fornecer diretrizes baseadas em melhores práticas para a melhoria dos processos e habilidades organizacionais”, focando nos ciclos de vida de produtos e serviços completos, nas fases de concepção, desenvolvimento, aquisição, entrega e manutenção. As abordagens envolvem a avaliação da maturidade da organização ou a capacitação das suas áreas de processo; a definição de prioridades; e a elaboração de planos de melhoria.

O modelo CMMI descreve elementos-chave para a melhoria e avaliação do processo de desenvolvimento de software através de um roteiro sequencial, estrutura de trabalho, com cinco estágios de maturidade. Esses níveis de maturidade que a empresa percorre para a

evolução do seu ciclo de desenvolvimento de software e serviços prestados que são definidos por avaliações periódicas, identificando problemas e implementando ações corretivas.

Torna-se necessário observar que cada nível de maturidade pode ser considerado um degrau evolucionário, para a melhoria do processo organizacional, e é composto por um conjunto de práticas específicas e genéricas que integram um conjunto predefinido de áreas de processo. (FERNANDES; ABREU, 2009, p. 210)

No Quadro 5 estão listadas as áreas de processo que precisam ser desenvolvidas para que cada um dos níveis de maturidade do CMMI seja atingido pela organização.

Quadro 5 - Áreas de Processo por Níveis de Maturidade

Nível de Maturidade	Áreas de Processo
Nível 5	Otimizado · Inovação e disseminação organizacional (OID)· Análise e resolução de causas (CAR)
Nível 4	Desempenho do processo organizacional (OPP)· Gestão quantitativa do projeto (QPM)
Nível 3	Desenvolvimento de requisitos (RD) Solução técnica (TS) Integração do produto (IP) Verificação (VER) Validação (VAL) Foco no processo organizacional (OPF) Definição do processo organizacional (OPD) Treinamento organizacional (OT) Gestão integrada do projeto (IPM) Gestão de riscos (RSKM) Análise de decisões e resolução (DAR)
Nível 2	Gestão de Requisitos (REQM) Planejamento do projeto (PP) Controle e monitoração do projeto (PMC) Gestão de acordos com os fornecedores (SAM) Medição e análise (MA) Garantia da qualidade do processo e do produto (PPQA) Gestão da configuração ((CM)
Nível 1	Inicial

Fonte: Fernandes e Abreu (2009, p. 210:211)

2.3.1 Process Maturity Framework (PMF)

O PMF é um *framework* que serve para analisar e avaliar a maturidade de processo que pode ser utilizado tanto para avaliar a maturidade dos processos de gestão de serviços individualmente, como para medir o grau de maturidade dos processos de gestão de serviços.

Os níveis de maturidade referencem ao *Capability Maturity Model - Integration* (CMMI), que define em cinco níveis de maturidade os processos de desenvolvimento de software e serviços adaptado para a gestão por processos (OGC 2003):

1. Inicial: O processo é caracterizado de *ad hoc* e, ocasionalmente pode ser caótico, onde poucos processos são definidos e sua efetivação para o sucesso depende de esforços individuais;

2. Repetitivo: Processo básico de e fácil de ser gerenciado. Este gerenciamento está estabelecido para o controle de custo, cronograma e funcionalidade. É a disciplina necessária dos processos permitindo repetir o sucesso em outros projetos com a mesma aplicação;

3. Definido: O processo é conhecido e tudo está documentado, porém não é formalmente aceito e reconhecido nas operações de TI;

4. Gerenciado: Intervenções detalhadas do processo e da qualidade do produto são coletadas e o processo quanto o serviço são quantitativamente entendidos e controlados;

5. Em Otimização: cada melhoria continua do processo é feita através do *feedback* Quantitativos dos processos e das aplicações de novas idéias, implantação e tecnologias.

Quadro 6 – Modelos de Maturidade

Níveis PMF	Modelo de crescimento da Organização de TI
Nível 1 – Inicial	Foco na Tecnologia
Nível 2 – Repetitivo	Foco em Produto/Serviço
Nível 3 – Definido	Foco no Cliente
Nível 4 – Gerenciado	Foco no Negócio
Nível 5 – Em Otimização	Foco na Cadeia de Valor

Fonte: OGC (2003)

A maturidade de uma empresa de TI não depende só da maturidade de processos de Gestão de Serviços. Cada nível exige um conjunto de combinações para que seja totalmente atingido. A revisão de cada processo estará completa se atingir as cinco áreas a seguir:

1. Visão e Direcionamento;
2. Processos;
3. Pessoas;
4. Tecnologia;
5. Cultura.

Conforme o OGC (2003), o PMF deve ser usado para uma análise e avaliação interna para que as potencialidades e a maturidade de processos de gestão de serviços sejam conduzidas dentro da organização e para uma avaliação externa tendo o *framework* como uso de uma consultoria externa, para completar e analisar o nível de maturidade dos processos realizado pela organização.

Outra maneira de auxiliar na análise e avaliação do grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela TI na organização, é utilizar um questionário de auto-avaliação (*self-assessment*) fornecido pelo itSMF(2006), que é um dos diversos instrumentos de avaliação das disciplinas ITIL aplicadas a uma organização de TI, para estabelecer as metas e técnicas a qual a sua empresa adotar.

2.4 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY - ITIL

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) é um conjunto de boas práticas que são aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de tecnologia da informação (TI).

Para Freitas (2010), o ITIL não é uma regra obrigatória a ser seguida, é um conjunto de recomendações baseadas em boas práticas de gerenciamento de serviços de TI.

ITIL é um dos modelos de gestão para serviços de TI mais adotados pelas organizações e foi desenvolvido no final dos anos 1980 pela CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*), e hoje pertence a OGC (*Office for Government Commerce*) da Inglaterra.

De acordo com a OGC (2003), o modelo ITIL pode promover a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de tecnologia da informação (TI).

Como um *framework*, o principal objetivo da ITIL é prover um conjunto de práticas de gerenciamento de serviços de TI testadas e comprovadas no mercado (organizadas segundo uma lógica de ciclo de vida de serviços), que podem servir como balizadoras, tanto para organizações que já possuem operações de TI em andamento e pretendem empreender melhorias, quando para criação de novas operações. (FERNANDES; ABREU, 2009, p. 273)

A definição literal para a tradução ITIL significa Biblioteca de Infraestrutura da Tecnologia da Informação. A disciplina ITIL trata de trabalhar com estruturas de processos para o gerenciamento de organizações de TI apresentando um conjunto abrangente de

processos e procedimentos gerenciais, organizados em disciplinas, com os quais uma organização pode fazer sua gestão tática e operacional em virtude de alcançar o alinhamento estratégico com os negócios.

Para Mansur (2007, p. 21), “o ITIL tem a preocupação básica de entregar e dar o suporte aos serviços de forma apropriada e adequada aos requisitos de negócio e, é o modelo base de referência para o gerenciamento de processos e serviços de TI onde, são fornecidos pela infraestrutura de hardware, software, procedimentos, documentação, base de conhecimento, comunicações e pessoas”.

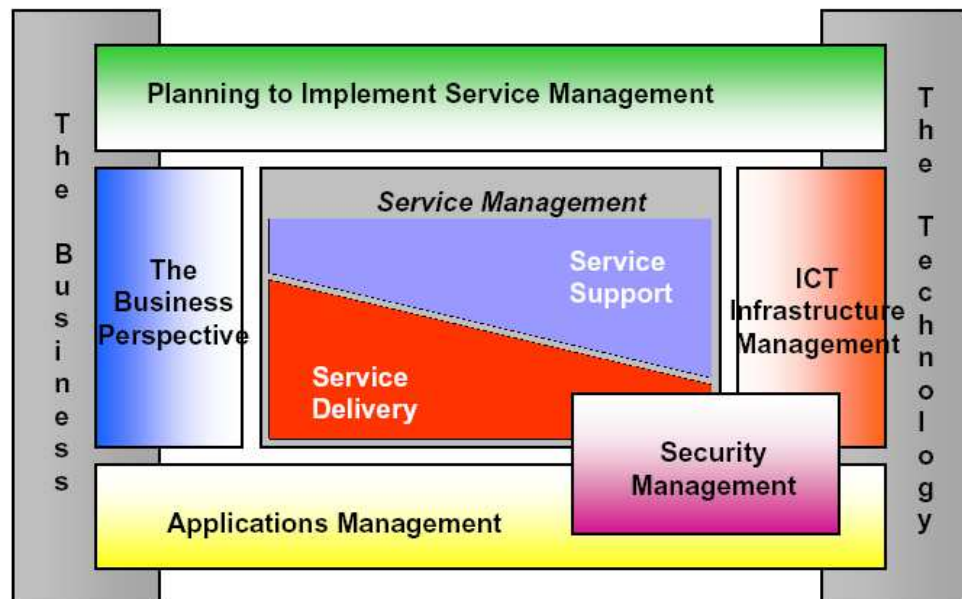
O ITIL é o conjunto de conceitos e práticas do *information technology service management* (ITSM), das operações e do desenvolvimento de TI, fornece as descrições detalhada de uma serie de práticas importantes da TI e listas abrangentes, tarefas e procedimentos que qualquer organização de TI pode adequar às suas necessidades. Aborda as operações de TI a partir da estratégia de serviços, como projeto de serviços, transição de serviços, operação de serviços e áreas de melhoria contínua de serviços. (AKABANE, 2012, p. 115)

Os princípios do ITIL: é um conjunto de processos que devem ser realizados na organização para gerenciar e operar a infraestrutura de TI e promover serviços ótimos para o cliente desses serviços com custos justificáveis.

As melhores práticas do ITIL estão organizadas dentro de sete grupos/módulos:

1. Perspectiva do negócio (*business perspective*): visão do negócio;
2. Gerenciamento de Aplicações (*Application Management*);
3. Entrega de Serviços (*Service Delivery*);
4. Suporte aos Serviços (*Service Support*);
5. Gerenciamento de Infra-estrutura (*Infrastructure Management*);
6. Gerenciamento de Segurança (*Security Management*);
7. Planejamento para implementar o Gerenciamento de Serviços (*Planning to Implement ServiceManagement*).

Figura 3 - Framework ITIL



Fonte: PINHEIRO, 2006

Mansur (2007) cita em sua obra que, as empresas e os negócios mudam com uma velocidade em que as organizações não têm tempo ou recursos para melhorar os processos. Desta maneira as empresas são obrigadas a reduzir custos, lucro e receita e acabam terceirizando os serviços de TI. Para as empresas cuja concretização dos negócios dependam da TI, os processos e a melhoria de TI têm uma criticidade enorme. Conforme o autor as principais melhorias da implementação das melhores praticas de TI resultam em:

- Aumento da utilização dos recursos;
- Melhoria da competitividade;
- Redução dos retrabalhos;
- Eliminação de atividades redundantes;
- Redução da variabilidade dos projetos em termos de custos e prazos;
- Aumento das disponibilidades, confiabilidade e segurança dos serviços críticos de TI;
- Justificativa dos custos em função do nível de serviço requerido pelo negócio;
- Integração dos processos de forma centralizada;
- Documentação e comunicação das regras e responsabilidade em relação ao nível dos serviços;
- Uso da experiência do mercado e lições aprendidas;
- Demonstração dos resultados via indicadores e performance.

2.4.1 Gerenciamento de nível de Serviço

O ITIL utilizado como melhores práticas para o gerenciamento de processos e serviços tem sido utilizado por várias empresas no mundo inteiro. O gerenciamento dos serviços de TI, proposto pela biblioteca ITIL e objeto de estudo desta pesquisa, é composto pela biblioteca de entrega dos Serviços (*Service Delivery*) e Suporte aos Serviços (*Service Support*).

Segundo Freitas (2010), os processos têm um ciclo de vida dentro da prestação do serviço e cada ciclo de vida definido pelo ITIL possui objetivos distintos. São eles:

- Estratégia de serviço: o gerenciamento dos serviços é transformado em ativos estratégicos atendendo a estratégia da organização.
- Desenho de serviço: orienta a TI para garantir a qualidade e a satisfação do serviço prestado ao cliente através da relação custo e benefício.
- Transição de serviço: orienta os recursos envolvidos na implementação dos novos ou modificados serviços na operação da TI e garante que a estratégia de serviço e o desenho de serviço estejam sendo cumpridos plenamente.
- Operação de Serviço: orienta a eficiência e eficácia na entrega do suporte dos serviços para garantir o valor esperado pelo cliente.
- Melhoria Continua de serviço: resulta e orienta sobre a melhoria dos serviços unindo os ciclos de estratégia, desenho, transição e operação para criar valor dos serviços prestados.

Para Fernandes e Abreu (2009), os processos da ITIL estão distribuídos entre 5 estágios:

Quadro 7 – Processos e Funções do ITIL V3

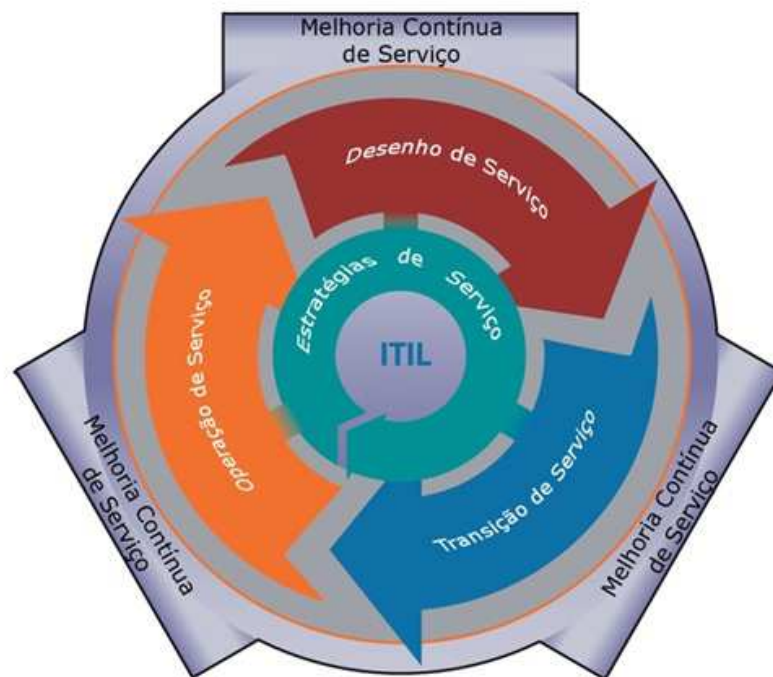
Publicações	Processos	Funções
Estratégia de Serviço	- Gerenciamento Financeiro de TI; - Gerenciamento do Portifólio de serviços; - Gerenciamento da Demanda.	
Desenho de Serviço	- Gerenciamento do catálogo de Serviços; - Gerenciamento do Nível de Serviços; - Gerenciamento da Capacidade; - Gerenciamento da disponibilidade; - Gerenciamento da continuidade de Serviço; - Gerenciamento de segurança da Informação; - Gerenciamento de Fornecedor.	
Transição de Serviço	- Gerenciamento de Mudança; - Gerenciamento da Configuração e de Ativo de serviços; - Gerenciamento Liberação e Implantação; - Validação e Teste de Serviço;	

	- Avaliação; - Gerenciamento do Conhecimento.	
Operação de Serviço	- Gerenciamento de Evento; - Gerenciamento de Incidente; - cumprimento de Requisição - Gerenciamento de Problema; - Gerenciamento de Acesso.	- Central de Serviço; - Gerenciamento Técnico; - Gerenciamento das Operações de TI; - Gerenciamento de Aplicativo.
Melhoria de Serviço Continuada	- Relatório de serviço; - Medição de Serviço.	

Fonte: FERNANDES; ABREU (2009, p. 275)

Freitas (2010, p. 147), defini que o objetivo do gerenciamento de nível de serviço (GNS) está conectado a negociar, acordar e documentar as metas de utilidade garantindo os serviços de TI com os clientes e controlando a entrega dos serviços acordados com as metas estabelecidas entre o negócio e a TI.

Figura 4 – Ciclo de vida do Serviço



Fonte: VAN, (2011, p. 8)

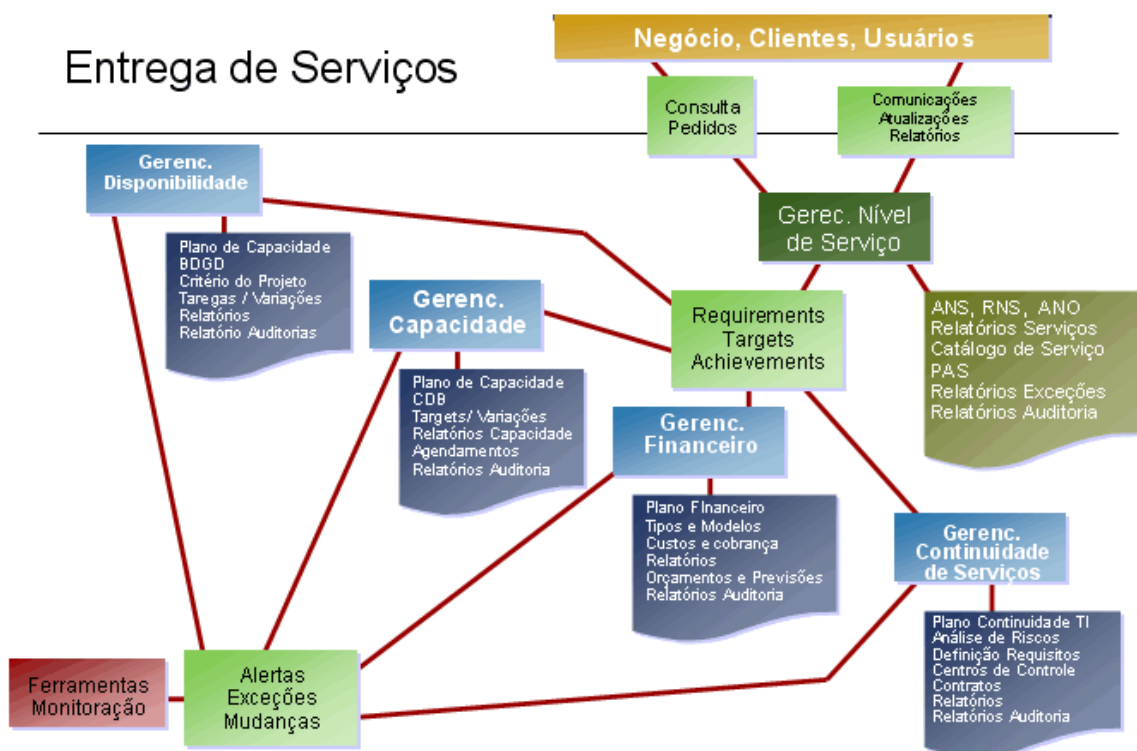
Segundo Fernandes e Abreu (2009, p. 276), “o gerenciamento de serviço é um conjunto de capacidades organizacionais especializadas para gerar valor aos clientes na forma de serviço transformados através dos processos e recursos”. Estas capacitações são vistas como a melhoria dos processos em função de gerenciar serviços ao longo do tempo de seu ciclo de vida.

O gerenciamento de nível de serviço deve promover um ponto de contato e comunicação com os clientes e gerentes do negócio para prestar contas sobre os relatórios de atendimento dos níveis de serviço em relação aos serviços utilizados e também para os serviços novos ou alterados. O gerenciamento de Nível de Serviço deve gerenciar a expectativa e a percepção de valor dos Clientes em relação aos serviços de TI entregues e garantir que a qualidade dos serviços está sendo entregue de acordo com os níveis de utilidade e garantia acordados. (FREITAS, 2009, p. 147:148)

A OGC (2001) relaciona as atividades do Gerenciamento do Nível de Serviços nos processos de planejamento, coordenação, elaboração, monitoramento e relatórios sobre acordos de níveis de serviço (*Service Level Agreements – SLAs*). A revisão faz parte dos resultados dos serviços para garantir que a qualidade dos serviços exigidos e custos justifiquem, mantenham ou melhorem gradualmente, se necessário. Os SLAs fornecem a base para gerenciar o relacionamento entre o prestador de serviço e o cliente.

Segundo a OGC (2003) o grupo de entrega de serviços abrange as melhores práticas para o planejamento, incluindo gerenciamento de nível de serviço - *Service Level Agreements* (SLAs), Gerenciamento de Capacidade, Gerenciamento de Continuidade, Gerenciamento de Disponibilidade e Gerenciamento de Custos.

Figura 5 – Entrega de Serviços



Fonte: PINHEIRO, 2006

A Gerência de Nível de Serviço procura manter e melhorar a qualidade dos serviços de TI através de do ciclo contínuo de acordos e realiza a monitoração e divulgação dos resultados, e incentiva ações para erradicar serviços de TI de baixa qualidade. O Acordo de Nível de Serviço (ANS) ou *Service Level Agreement* (SLA) ocorre entre a organização de TI e seus Clientes. Este acordo estabelece os objetivos específicos para os serviços prestados e as responsabilidades das partes envolvidas.

2.4.2 Service level management (SLM) e Service level agreement (SLA)

O ITIL Gerenciamento de Nível de Serviço tem por objetivo a negociação de acordos de nível de serviço com os clientes e para a prestação de serviços de acordo com as necessidades e metas de nível de serviço acordados. O gerenciamento de Nível de Serviço também é responsável pela garantia que todos os acordos de nível operacional e contratos de apoio sejam apropriados, e monitorem para informar sobre estes níveis de serviço.

Segundo Akabane (2012), o SLM é um processo que conecta a organização e seus clientes. Ele planeja, organiza, coordena as negociações reportando e gerenciando a qualidade dos serviços de TI prestados a um custo aceitável.

Fernande e Abreu (2009) definem que, os acordos de níveis de serviço são conhecidos como SLA e podem ser utilizados em vários serviços de TI, tanto relativos à prestação de serviço para organização quanto para os fornecedores prestadores de serviço.

Para Akabane o ambiente da TI, é estruturado para prestar serviços em condições seguras e proporcionar melhoria contínua por meio da configuração do SLM (*service level management*).

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), o processo de Gerenciamento de Nível de Serviços basea-se no gerenciamento de Serviços que a área de TI fornece para a empresa. A responsabilidade do processo é assegurar que os serviços de TI serão executados e entregues às áreas dentro dos níveis de serviços acordados.

O estabelecimento dos acordos de níveis de serviço está inserido no processo de gerenciamento do nível de serviço, que, de acordo com a ITIL, é o processo de negociar, definir, medir, gerenciar e melhorar a qualidade dos serviços de TI a um custo aceitável. (FERNANDES E ABREU, 2009, p. 64)

De acordo com a OGC (2001) o SLA é como um contrato bilateral acordado entre um fornecedor de serviços de TI e os clientes de TI, no qual relaciona-se definições dos objetivos do serviços e responsabilidades das partes envolvidas. Uma verdadeira parceria deve ser desenvolvida entre a TI, fornecedores e o cliente, para que um acordo, mutuamente seja alcançado. Caso contrário, corre-se o risco de o SLA cair em descrédito.

[...] as empresas precisarão de um contrato que inclua um acordo de nível de serviço (SLA – *service level agreement*), um contrato formal entre os clientes e seus provedores de serviços que define as responsabilidades específicas do provedor e o nível de serviço esperado pelo cliente. SLAs costumam especificar a natureza e o nível dos serviços fornecidos, critérios para avaliação de desempenho, opções de suporte, cláusulas para segurança e recuperação de desastres, propriedade e atualização de hardware e software, suporte ao cliente, cobrança, e condições para encerramento do acordo. (LAUDON e LAUDON, 2010, p. 132)

Nas organizações os acordos de nível de serviço geralmente são estabelecidos para:

- Serviço de Sistemas (desenvolvimento, manutenção, resolução de incidentes);
- Serviços de segurança da informação;
- Serviços de suporte ao usuário (*servisse desk*, resolução de incidentes);
- Disponibilidades de aplicações;
- Disponibilidade de infraestrutura.

Vejamos alguns acordos de nível de TI segundo Fernandes e Abreu (2009):

Quadro 8 – Níveis de serviços de TI

Tipo de Serviço	Níveis de Serviço
Desenvolvimento de Sistemas	- Taxa de solicitações entregues no prazo; - Taxa de solicitações com problemas de qualidade; - taxa de atendimento de solicitações dentro do custo contratado; - taxa de incidentes em novos sistemas; - Implantação, até uma data, do nível 2 do CMMI.
Suporte ao usuário	- Taxa de resolução de chamadas (nos vários níveis de atendimento); - Tempo médio de resolução de chamados (por severidade do incidente).
Operações de aplicações	- Percentual de disponibilidade de aplicação; - Percentual de disponibilidade da rede de comunicação; - Implantação, até uma data, da ISSO/IEC 20000.
Segurança de informação	- número de falhas de segurança no período

Fonte: Fernandes e Abreu (2009, p. 65)

No próximo item abordaremos as definições de *CALL CENTER*, *Help Desk* e *Service Desk* e o nível de suporte. A prestação de serviços de TI estão envolvidas através destas definições a seguir, o tipo de contato com o usuário para solicitação, suporte e resolução dos processos do negócio de TI para a organização.

2.5 CALL CENTER, HELP DESK, SERVICE DESK

Neste capítulo abordaremos os termos sobre *Call center*, *Help Desk* e *Service Desk* para conceituar as diferenças ao leitor.

Segundo a OGC (2003) existem definições para cada um dos termos, na verdade destaca três definições para ponto único de contato dentro de uma organização de TI (*Call Center* – Central de Atendimento, *Help Desk* e *Service Desk*).

Conforme OGC (2003), o foco principal dos profissionais que trabalham em um *Call Center* é de atender um enorme de volume de ligações baseado em televendas, como Bancos, Seguros, financeiras entre muitos outros tipos de negócio como o suporte de TI.

Entende-se como *Call Center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador” e de telemarketing: “Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados. (NARDY, 2007, p. 1)

O termo *Call Center*, é também conhecido como *telemarketing*⁴. Este conceito com o tempo passou por uma evolução e os *Call Centers* foram somando novas funções a sua concepção e hoje tem como definição, central de atendimento.

Help desk é um serviço de TI que pode ser prestado por uma empresa especialista quanto uma equipe própria de cada organização. Ele consiste em dar suporte e resolver problemas de TI que ocorrem na rotina dos usuários que utilizam as tecnologias da informação para desempenhar seus trabalhos. O *Help Desk* é similar a um atendimento de

⁴ É o termo que designa a promoção de vendas e serviços por telefone. Com o tempo, passou a designar também serviços de cobrança e outros, como atendimento ao consumidor e suporte técnico por telefone. Estes serviços são feitos por empresas especializadas em trabalhos de divulgação e de orientação aos clientes em vários segmentos do mercado e utilizam em suas operações, grandes ambientes denominados *Call Centers* ou centrais de atendimento, chamadas de SAC (serviço de atendimento ao consumidor).

Call Center onde, atendendo solicitações dos clientes por telefone, e-mail, acesso remoto ou até mesmo o atendimento presencial.

A diferença entre o *Help desk* e o *Call Center* conforme Cohen (2008) é que em uma ligação ou solicitação de atendimento no *Help Desk* pode-se direcionar para um outro nível de suporte ou fornecedor.

O *Call Center* utiliza um conjunto finito de conhecimento enquanto o *Help Desk*, apesar de também usar um conjunto finito, atua muito em diagnósticos – ação intrínseca ao seu objetivo -, sendo que um conjunto completo de competências é exigido. Por último, o *Call Center* realiza ligações para pessoas no qual um atendente com qualificações comerciais atuará: tais características praticamente inexistem no técnico de *Help Desk*, para o qual um outro conjunto de qualidades é requerido. (COHEN, 2008, p. 21)

O *Service Desk* tem um foco mais amplo do que o *Help Desk*. O *Service Desk* não é apenas uma central de atendimento para responder questionamentos ou um receptor que soluciona problemas e incidentes. O *Service Desk* age diretamente na administração de problemas, configurações e mudanças de tudo que tenha relação com os clientes. E de forma indireta pode fornecer diversos tipos de informações para vários tipos de gerências.

Conforme a OGC (2003), o *Service Desk* tem como objetivo mais amplo a prestação de serviços, que possibilita que os processos de negócios sejam integrados à infra-estrutura de governança e gestão de serviços. Não manipula somente problemas, incidentes, e soluciona dúvidas, mas é um canal de interação com diversas atividades e serviços com cliente e fornecedores como solicitações de mudança, manutenção de contratos, licenciamento de softwares, gerência de nível de Serviços, gerência de configuração, gerência de disponibilidade, gerência financeira de serviços de TI e gerência de continuidade.

A evolução de uma área de atendimento de TI como ponto único de contato, conforme as recomendações do ITIL para o modelo *Service Desk* não é uma tarefa fácil, faz parte de um esforço da equipe de TI em melhorar continuamente sua forma de trabalho, processos e, principalmente, a forma como é vista pelas demais áreas da organização.

2.6 SERVICE DESK

O *Service Desk* é uma função de extrema importância para a gestão dos serviços de TI (OGC, 2003). Tem por objetivo, ser o ponto de contato inicial com usuários e clientes da organização (BON, 2006).

Segundo a OGC (2007), o *Service Desk* fornece um ponto de coordenação para grupos de TI e processos. Como coloca Cohen (2008), a empresa, através do *Service Desk*, pode oferecer outros canais de comunicação além do contato telefônico, como correio eletrônico, *chat on-line*.

A OGC (2003), cita que as funções de um *Service Desk* são fundamentais para o desenvolvimento da gestão de serviços sendo o ponto de contato entre o cliente, fornecedores e o próprio serviço.

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), o *Service Desk* é a principal interface da empresa entre a área de TI e os usuários. Para Fernandes e Garcia (2010), as organizações devem fazer com que a área de TI mantenha o *Service Desk* informado dos procedimentos que impactam o negócio, devido a sua mudança e o constante contato com os clientes, fornecedores e usuários.

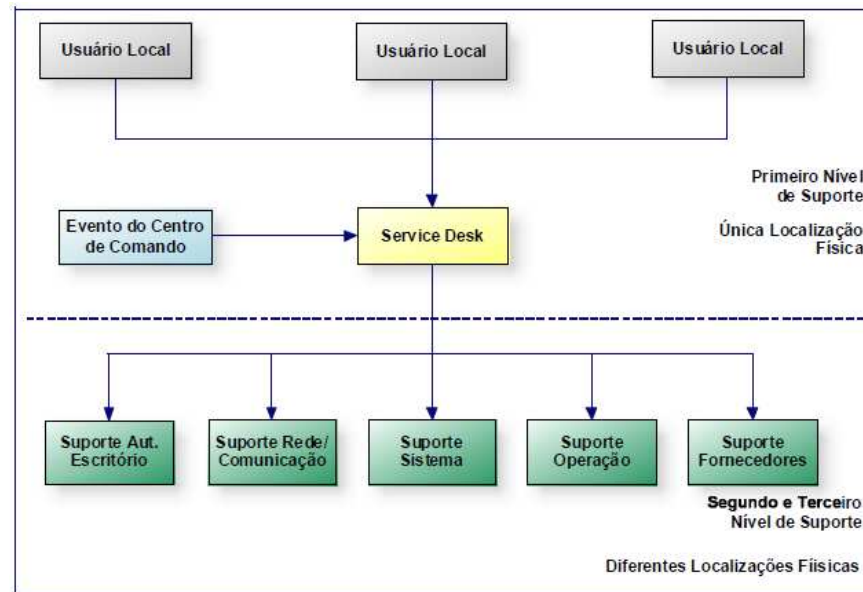
2.6.1 Tipos de *Service Desk*

Segundo a OGC (2003), os *Service Desks* podem ter três tipos distintos:

1. *Service Desk* Local: tradicionalmente as empresas organizam seus serviços de suporte de acordo com necessidades de negócio. Esse cenário é viável desde que os diferentes locais estejam integrados. Duplicar conhecimento e recursos pode tornar-se muito caro. Se sua empresa utiliza esse cenário é fundamental iniciar a padronização de operações e processos.

Um *Service Desk* tem uma estrutura local quando toda sua infraestrutura estiver instalada e operando na mesma localização física dos clientes dos serviços de TI. A estrutura local é indicada para empresas que possuem grande concentração física da sua arquitetura organizacional local.

Figura 6 – Service Desk Local

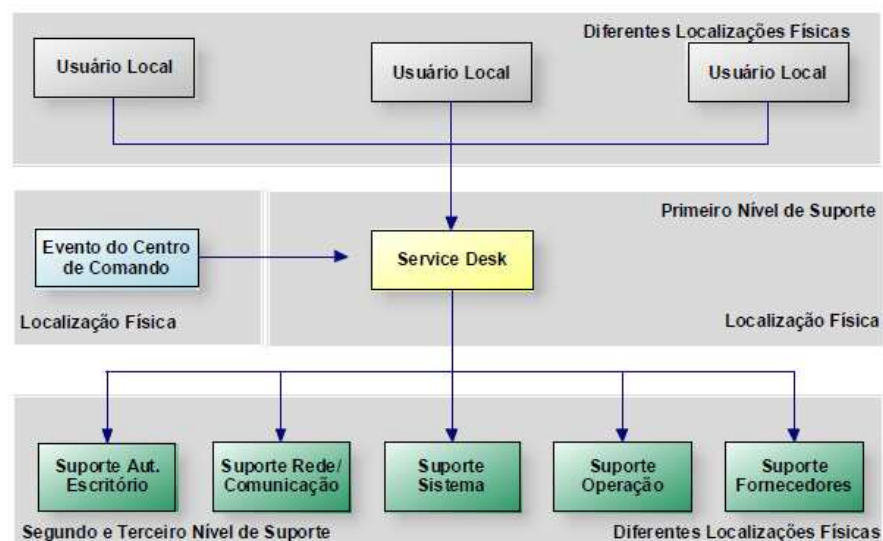


Fonte: OGC (2000, p. 38)

2. *Service Desk* Centralizado: a requisição de serviços é registrada numa localização física centralizada. Traz benefícios como redução de custos operacionais, consolidação da visão geral da governança e gerenciamento e aperfeiçoamento otimizando o uso dos recursos.

A estrutura de um *Service Desk* é considerada centralizada se toda a sua infraestrutura estiver em um local físico diferente da localização física dos clientes dos serviços de TI. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), essa estrutura é a mais utilizada nas organizações, seja utilizada interna ou externa.

Figura 7 – Service Desk centralizado

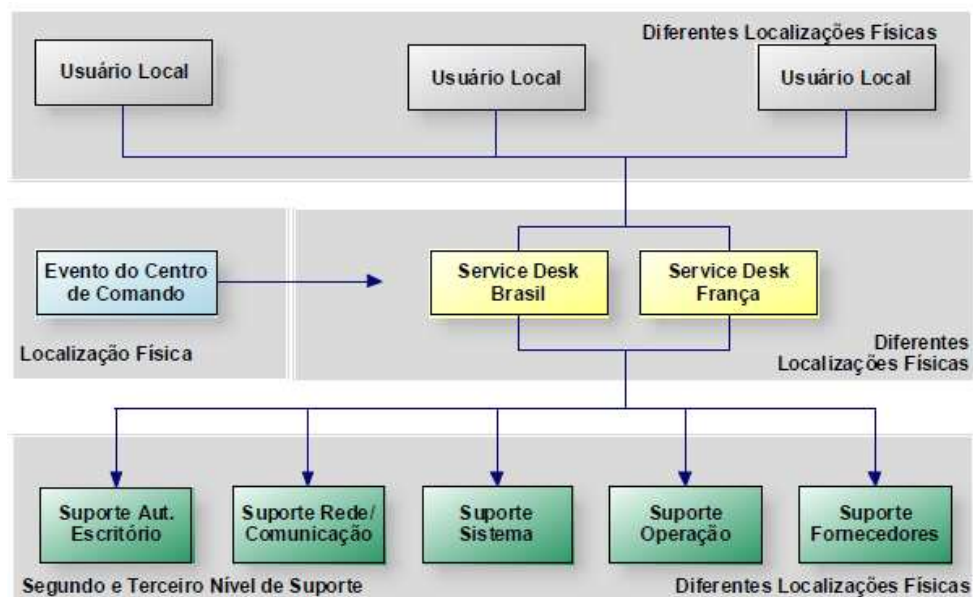


Fonte: OGC (2000, p. 39)

3. *Service Desk Virtual*: o avanço da performance das redes e telecomunicações possibilita a extensão do *Service Desk* para ser acessado de qualquer lugar do mundo. Neste caso, há uma restrição operacional quando da necessidade da presença física de um técnico.

Considera-se a estrutura virtualizada quando a infraestrutura estiver alocada e distribuída por diferentes locais físicos, tanto em âmbito nacional como internacional. Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), o cliente dos serviços de TI conhecerá os meios de acesso ao *Service Desk*, mas não necessariamente precisa saber de que local está sendo atendido.

Figura 8 – Service Desk Virtual



Fonte: OGC (2000, p. 40)

2.6.2 Funções do Service Desk

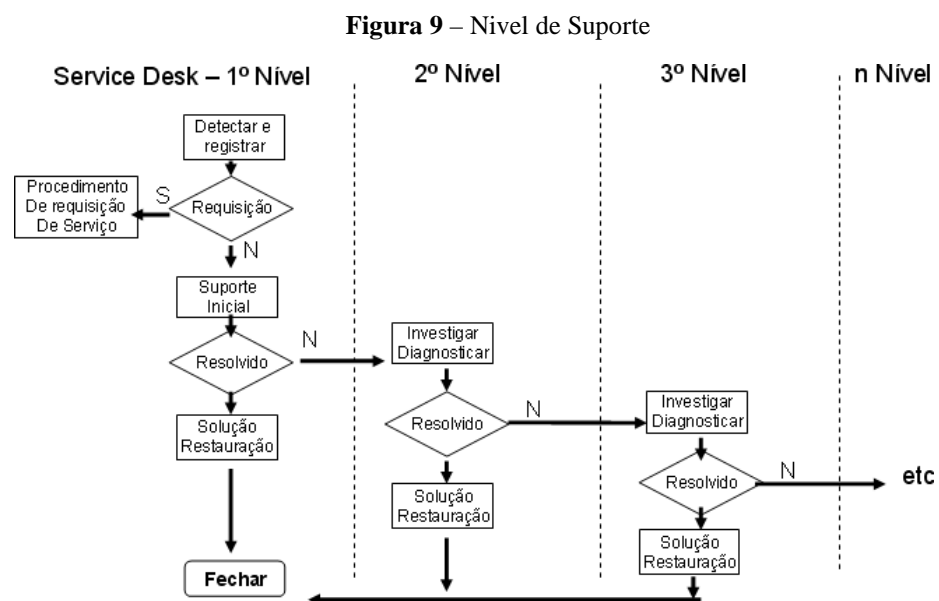
Para a OGC (2003), um *Service Desk* executa o primeiro nível de apoio para os Serviços de TI. Exceto o *Call Center*, todos os tipos de *Service Desk* executam as seguintes atividades:

- Recebe o usuário presencialmente, telefonemas, e-mails, solicitando informações, relatando sobre problemas e incidentes;
- Registra todas as solicitações de problemas e incidentes
- Classifica escalonando e prioriza as solicitações;

- Procura por uma solução de contorno;
 - Acompanha o problema e incidente;
 - Manter o cliente, usuário e fornecedor informado sobre o progresso de incidentes;
 - Realiza atividades de comunicação para outros processos;
 - Realizar visitas presenciais para atender incidentes e problemas;
 - Monitorar eventos da infraestrutura: como questões de segurança, serviços de rede, software, hardware, sistemas e aplicações.
- Envia relatórios gerenciais sobre o desempenho do *Service Desk* para os Gerentes e Clientes.

2.6.2 Nível de Suporte de *Service Desk*

Segundo Cohen (2008, p. 43), “os níveis de atendimento de suporte técnico correspondem às camadas de técnicos que colaboram para resolver um incidente ou encaminhar uma requisição”. Geralmente, o primeiro contato é recebido pelo primeiro nível de atendimento que rebe os incidentes via telefone, e-mail, chat ou pelo próprio cliente presencialmente. Estes por sua vez resolvem o caso no primeiro contato ou abrem uma requisição para o segundo nível onde existem outros grupos e denominações e buscam a resposta, correção ou solução para os incidentes relatados no primeiro nível.



Fonte: PINHEIRO, 2006.

Conforme a OCG (2000), a equipe responsável pelo tratamento de requisições de serviços ou incidentes pode ser dividida em níveis de suporte:

- primeiro nível de suporte (*first line support*);
- segundo nível de suporte (*second line support*);
- terceiro nível de suporte (*third line support*);
- n-nível de suporte (*n-line support*).

Os suportes de segundo e terceiro nível são caracterizados como grupos de suporte especializados, tendo um conhecimento mais específico e especializado, tempo ou outros recursos para investigar e resolver problemas e incidentes.

O terceiro nível e o n-nível de suporte incluem ou não, fornecedores externos, havendo a possibilidade de acesso à ferramenta de solicitação de requisições e/ou registro de problemas e incidentes, dentre a política de segurança e questões técnicas da organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Metodologia é “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 2010, p. 117). O método é “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 2010). É entendido como a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para desempenhar o papel cognitivo da teoria. O método aproxima o pesquisador do fato estudado (VERGARA, 2010).

Este capítulo delinea o método de pesquisa, a unidade de análise e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. Por fim, descreve as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem caráter descritivo, com o propósito e visão global do objeto de estudo em questão. O método de pesquisa utilizado é o Estudo de Caso para analisar a maturidade e as melhores práticas dos processos e serviços prestados junto à área de tecnologia da instituição em estudo, no qual o pesquisador esteve observando o uso dos conceitos de gestão, governança de TI, melhores práticas, processos, prestação de serviços e focando nos conceitos de *Service Desk*.

Esta pesquisa define-se como um estudo de caso único, pois avaliou e analisou o grau de maturidade dos processos e serviços prestados como *Service Desk* em que necessitou de uma investigação cuidadosa para minimizar as possibilidades de pouca representatividade e para maximizar o acesso necessário à coleta das evidências (YIN, 2001). Buscou-se realizar neste trabalho por meio da reunião de evidências em fontes distintas e complementares, assegurando a maior representatividade e validade da investigação.

Para a realização deste trabalho, foi utilizado a análise qualitativa e a triangulação dos dados, a qual segundo Godoy (1995) relata que, deve ser utilizada quando se deseja compreender melhor um fenômeno no contexto em que este ocorre. Esta análise foi desenvolvida por meio de estudo de caso.

Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos, sendo que o estudo de caso único é utilizado quando o acesso a múltiplos casos é difícil

e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles, reconhecido como uma pesquisa exploratória (GIL, 2008).

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando o estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e nem observados fora de contexto, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O Estudo de Caso caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências.

Este trabalho tem o caráter de uma pesquisa qualitativa sendo parte apoiada no referencial bibliográfico e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica ajudará a realizar não só uma das etapas de construção deste trabalho, mas um meio de identificação e obtenção de modelos e formas para propor à empresa em estudo, tendo como intuito de atender ao objetivo geral do trabalho.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O caso escolhido foi à análise da maturidade dos processos e serviços de TI prestado a área de tecnologia a instituição de ensino superior UNISINOS em função de ser um local geograficamente conveniente para o pesquisador, por ser participante dos processos e executor da prestação destes serviços.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a Associação Antônio Vieira – ASAV no setor de TI como prestadora de serviços de Tecnologia a instituição de ensino superior Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

A principal escolha pelo estudo foi em fusão das áreas prestadoras de serviços de TI da UNISINOS antiga GSI como *Help Desk* para a atual TI ASAV hoje, atendendo a Universidade como *Service Desk*. ASAV como atuadora e responsável pelos serviços prestados de tecnologia a UNISINOS está recentemente em estudos verificando a implantação de um catálogo de serviços onde descrevera para seus clientes os serviços prestados pela TI.

Com o intuito aplicação de melhores práticas para o setor de TI e melhoria dos processos e atendimento, o estudo propõe avaliar e analisar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados a UNISINOS.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2003) existe seis fontes distintas de coleta de dados: Documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes.

Segundo GIL (2008) a utilização de múltiplas fontes de evidência obtidas mediante análise de documentos, entrevistas, relatos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados. Na coleta de dados serão utilizadas como fonte, as entrevistas com roteiro semiestruturada, relato dos participantes e um questionário.

As entrevistas e questionário serão aplicadas com gestores da área de TI da ASAV e gestores das áreas administrativas da UNISINOS para posteriormente cruzar as informações objetivando comparar os resultados para averiguar a maturidade dos serviços de TI prestados e apontar as melhorias nos processos de atendimento do *Service Desk*.

Conforme Gil (2008) em uma entrevista que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados em que os participantes entrevistados e pesquisador participam, é relevante que a contribuição teórica ajude a estruturar os dados e organizar em um quadro de referencia para lhes dar significado e sentido.

- a) Entrevistas – Serão entrevistados, 5 gestores da área administrativa acadêmica, e 5 gestores da área da TI de forma aleatória. Será solicitado aos entrevistados para avaliar o serviço de ti com base na disciplina *Service Desk* preenchendo um questionário. Através dessa entrevista será elaborada uma tabela para avaliar e cruzar as informações e chegar à conclusão sobre os dados apurados. Está etapa servirá para levantar dados avaliando os serviços mais citados na entrevista, identificando o canal mais utilizado como contato com a TI e avaliar com notas de 0, 1 e 2 traçando tabelas para comparar as informações obtidas nas entrevistas e questionário onde foi utilizado a escala Likert com três alternativas (0 Não atendida, 1 Parcialmente atendida e 2 Plenamente atendida). Na entrevista com os gestores de TI, foram apurados dados para responder o questionário PMF e medir a maturidade dos processos de gestão de serviço.
- b) Questionário – Para detectar o nível de maturidade dos serviços prestados pelo *Service Desk* será aplicado um questionário de auto avaliação (*self-assessment*) fornecido pelo

itSMF (2006) que avalia o nível de conformidade dos processos de TI da organização, conforme as melhores práticas do ITIL orientadas pelo OGC. Desta maneira, o questionário de auto avaliação, utilizará perguntas fechadas organizadas de acordo com o *framework* apresentado na fundamentação teórica (Questionário *Selfassessment*) organizado em níveis que exigem uma pontuação mínima para serem atingidos. O questionário será aplicado posteriormente à entrevista sem influência do pesquisador. O questionário será convertido em percentual para melhor interpretação da avaliação entre gestores da TI e os gestores da mantida. As opções “sim” serão convertidas em 1 (um) e a opção “não” convertida em 0 (zero). Após efetuado o levantamento dos dados e tabulados, a conversão foi feita em porcentagem e apurando a média da avaliação contida no capítulo 4 na tabela 14 – Questionário *Self-Assessment*.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Objetivando as proposições iniciais do estudo, a análise de dados consiste em examinar, classificar em tabelas, categorizar e combinar as evidências. (YIN, 2001). Conforme Patton (1987) apud Yin (2001) destaca quatro tipos de triangulação ao se fazer uma análise: de fonte de dados (triangulação de dados); entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e de métodos (triangulação metodológica).

Desta maneira, a técnica de triangulação escolhida será a de fonte de dados (triangulação de dados) através da coleta de informações das fontes de evidência, questionário e entrevistas.

Segundo Yin (2001), a análise dos métodos a serem utilizados no estudo de caso descobriu que os estudos que utilizam várias fontes de evidências são mais bem avaliados, em relação a sua qualidade total, do que aqueles que contam com apenas uma única fonte de informações.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O que poderia ter limitado a pesquisa foram, o agendamento e tempo dos candidatos a e disponibilidade para aplicação do questionário e entrevista. A liberação deste estudo e aplicação do questionário e do roteiro de entrevista passou previamente pela aprovação do gerente de TI da ASAV para dar prosseguimento à aplicação entre as áreas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo descreve a apresentação do estudo de caso desenvolvido neste trabalho. As informações contidas neste capítulo foram retiradas a partir dos métodos de coleta de dados previamente descritos no capítulo 3.

4.1 ASSOCIAÇÃO ANTÔNIO VIEIRA – ASAV

A ASAV é uma Instituição titulada fundação civil sem fins lucrativos, que atua na área educativa, cultural, assistencial e cristã, em que realiza ações dentro da Província Brasil Merdional (BRM), e integrante da Companhia de Jesus.

Figura 10 – Atuação da Companhia de Jesus no mundo



Fonte: ASAV - BRM (2014)

No site da ASAV-BRM, a organização é a face jurídica dos Jesuítas BRM. Suas ações estão especialmente focadas em duas áreas chave: Assistência Social e Educação. Desta forma e nestes segmentos é possível promover a formação das pessoas de modo contínuo, bem como desenvolver a sociedade através de iniciativas integradas que resultem em benefício para ela própria, em âmbito regional. Estas ações visam aperfeiçoamento e expansão da fé e da ética cristãs, aplicadas à missão dos jesuítas. A origem da BRM é datada no século XIX, com a chegada dos primeiros jesuítas no Brasil. No Rio Grande do Sul e Santa Catarina, esta chegada teve o objetivo principal de construir e manter paróquias, colégios e centros de formação. Em 1927 a instituição foi elevada à condição de Província, alinhando então, sua atuação com as demais províncias brasileiras. Neste momento, a missão jesuíta está passando por um período de transição, tendo como o ano de 2015 a intenção de unificarem, formando então a Província do Brasil (BRA).

Hoje a estrutura da Gestão administrativa da ASAV está definida da seguinte maneira:

Tabela 1 – Estrutura de Gestão ASAV

Conselho Fiscal			
Diretoria			
- Diretor-Presidente			
- Diretor-Vice-Presidente			
- Diretor de Educação			
- Diretor de Assistência Social			
- Diretor de Administração			
Superintendência de Administração			
- Coordenação de Educação		- Coordenação de Assistência Social	
- Coordenação de Recursos Humanos		- Coordenação de Finanças e Controladoria	
- Gerente de Tecnologia da informação		- Coordenação de Comunicação e Marketing	
- Procuradoria		- Atendimento	
Obras Mantidas			
Ensino superior	Ensino Básico	Ação Social	Outras Ações

Fonte: ASAV – BRM (2013)

Nesta estrutura, podemos destacar a formação de uma estrutura hierárquica que se caracteriza pela divisão entre Mantenedora (ASAV Sede) e Instituições Mantidas, sendo as filiais relacionadas abaixo atendidas:

- a) UNISINOS – Ensino Superior – RS
- b) CECREI – Instituto religioso - RS
- c) Colégio Anchieta – Ensino Básico – RS
- d) Colégio Catarinense – Ensino Básico – SC
- e) Colégio Medianeira – Ensino Básico – PR
- f) IAESC – Ensino técnico (em agropecuária) – SC

4.2 TI ASAV – *SERVICE DESK*

A TI ASAV passou por uma mudança em sua estrutura no ano de 2012. Cada mantida tinha sua TI e com as mudanças e unificação que vem fazendo em sua arquitetura, passou a centralizar os serviços de tecnologia da informação com a fusão da TI do ensino básico e do *help desk* GSI que atuava na UNISINOS no ensino superior, formando assim em setembro de 2012, o *Service Desk* TI ASAV. Hoje sediado no prédio administrativo no campus da mantida UNISINOS na cidade de São Leopoldo onde está localizado o Data Center contendo os dados centralizados de todas as mantidas, atua como central de serviços de tecnologia da informação.

Para o desenvolvimento deste trabalho e limitando a pesquisa, a análise do estudo de caso foi aplicada apenas na instituição de ensino superior UNISINOS devido ao tamanho da instituição e por ser o cliente que mais utiliza os recursos e serviços de TI.

4.2.1 Gerência de tecnologia da informação – serviços e atividades

Com as mudanças na estrutura da ASAV, a estrutura passou a ser configurada da seguinte maneira:

- a) Equipe de Sistemas e Processos

Tabela 2 – Sistemas e Processos

Gerência			
Coordenação			
Atendimento e Projetos	Sistemas	Suporte	Tecnologia Aplicada

Fonte: documento interno ASAV (2013)

b) Equipe de Infraestrutura

Tabela 3 – Infraestrutura

Gerência			
Coordenação			
Comunicação e Redes	Aplicações e Data Center	Central de Serviços	Computação Pessoal

Fonte: documento interno ASAV (2013)

c) Atendimento, Infraestrutura e Suporte

Tabela 4 – Atendimento

Gerência			
Coordenação			
Front Office	Back Office	Portais, comunicação e Marketing	Desenvolvimento

Fonte: documento interno ASAV (2013)

Processos de *Front Office* - compreendem diretamente ao aluno, prevalecendo desta forma os procedimentos de ensino e atendimento geral ao aluno ou responsável acadêmico encaminhado e solicitado pela UNISINOS.

Processos de *Back Office* - compreendem procedimentos internos das instituições, como o da área financeira e de recursos humanos.

Os processos de Segurança têm uma gestão à parte, onde estão sendo definidas políticas para sua aplicação. Estes processos ainda levaram um longo tempo para entrar em vigor, pois necessita verificar e apurar várias premissas para sua implantação junto à gestão de cada mantida.

Para descrever e detalhar melhor o cenário de atuação da central de serviços de TI ASAV, foi desenvolvido um questionário para diagnosticar como é gerenciada administrativamente a TI, como são criados os processos de atendimento e como é feita a prestação serviços para posteriormente avaliar o grau de maturidade destes processos e serviços.

4.3 DIAGNÓSTICO TI ASAV

O questionário diagnóstico que está no apêndice A, teve como objetivo principal realizar observações referentes a alguns conceitos da disciplina *Service Desk* através de entrevista feita com o gestor responsável pela equipe de atendimento onde, o usuário / cliente faz o primeiro contato e a equipe identificando, registrando e classificando os incidentes e problemas solucionando ou encaminhando para o próximo nível e equipe adequada.

Na primeira pergunta da entrevista foi identificado e relatado pela gestão que a equipe de atendimento da TI ASAV está voltada hoje para o conceito de *Service Desk*, mas ainda está atuando como *Help Desk*. Na segunda pergunta a gestão respondeu que a estrutura de atendimento atua de forma e nível intermediário, mas tem como objetivos futuros atender em médio prazo como *Service Desk* avançado e especializado.

Para atender os incidentes e problemas relatados pela mantida UNISINOS, foi relatado na terceira pergunta que o atendimento é estrutura hoje com as seguintes equipes:

A) Atendimento:

- Nível 1: telefone, e-mail e presencial. (Identificação, classificação, categorização de incidentes e problema, solução ou encaminhamento a equipe específicas).

- Nível 2: Atendimento Remoto, Atendimento de Campo.

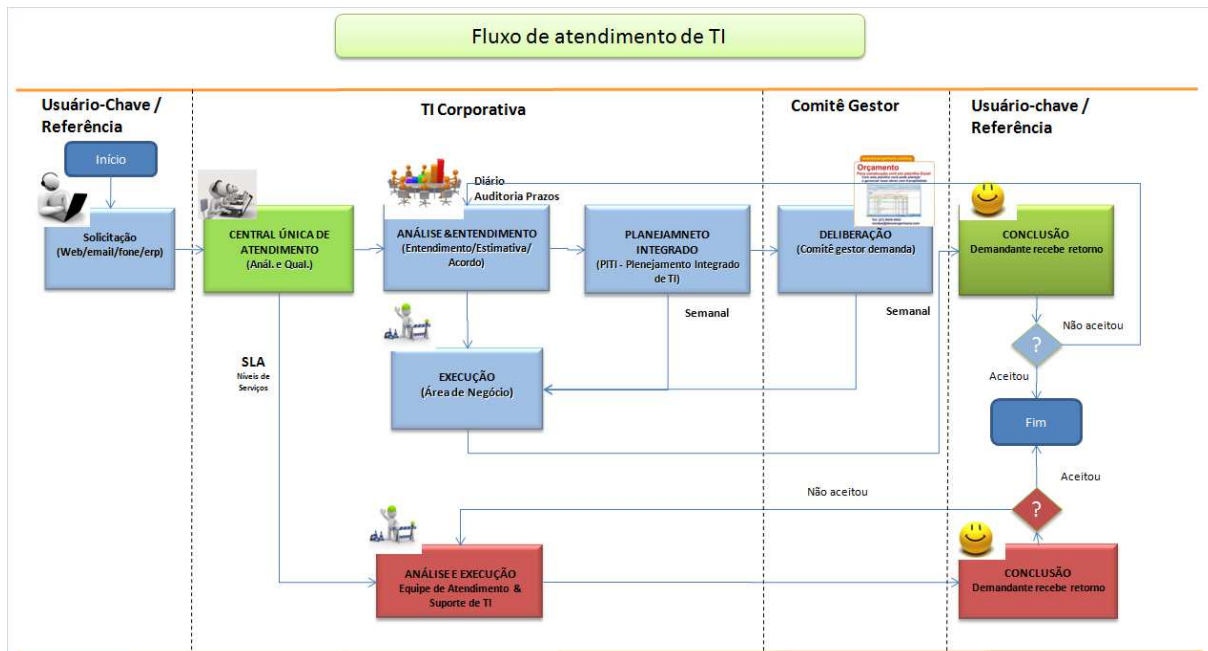
B) Infraestrutura:

- Redes, Telefonia e Comunicação.

- Aplicação e Data Center.

C) Desenvolvimento – desenvolvimento WEB (sites e portais: mantenedora e mantidas).

Figura 11 – Fluxo de Atendimento



Fonte: documento interno ASAV (2013)

Na quarta pergunta do roteiro da entrevista, obtivemos da gestora que a equipe de atendimento, tem seus processos de atendimento efetuado para usuário / clientes internos e externos feitas da mesma maneira, seguindo o fluxo de atendimento e registrando as solicitações.

A central de serviços registra os incidentes e problemas em um sistema ERP⁵ (RM-TOTVS) integrado entre a mantenedora e as mantidas.

A quinta pergunta da entrevista agrupa perguntas que estão relacionadas deste paragrafo em diante. Conforme a gestão de atendimento a definição de tamanho da infraestrutura está relacionada a cada problema registrado pelo usuário / cliente em que o primeiro nível de atendimento identifica, classifica e encaminha as solicitações. A definição de design já foi mencionada anteriormente onde temos níveis de atendimento e encaminhamento para as áreas e equipes específicas. Conforme relato da Gestora do atendimento, os clientes atendidos pela central de serviços de TI são funcionários da área administrativa, professores e parceiros que atuam como terceiros. Foi descrito na entrevista que os alunos de ensino superior da UNISINOS também são clientes, mas de forma indireta. Hoje a TI ASAV atende 130 (cento e trinta) funcionários internos da ASAV, 2.200 (dois mil e duzentos) profissionais contratados pela UNISINOS incluídos neste número, professores e

⁵ Sistema integrado de gestão empresarial (SIGE; em inglês enterprise resource planning - ERP) é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

funcionários e 33.000 (trinta e três mil) usuários como alunos. O estudo de caso foi aplicado apenas a gestores funcionários clientes da TI ASAV contratados pela UNISINOS. Foi identificado na entrevista que os clientes que são atendidos pela central de serviços são classificados e identificados como “usuários”.

Os incidentes variam conforme o problema ou solicitação, temos como exemplo nas tabelas 5 e 6 os números de atendimentos efetuados pelo *Service Desk* no ano de 2013.

Tabela 5 - Atendimentos abertos em 2013 (extrato mensal)

Mês da abertura	Atendimentos abertos
2013-01	1486
2013-02	1172
2013-03	2038
2013-04	2213
2013-05	1891
2013-06	2059
2013-07	1725
2013-08	2239
2013-09	1654
2013-10	1824
2013-11	1625
2013-12	1187
Total Geral	21113

Fonte: Extração de dados do Sistema RM. 2 de janeiro de 2014.

Tabela 6 - Atendimentos fechados em 2013 (Por equipe)

Área	Atendimentos fechados
Aplicações e Data Center	1069
Back office	2142
Central de Serviços	1854
Computação Pessoal	1020
Comunicação e Redes	1525
Front Office	3779
Gestão da Segurança	1182
Infraestrutura TI	5242
Portais Comunicação e Marketing	884
Recursos Humanos	1430
Serviços de TI Interno	28
Outros	109
Total Geral	20264

Fonte: Extração de dados do Sistema RM. 2 de janeiro de 2014.

O número de clientes externo não foi definido na entrevista, pois foi descrito que existem vários parceiros que trabalham como terceiros e as suas equipes variam de tamanho dependendo do tipo de serviço prestado junto a TI ASAV. A central de serviços de TI ASAV atende pedidos referenciados a softwares, desenvolvimento WEB, Data Center e infraestrutura de rede e telefonia e tem como parceiros, empresas que cuidam de atendimentos de Hardware, cabeamento estruturado e venda sistemas licenciados.

Conforme o relato na entrevista, o *Service Desk* é centralizado utilizando múltiplos meios de contato para abertura dos atendimentos. São eles:

- a) e-mail (atendimento@asav.org.br)
- b) Telefone (ramal: 1870)
- c) Sistema (ERP – RM TOTVS)
- d) Presencial (usuário se encaminha ao setor de TI)

A central de serviços não atende apenas a UNISINOS, mas todas as mantidas no período das 7 horas e 30 minutos até às 22 horas e 45 minutos de segunda-feira a sexta-feira e sábados das 8 horas às 12 horas. Neste período de atendimento os usuários entram em contato com o suporte registrando seus pedidos recebendo em seu e-mail retorno com a solicitação e um número de registro do chamado para acompanhar o status do seu pedido. Para atuar no atendimento do *Service Desk*, é exigido o conhecimento das hierarquias das estruturas da TI ASAV, da mantida em questão, conhecimento técnico para atuação na área de suporte de TI e conhecimento do nível de escopo de trabalho que é conhecido com o tempo de serviço.

Cada pedido aberto tem atenção individual para ser solucionado não definindo o prazo e o tempo de atendido para sua conclusão. No final do atendimento o usuário recebe o retorno em sua caixa e-mail informado a solução e deve retornar o e-mail escolhendo entre duas opções, se foi atendido ou rejeitou. Desta maneira o pedido é fechado concluído ou é rejeitado ficando pendente até que o *Service Desk* entrar em contato para achar uma nova solução e finalizar o atendimento com o parecer positivo do usuário.

Conforme a entrevista, a TI ASAV junto com a mantida define os processos e procedimentos de atendimento. Este acordo é feito em parceria entre a gestão da UNISINOS e a gerencia da ASAV. Os processos são informais não tendo o controle e contratos SLAs nem SLMs. Os contratos são firmados e gerenciados pelos gestores e repassados as equipes criando os processos e procedimento de forma mais adequada com base nos conhecimentos das bibliotecas COBIT, ITIL, e PMBOK. Fica claro que o *Service Desk* não utiliza as bibliotecas mencionadas anteriormente, mas procura as melhores práticas para atender e

gerenciar seus processos e serviços de forma mais adequada com prazos definidos entre os gestores.

Por se tratar de acordos, determinados pedidos são levados acima dos níveis de atendimento que a ASAV executa. Estes pedidos são analisados e encaminhados para um comitê especializado tornando esta solicitação uma demanda destacada podendo criar um novo projeto onde serão necessários efetivos investimentos e novas tecnologias. Após a análise deste comitê, e reuniões entre gestores da TI e da mantida, é definido se esta solicitação será encerrada ou será desenvolvida. Cada projeto ou demanda destacada depende do investimento que é mantido pela área solicitante. Ficou relatado em entrevista que a TI ASAV mesmo criando seus processos de atendimento para a prestação de serviços, documenta seus procedimentos e processos. Nos anexos D e E podemos ver exemplos da documentação dos processos e procedimentos de atendimento efetuados pelo *Service Desk*.

A TI ASAV como prestadora de serviços conta também com uma base de conhecimentos onde são registradas informações sobre os procedimentos. Este acesso é apenas interno para os funcionários que prestam os serviços de TI. Esta base é conhecida como “Wiki”, um site em que a TI gerencia e descreve detalhadamente os processos e procedimento de cada atendimento.

Conforme relato da gestora entrevistada, a TI ASAV está se encaminhando a médio e longo prazo para se tornar um *Service Desk* avançado e especializado, pois está em desenvolvimento o catálogo de serviços onde ficarão descritos todos os procedimentos, prazos e acordados dos serviços prestados.

Para a avaliação dos serviços prestados a central de serviços tem como métricas e indicadores apenas o número de pedidos abertos, fechados, cancelados. O controle é feito mediante extração de relatórios que são feitos diariamente, semanalmente e mensalmente. Existe no sistema ERP utilizado pelas mantidas, uma etapa de avaliação do atendimento, porém não está ativa devido a acordo e solicitação da reitoria da mantida UNISNOS. O meio de avaliação que o *Service Desk* tem para analisar o nível de satisfação é extrair e avaliar o número de incidentes abertos, concluídos, fechados e rejeitados.

4.4 ENTREVISTA COM USUÁRIOS QUE UTILIZAM OS SERVIÇOS DE TI

O roteiro da entrevista aplicado com os gestores da UNISINOS está no apêndice B, onde se procurou descrever o conhecimento sobre os processos e serviços prestados pela TI ASAV.

Na primeira pergunta foi solicitado para que cada gestor citasse 5 serviços TI utilizados por eles e sua equipe dando níveis de prioridade de 1 a 5 em ordem crescente, relatar o meio de contato para solicitação e o número de contatos referente até que seu pedido tenha uma resolução. Foram citados na entrevista os seguintes serviços:

Tabela 7 – serviços utilizados por clientes, prioridade e resolução.

	Serviços TI	Prioridade	Contato	Resolução
1	Relatórios RM	20%	e-mail	Mais de 3 contatos
2	Segurança Acesso	20%	e-mail	Mais de 1 contato
3	Correções RM	15%	e-mail / gestor	Mais de 3 Contatos
4	Manutenção e Instalação de software	15%	Telefone/e-mail/presencial	Mais de 1 contato
5	Melhorias RM	10%	e-mail	Mais de 3 contatos
6	Problemas de Rede	10%	Telefone	Primeiro contato
7	Aquisição de software	5%	e-mail /gestor	Mais de 2 contatos
8	Suporte Hardware	5%	e-mail / Telefone	Mais de 1 contato

Fonte: Dados apurados na entrevista do questionário do apêndice B

Foram relatados na entrevista que os meios de comunicação para entrar em contato com o *Service Desk* e solicitar os pedidos relatados acima são os canais de e-mail, telefone, sistema, presencial e o contato com os gestores de TI. O meio mais utilizado pelos usuários é o e-mail devido à facilidade e agilidade na abertura dos pedidos. Conforme o relato de alguns gestores da área administrativa da UNISINOS, a abertura via sistema ainda é pouco utilizada por não saber descrever exatamente sua solicitação e categorizar para encaminhar a devida equipe de atendimento. Vejamos a proporção apurada na entrevista na tabela 8.

Tabela 8 – uso de múltiplos Canais com o *Service Desk*.

	Canal	Percentual de utilização
1	e-mail	55%
2	Telefone	27%
3	Presencial	9%
4	Sistema	6%
5	Gestor	3%

Fonte: Dados apurados na entrevista do questionário do apêndice B

Os usuários que participaram da entrevista responderam na segunda pergunta do questionário, que desconhecem a existência de documentos e divulgação de todos os serviços prestados pela TI ASAV como *Service Desk*. Todos desconhecem a existência de um catálogo de serviços, mas relatam conhecer os serviços citados na tabela 7 e conhecem os procedimentos adotados para atender estas solicitações, pois são acordados entre a gestão da mantida e da matriz. Confirmaram na terceira pergunta da entrevista que recebem informações por e-mail sobre a solicitação da abertura do incidente com o número de registro do pedido e descrição do mesmo. Informaram na quarta pergunta que, ao término do atendimento, recebem e-mail confirmando a solicitação com a resolução descrita e por fim na quinta questão, não avaliam e nem descrevem qualificando o atendimento ou solução do incidente, mas indicam através deste e-mail se a solução existente foi rejeitada ou o pedido foi concluído.

Ao término da entrevista os usuários informaram que se necessitam de dados sobre os incidentes, solicitam relatórios a TI ASAV que os repassa com número de atendimento, solicitação e conclusão.

4.5 ENTREVISTAS COM GESTORES DA TI ASAV

Além da entrevista de diagnóstico aplicada a organização para definir o quadro atual em que se encontra, foram aplicadas entrevistas com 5 gestores da TI ASAV onde está incluso o roteiro desta entrevista no apêndice D. Para comparar as informações descritas pelos usuários / cliente foi questionado na primeira pergunta aos gestores, quais os tipos de contato para que os clientes entrem em contato com o *Service Desk* e obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 9 – Contato com o *Service Desk*

Gestores	e-mail	Telefone	Presencial	Sistema	Gestores
G1	x	X	x	x	
G2	x	X	x	x	x
G3	x	X	x		
G4	x	X	x	x	x
G5	x	X		x	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Cada avaliação individual dos gestores está identificada pela letra G acompanhada de um número para identificar individualmente a pessoa entrevistada evitando a divulgação dos nomes. Podemos comparar que as informações relatadas pelos usuários conferem com as citadas pelos gestores de TI. Na segunda pergunta da entrevista com os gestores da TI, foi questionado as características do *Service Desk* e tivemos como resposta que a central de serviços possui múltiplos canais de contato com usuário tonando-se centralizada atuando nos três tipos de *Service Desk*, local, centralizado e virtual devido ao uso do sistema utilizado por alguns usuários.

Ao questionar na segunda pergunta quais as características da estrutura de TI, obtivemos como resposta que, o atendimento de TI da ASAV tem múltiplos pontos de contato atuando reativamente aos incidentes onde registra sua base de conhecimento em documentos de uso interno. A maioria dos participantes aponta que o foco de atendimento é voltado aos processos deixando a tecnologia como consequência para investimentos ou demandas destaca. Os participantes relatam que existe vulnerabilidade, pois todos processos são informais e existe um nível de risco em cada processo. Nesta entrevista verificou-se a definição entre usuário e cliente e todos os gestores de TI apontam e classificam as pessoas que utilizam os serviços de TI como “USUÁRIO”. O *Service Desk* ASAV trabalha mais na operação e execução e é caracterizado como operacional e não como prestador de serviços. Como relatado no diagnóstico o conceito *Service Desk* está sendo aplicado, mas ainda levará algum tempo para ser visto desta maneira. Por motivo de estar atuando ainda direto na execução e operação, tem a ideia de que se trata de um *Help Desk*. Por estar atuando diretamente na operação o atendimento tem como característica atender incidentes recorrentes que são controlados e mensurados com indicadores, contabilizando estes incidentes. Conforme a visão dos entrevistados, o *Service Desk* atua na perspectiva do negócio atendendo as solicitações das mantidas para obter os melhores resultados em curto tempo e com baixo investimento através de inovações tecnológicas.

Para melhor a caracterização, questionou-se na segunda pergunta da entrevista sobre a organização das funções do atendimento e foi criada uma tabela avaliando traçando uma média entre as opções não atendida, parcialmente atendida e plenamente atendida. Para cada uma destas avaliações foi indicado um número por ordem crescente sendo 0 (zero) a menor nota e 2 a maior. Na tabela 10 está expressa os dados desta coleta onde foi feita a média para melhor interpretação.

Tabela 10 – Características de atendimento por Funções

	Classificação do Atendimento por Funções	G1	G2	G3	G4	G5	Média
1	Contato: telefone, e-mails, chat e presencial	2	1	2	2	1	1,6
2	Registro de incidentes	2	2	2	1	1	1,6
3	Classificação e priorização dos incidentes	1	1	1	1	1	1
4	Resolução ou solução de contorno	1	1	1	2	1	1,2
5	Acompanhamento de incidentes	0	2	2	2	1	1,4
6	Informam e o mantém o cliente informado sobre a abertura e status de sua solicitação	1	1	1	2	1	1,2
7	Acompanhamento presencial no atendimento de incidentes ao cliente / usuário	1	1	1	1	1	1
8	Comunicação de processos internos e externos à equipe e cliente / usuário	1	1	1	2	1	1,2
9	Verificação diária das listas de solicitações / atendimentos	1	1	2	1	1	1,2
10	Monitoramento de eventos: infraestrutura, segurança, sistemas e aplicação	1	1	1	1	2	1,2
11	Monitoramento e coordenação dos níveis de suporte	0	1	2	1	1	1
12	Gerar e disponibilizar relatórios sobre desempenho de atendimento, processos e execução dos serviços de TI a Gerentes / clientes / usuários	1	2	0	1	1	1
Total							1,2

Fonte: Elaborado pelo Autor

A média máxima para atender totalmente a característica de cada função é 2. Nenhuma das características ficou abaixo da média, mas precisam ser tratadas individualmente para melhorias constantes.

Na entrevista especificamente na pergunta 3, foi solicitado para cada um dos 5 gestores indicar 5 pontos fortes e 5 pontos fracos da TI ASAV e chegamos a seguinte resultado (tabela 11) não repetindo os que de comum foram citados:

Tabela 11 – Pontos fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Disponibilidade dos colaboradores	Baixo conhecimento
Pró-atividade	Falta de especialistas
Processos definidos	Informalidade dos SLAs
Registro de incidentes	Falta de registros e status
Conhecimento do negócio e clientes	Ferramentas adaptadas não adequadas
Alto comprometimento de alguns colaboradores	Baixo comprometimento de alguns colaboradores
Equipe técnica desenvolvida	Rotatividade alta
Organização das equipes	Impossibilidade no foco de problemas e retorno
Credibilidade	Informalidade nos processos
Conhecimento	Falta de treinamento
Competência	Comunicação
Trabalho em equipe	Procedimentos manuais

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na analisando a tabela 11, existem alguns pontos que se contrapõem, como a vontade, alto comprometimento e disponibilidade de alguns colaboradores que tem pró-atividade, mas com baixo conhecimento. O ponto forte em que os pedidos são registrados contrapõe com a falta de status dos pedidos que não são preenchidos corretamente, ou seja, informações pertinentes ao atendimento que não são registradas deixam uma falha no processo. A informalidade dos SLAs também tende a um nível de risco elevado podendo causar problema na comunicação, nos processos e execução da operação de atendimento. Fica ressaltado que o conhecimento da organização mantida e mantenedora está fortemente absorvido pelo *Service Desk* que tem uma equipe adequada desenvolvida, mas que necessita de treinamentos constantes e a abordagem de retenção de pessoal devido à alta rotatividade relatada nos pontos fracos. O trabalho em equipe é um dos pontos fortes na equipe de atendimento e investimentos em treinamentos podem especializar as equipes procurando solucionar os incidentes com menor tempo buscando ferramentas adequadas para solução dos problemas.

Para avaliar as características e nível de maturidade dos processos de gestão de TI, foi questionado perguntas referentes a PMF demonstradas na tabela 12. Está avaliação foi desenvolvida como na tabela 10 onde foi solicitado aos entrevistados para avaliar como não atendido sendo (0-zero), parcialmente atendido (1-um) e plenamente atendido (2-dois). A partir da avaliação foi feita uma média sendo 0 o ponto inicial, 1 ponto médio e 2 pontuação máxima.

Tabela 12 – Maturidade de processos de gestão de TI

Características		G1	G2	G3	G4	G5	Média
Visão Direcionamento	Recursos financeiros mínimos; Resultados provisórios, não mantidos; Relatórios e revisões esporádicos.	2	0	1	2	2	1,4
	Não há objetivos claros ou metas formais; Verbas e recursos disponíveis; Relatórios e revisões sem regularidade e atividades sem planejamento.	1	2	1	0	1	1
	Objetivos e metas formais documentados e acordados; Planos formalmente divulgados, monitorados e revisados; Verbas e recursos apropriados; Relatórios e revisões planejados e regulares.	1	1	1	1	1	1
	Foco claro com metas de negócio, objetivos e alvos formais, e progresso medido; Relatórios gerenciais utilizados com frequência; Plano de processo integrado interligando planos de TI e negócio; Plano de melhoria regular, planejado e revisado.	1	1	1	2	1	1,2
	Plano estratégico integrado alinhado com todo plano de negócio, metas e objetivos; Continuidade, monitoramento, medições, alertas reportados e revisões interligadas ao processo de melhoria contínua; Revisões regulares e/ou auditorias para analisar a eficácia, eficiência e	0	1	1	1	0	0,6

	conformidade.						
Cultura	Baseada em ferramentas e tecnologia e fortemente orientada nas atividades.	1	1	1	1	2	1,2
	Baseada em produtos e serviços.	1	1	1	1	2	1,2
	Serviço e cliente orientados pela abordagem formalizada.	0	1	1	2	1	1
	Negócio focado numa compreensão mais ampla dos processos.	1	2	1	1	1	1,2
	Cultura da melhoria contínua, alinhado ao foco estratégico do negócio. Compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel junto ao negócio.	1	1	0	1	1	0,8
Pessoas	Papéis ou responsabilidades superficialmente definidas.	1	0	1	1	2	1
	Papéis e responsabilidades assimilados.	1	1	1	1	2	1,2
	Papéis e responsabilidades claramente definidos e acordados; objetivos e metas formais; Plano de treinamento formalizado.	1	1	1	1	1	1
	Responsabilidades definidas claramente em todas as descrições das funções da equipe de TI.	0	0	1	1	0	0,4
	Objetivos alinhados ao negócio e metas formais continuamente monitoradas como parte das atividades diárias. Papéis e responsabilidades fazem parte da cultura da Organização.	0	1	0	1	0	0,4
Tecnologia	Processos manuais ou pouca utilização de ferramentas específicas.	1	1	1	1	1	1
	Muitas ferramentas específicas, mas uma falta de controle, dados armazenados em locais separados	1	2	1	0	2	1,2
	Levantamento de dados contínuo com monitoração do alarme e do ponto inicial, dados consolidados retidos e usados para o planejamento, previsões e tendências.	1	1	0	1	1	0,8
	Medida da melhoria contínua, alertas reportados para um conjunto de ferramentas integradas, banco de dados e processos.	1	1	1	1	1	1
	Arquitetura de ferramentas bem documentadas com completa integração de todas as áreas: pessoas, processos e tecnologia.	0	1	0	0	1	0,4
Processos	Processos e procedimentos superficialmente definidos, totalmente reativos e atividades sem planejamento.	1	0	1	1	2	1
	Processos e procedimentos definidos, maior parte dos processos reativos, atividades com baixo planejamento.	1	1	1	2	1	1,2
	Processos e procedimentos claramente definidos e divulgados; atividades planejadas, bem documentados e ocasionalmente pró-ativos.	0	1	1	2	1	1
	Processos, procedimentos e padrões bem definidos, incluindo a descrição de todas as funções da equipe de TI; Interação e dependências dos processos claramente definidas; Processos de Gestão de Serviços e desenvolvimento de sistemas integrados; grande parte dos processos pró-ativos.	0	1	1	1	1	0,8
	Processos e procedimentos bem definidos fazem parte da cultura da organização; processos pró-ativos e preemptivos.	0	0	1	1	0	0,4
Total							0,94

Fonte: Elaborado pelo autor

A través da tabulação da tabela 12 podemos avaliar no PMF e os níveis de maturidade inicial, repetitivo, definido, gerenciado e em otimização. Para avaliar e mensurar numericamente e traçar os indicadores foi utilizado como relatado no capítulo 3 a escala Likert com três alternativas (0 Não atendida, 1 Parcialmente atendida e 2 Plenamente atendida), visando analisar o relato descrito dos entrevistados, pois se constatou na etapa de anterior que algumas características poderiam ser Parcialmente atendidas, visto que a ideia é identificar e indicar se determinada características são ou não atendida. A opção parcialmente atendida proporcionou a análise se aquela a característica pode vir a estar sendo iniciada ou já está sendo utilização pela gestão.

Tabela 13 – *Process Maturity Framework (PMF)*

Nível	Característica	Media
Inicial – 1		
Visão e Dir.	Recursos financeiros mínimos; Resultados provisórios, não mantidos; Relatórios e revisões esporádicos.	1,4
Processos	Processos e procedimentos superficialmente definidos, totalmente reativos e atividades sem planejamento.	1
Pessoas	Papéis ou responsabilidades superficialmente definidas.	1
Tecnologia	Processos manuais ou pouca utilização de ferramentas específicas.	1
Cultural	Baseada em ferramentas e tecnologia e fortemente orientada nas atividades.	1,2
	Media	1,1
Repetível – 2		
Visão e Dir.	Não há objetivos claros ou metas formais; Verbas e recursos disponíveis; Relatórios e revisões sem regularidade e atividades sem planejamento.	1
Processos	Processos e procedimentos definidos, maior parte dos processos reativos, atividades com baixo planejamento.	1,2
Pessoas	Papéis e responsabilidades assimilados.	1,2
Tecnologia	Muitas ferramentas específicas, mas uma falta de controle, dados armazenados em locais separados.	1,2
Cultural	Baseada em produtos e serviços.	1,2
	Media	1,2
Definido – 3		
Visão e Dir.	Objetivos e metas formais documentados e acordados; Planos formalmente divulgados, monitorados e revisados; Verbas e recursos apropriados; Relatórios e revisões planejados e regulares.	1
Processos	Processos e procedimentos claramente definidos e divulgados; atividades planejadas, bem documentados e ocasionalmente pró-ativos.	1
Pessoas	Papéis e responsabilidades claramente definidos e acordados; objetivos e metas formais; Plano de treinamento formalizado.	1
Tecnologia	Levantamento de dados contínuo com monitoração do alarme e do ponto inicial, dados consolidados retidos e usados para o planejamento, previsões e tendências.	0,8
Cultural	Serviço e cliente orientados pela abordagem formalizada.	1
	Media	1
Gerenciado – 4		
Visão e Dir.	Foco claro com metas de negócio, objetivos e alvos formais, e progresso medido; Relatórios gerenciais utilizados com frequência; Plano de processo integrado interligando planos de TI e negócio; Plano de melhoria regular, planejado e revisado.	1,2
Processos	Processos, procedimentos e padrões bem definidos, incluindo a descrição de	0,8

	todas as funções da equipe de TI; Interação e dependências dos processos claramente definidas; Processos de Gestão de Serviços e desenvolvimento de sistemas integrados; grande parte dos processos pró-ativos.	
Pessoas	Responsabilidades definidas claramente em todas as descrições das funções da equipe de TI.	0,4
Tecnologia	Medida da melhoria contínua, alertas reportados para um conjunto de ferramentas integradas, banco de dados e processos.	1
Cultural	Negócio focado numa compreensão mais ampla dos processos.	1,2
	Media	0,9
Otimizado -5		
Visão e Dir.	Plano estratégico integrado alinhado com todo plano de negócio, metas e objetivos; Continuidade, monitoramento, medições, alertas reportados e revisões interligadas ao processo de melhoria contínua; Revisões regulares e/ou auditorias para analisar a eficácia, eficiência e conformidade.	0,6
Processos	Processos e procedimentos bem definidos fazem parte da cultura da organização; processos pró-ativos e preemptivos.	0,4
Pessoas	Objetivos alinhados ao negócio e metas formais continuamente monitoradas como parte das atividades diárias. Papéis e responsabilidades fazem parte da cultura da organização.	0,4
Tecnologia	Arquitetura de ferramentas bem documentadas com completa integração de todas as áreas: pessoas, processos e tecnologia.	0,4
Cultural	Cultura da melhoria contínua, alinhado ao foco estratégico do negócio. Compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel junto ao negócio.	0,8
	Media	0,5

Fonte: itSMF (tradução do autor – anexo B)

Na tabela 13 PMF, identificamos que a TI ASV está a caminho de melhorias. Os níveis de maturidades dos processos criados e utilizados pelo *Service Desk*, estão na média ou superior à média nos níveis 1, 2 e 3. Já os níveis 4 e 5 onde seus processos devem ser gerenciados e otimizados ainda precisam de uma atenção maior pois estão abaixo da média.

4.6 - O QUESTIONÁRIO *SELF-ASSESSMENT*

O questionário teve como objetivo principal detectar o nível de maturidade da função *Service Desk* utilizando o questionário *self-assessment* fornecido pelo itSMF (2006) (questionário original está no anexo A). Desta forma, os dados foram tabulados, apresentados na tabela 14. O questionário original avalia apenas com o preenchimento das opções “sim e não”.

Para avaliar percentualmente o nível de maturidade do *Service Desk ASAV* o “sim” foi convertido em “1” e o “não” convertido em “0”. Posteriormente foi efetuada a conversão para pontos percentuais definidos em cada nível.

Ao levantar os dados para cruzar as informações o questionário foi aplicado com os 5 gestores de TI e 5 gestores da mantida UNISINOS devido ao uso dos serviços prestados pela TI. Esses dados foram tabulados e descritos na tabela a seguir:

Quadro 9 – Questionário *Self-Assessment*

ITIL Suporte aos Serviços: Avaliação Service Desk	Gestores da TI ASAV						Gestores UNISINOS					
	G1	G2	G3	G4	G5	R	G1	G2	G3	G4	G5	R
Nível 1 – Pré-Requisitos												
1. Há um Service Desk que gerencia, coordena e soluciona incidentes reportados pelos clientes?	1	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	100%
2. O Service Desk é reconhecido como ponto de contato para todas as consultas de clientes/usuários?	1	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	100%
3. O Service Desk proporciona informações aos clientes a respeito das mudanças planejadas?	1	1	1	1	1	100%	1	1	0	0	0	40%
Nível 1.5 – Objetivo da Administração	100%						80%					
4. A necessidade de um Service Desk está claramente identificada e entendida?	1	1	1	1	1	100%	1	1	1	1	1	100%
5. Há suficiente compromisso da gerência, provisão do orçamento e recursos disponíveis para a efetiva operação de um Service Desk?	1	1	0	1	0	60%	1	0	1	1	1	80%
6. O Service Desk é percebido como uma função estratégica pelos Gerentes sênior?	1	1	1	1	1	100%	0	1	1	0	0	40%
7. A finalidade e as vantagens do Service Desk foram divulgadas na empresa?	1	1	0	1	0	60%	0	1	1	0	0	40%
8. Aplica-se um programa de treinamento e/ou educação aos clientes e usuários sobre como utilizar o Service Desk e seus benefícios?	0	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	1	40%
Nível 2 – Capacidade dos Processos	64%						60%					
9. As funções do Service Desk foram tratadas e acordadas?	1	1	0	1	0	60%	0	1	1	0	1	60%
10. Os operadores do Service Desk têm uma estratégia para obter dos usuários as informações necessárias durante o atendimento do incidente?	0	0	1	1	0	40%	0	1	1	1	1	80%
11. O Service Desk informa aos clientes/usuários sobre a disponibilidade de serviços e fornece-lhes um número de incidente ou referência para ser utilizado nos contatos seguintes e comunicações a respeito do progresso de qualquer requisição gerenciada pela equipe de serviços?	1	1	0	0	0	40%	0	1	1	1	1	80%
12. O Service Desk realiza uma análise inicial de todas as requisições recebidas, procura resolver de forma adequada ou direciona as requisições à equipe adequada, baseada no acordo de níveis de serviço?	1	0	1	0	0	40%	0	1	1	0	1	60%
13. O Service Desk comunica mudanças planejadas e de curto prazo dos níveis de serviço aos clientes?	1	1	0	0	1	60%	0	1	1	0	0	40%
14. O Service Desk informa aos clientes sobre as alterações do status de incidentes/problemas pendentes?	0	0	0	1	0	20%	0	0	1	0	1	40%
15. O Service Desk fornece informações de gerenciamento e realiza recomendações para a melhoria do serviço?	1	1	0	0	1	60%	0	0	1	0	1	40%

16. É realizado um estudo das diversas demandas para determinar os níveis exigidos da equipe de funcionários, o tipo de conhecimento e o custo associado do Service Desk?	0	0	0	0	1	20%	0	0	1	0	1	40%
17. São realizadas pesquisas de satisfação dos clientes pelo Service Desk?	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
18. O Service Desk é avisado sobre novos serviços ou mudanças nos serviços existentes?	1	1	1	0	1	80%	0	1	1	0	0	40%
Nível 2.5 – Integração Interna						42%						48%
19. O Service Desk é o único ponto de contato para todas as consultas recebidas?	0	1	0	0	0	20%	0	0	0	0	0	0%
20. O Service Desk tem acesso a todos os produtos, hardware e documentação de software e material de referência utilizado por clientes/usuários?	0	0	1	1	0	40%	0	0	1	1	1	60%
21. Os principais incidentes/problemas/mudanças da semana anterior são revistos com os clientes?	0	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0	20%
22. Existe uma lista de clientes e é ela utilizada para monitorar os níveis de satisfação do cliente?	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%
23. O suporte de segundo nível participa do Service Desk, em tempo integral ou em revezamento?	1	0	0	0	0	20%	0	0	0	0	1	20%
Nível 3 – Produtos						16%						20%
24. É mantida uma única fonte dos detalhes do cliente/usuário e do fornecedor?	0	1	1	1	1	80%	0	0	1	0	1	40%
25. Modelos padrões estão disponíveis para capturar detalhes e identificação do cliente/usuário?	0	1	0	1	1	60%	0	1	1	0	1	60%
26. Os serviços prestados pelo Service Desk são claramente definidos para os clientes e outras partes interessadas?	0	0	0	0	0	0%	0	1	1	0	1	60%
27. Relatórios são regularmente gerados para todas as equipes, contribuindo para o processo de fornecimento de serviço, levando em conta o tipo de contato dos clientes?	0	1	0	0	0	20%	0	0	1	0	0	20%
28. Uma análise da demanda de solicitações é realizada para ajudar a determinar níveis da equipe de suporte?	0	0	1	0	1	40%	0	0	1	0	1	40%
29. São realizadas revisões semanais pela gerência para destacar a disponibilidade do serviço, a satisfação do cliente e as principais áreas de incidentes?	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	1	20%
30. A gerência analisa as recomendações para melhoria de serviço feitos pelo Service Desk?	1	1	0	0	1	60%	0	0	1	0	1	40%
Nível 3.5 - Controle de Qualidade						37%						40%
31. As normas e outros critérios de qualidade aplicáveis ao cadastro de incidentes e ao atendimento de chamadas são claros para os operadores do Service Desk?	1	0	0	0	0	20%	0	1	1	0	1	60%
32. Service Level Agreements (SLAs) estão disponíveis e compreendidas pelos operadores do Service Desk?	0	0	0	0	0	0%	0	1	0	1	0	40%
33. O pessoal responsável pelas atividades do Service Desk é adequadamente treinado?	0	0	1	1	0	40%	0	1	1	1	1	80%
34. A empresa estabelece e examina as metas ou os objetivos do Service Desk?	0	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0	20%
35. São usadas ferramentas adequadas para apoiar a função do Service Desk?	0	0	1	1	0	40%	0	1	1	1	0	60%

Nível 4 – Informações Gerenciais / Informação de gerenciamento						20%						52%
36. Você fornece à administração informações sobre satisfação do cliente com os serviços?	0	1	1	0	1	60%	0	0	0	0	0	0%
37. Você fornece à administração informações sobre desempenho operacional do Service Desk?	0	1	1	0	1	60%	0	0	0	0	0	0%
38. Você fornece à administração informações sobre necessidades de treinamento dos usuários?	0	1	0	0	1	40%	0	0	0	0	0	0%
39. Você fornece à administração informações sobre análise de tendências de ocorrência e resolução de incidentes?	0	1	0	0	1	40%	0	1	0	0	1	40%
Nível 4.5 – Integração Externa						50%						10%
40. Você conduz reuniões regulares com as partes interessadas, nas quais se discutem questões relacionadas ao Service Desk?	0	1	0	0	1	40%	0	0	1	0	0	20%
41. O Service Desk controla a função Gerenciamento de Incidentes e possui as interfaces entre o Service Desk e a Gestão de Incidentes definidas e comunicadas?	0	1	0	0	0	20%	0	0	0	0	0	0%
42. O Service Desk recebe informações do Gerenciamento de Mudanças em relação a mudanças iminentes?	1	1	0	1	0	60%	0	1	1	0	1	60%
43. O Service Desk troca informações com o Gerenciamento de Nível de Serviço em relação a violações de contratos de nível de serviço e aos compromissos de serviço e suporte que eles contêm?	0	0	0	0	0	0%	0	1	0	0	1	40%
Nível 5 – Interface com o Cliente						30%						30%
44. Você verifica junto ao cliente se as atividades realizadas pelo Service Desk atendem adequadamente às suas necessidades de negócios?	0	1	1	0	1	60%	0	0	1	0	1	40%
45. Você verifica junto ao cliente se ele está satisfeito com os serviços prestados?	0	1	1	0	1	60%	0	0	1	0	0	20%
46. Você monitora atentamente as tendências de satisfação do cliente?	0	1	0	0	1	40%	0	0	1	0	0	20%
47. Você inclui informações de pesquisas com o cliente na pauta de aprimoramento de serviços?	0	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0	20%
48. Você monitora a forma como os clientes percebem o valor dos serviços prestados a eles?	0	0	1	0	0	20%	0	0	1	0	1	40%
						36%						28%
Total ASAV						44%	Total UNISINOS					41%

Fonte: Dados apurados no questionário *Self-Assessment* aplicados com gestores da TI e da Mantida isTMF - <http://www.itsm.info/Change_Mgmt%20service_support_assessment.xls> (Traduzido pelo autor)

O questionário *Self-Assessment* demonstra o nível de maturidade da função *Service Desk* são percebidas quase da mesma forma pelos gestores de TI e gestores da mantida. A tabulação do questionário definiu a média de avaliação individual da gestão TI e da gestão administrativa da UNSIINOS. Do nível 1 ao nível 2 a central de serviços está acima da média

e precisa continuar a otimizar as funções desenvolvidas na organização nestes níveis. Os níveis 3, 4 e 5, ainda precisam de maior atenção e orientação para desenvolver procedimentos e ferramentas para elevar esta avaliação.

4.7 DEFINIÇÃO GERAL

As atividades e ações da governança de TI não estão isoladas dentro da organização, ela tem como propósito o direcionamento e a melhoria contínua do desempenho e alinhamento das estratégias da tecnologia para alcançar os objetivos do negócio. Por este motivo é importante que a TI tenha ferramentas para ajudar a administrar e gerenciar seus processos e serviços. A utilização de *frameworks* vistos neste trabalho ajudará a gestão de TI a criar e gerenciar suas ações podendo medir seu desempenho e qualidade através do grau de maturidade.

A implementação e o uso de boas práticas como COBIT, ITIL e CMMI fornecem a TI uma garantia no controle, mapeamento e auditoria para analisar seus processos e serviços. Por sua vez é necessário observar o gerenciamento dos níveis de serviços que devem ser controlados e definidos nos SLAs.

Através da fundamentação teórica observou-se neste trabalho que a aplicação de *frameworks* na governança e alinhamento estratégico de TI na empresa tem por objetivo o auxílio na construção, gerenciamento e melhorias contínuas nos processos e serviços. Nesta obra, foram utilizados diversos instrumentos para a coleta de informações e evidências para avaliar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela TI ASAV a UNISINOS.

Na entrevista de diagnóstico junto à gestão e liderança da equipe de atendimento, detectou-se que a TI ASAV não utiliza o COBIT, o ITIL e o CMMI, mas tem essas bibliotecas como base de conhecimento para formar seus próprios processos junto a gerencia da instituição cliente.

Na tabulação dos dados ficou evidenciado que a central de serviços está se encaminhado para o conceito *Service Desk* centralizado com uma equipe que atenderá de forma especializada, mas ainda está atua como *Help Desk* na execução reativa da busca e soluções de incidentes.

A aplicação do questionário *self-assessment*, demonstrou que a visão da gestão administrativa da mantida e da TI está parcialmente alinhadas tendo aproximadamente o

mesmo conceito e média demonstrada na tabela de avaliação em relação aos processos e serviços de TI prestados pela ASAV.

O PMF serviu para medir e avaliar a maturidade dos processos e serviços prestados pela TI em níveis iniciais, repetitivo, definido, gerenciado e otimizado focando a tecnologia, os produtos e serviços, o cliente, a cadeia de valor e o negócio. Ainda foi possível avaliar e medir internamente a maturidade dos processos da TI através das áreas da visão e direcionamento, processos, pessoas, tecnologia e cultura.

Fica claro que a fusão entre as TIs, GSI e TI ASAV tem apenas dois anos e está em constantes ajustes nos seus procedimentos, processos e serviços prestados a mantida. Por fim, a maturidade da prestação de serviço centralizado só acontecerá com tempo, dedicação e constante avaliação do que é feito pela central de serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo deste trabalho foi avaliar o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pelo *Service Desk* da TI ASAV à instituição de ensino superior UNISINOS.

Através do referencial teórico utilizado neste trabalho, buscou-se o conhecimento teórico das aplicações das melhores práticas internacionais de administração de TI com o uso das bibliotecas e procedimentos do COBIT, ITIL e CMMI para medir o grau de maturidade dos processos e serviços prestados pela central de serviços da ASAV. O objetivo deste referencial foi de comparar o uso das práticas das bibliotecas internacionais com o uso da criação e procedimentos na TI ASAV.

Para conferir significância aos resultados obtidos no estudo de caso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, obtidas mediante análise de entrevistas com roteiro estruturado e questionário aplicado diretamente aos participantes da pesquisa bem como relatadas as observações destes participantes.

Na entrevista de diagnóstico ficou descrito como são elaborado os procedimentos, processos, execução e prestação de serviços pela central de serviços da ASAV e traçado o cenário real que se encontra. Também ficou claro que a TI ASAV ainda está atuando como *Help Desk*, mas está buscando melhorias constantes e trabalhando no conceito *Service Desk*. As melhorias e mudanças em setembro de 2012 com a fusão das TIs da UNISINOS, demais mantidas e ASAV ainda são recentes e refletem o conceito do *Help Desk*. A necessidade de se tornar um *Service Desk* é clara devido ao número de incidentes que atende e o número de mantidas que tem. Mas mesmo atuando ainda como *Help Desk* tem canais que entram de forma única para registros de incidentes centralizando o atendimento.

A definição de quem são os clientes ficou estabelecida que professores e funcionários da área administrativa são clientes diretos e os serviços prestados refletem indiretamente nos alunos que são clientes diretos da UNISINOS. Também ficou identificado que os professores e funcionários da instituição de ensino superior são visto como usuários e não como clientes. Essa visão é cultural devido à migração da GSI UNISINOS para TI ASAV e deve ser tratada com atenção.

Neste diagnóstico ficou evidenciado que os processos e serviços têm seu controle efetuado pelos gestores das áreas, mas os contratos dos SLAs são informais. A gestão de atendimento relata que o catálogo de serviços será definido em médio e logo prazo, pois

mesmo acordados os procedimentos e gerenciando os processos, existe a necessidade de descrever e divulgar aos clientes o que a TI ASAV presta nos serviços de TI.

Nas entrevistas com os usuários que utilizam os serviços de TI, o desafio foi elaborar um instrumento de coleta de dados direcionado diretamente ao cliente. A perspectiva desta entrevista era avaliar quem são os usuários, quais serviços mais utilizam e como são vistos em sua opinião, os processos e serviços prestados pela TI. Em outro roteiro de entrevista que foi aplicado com os gestores da TI, foram apurados dados para posteriormente cruzar as informações e comparar à visão de ambas as gestões podendo assim, medir o grau de maturidade e dos serviços prestados pelo *Service Desk*.

Nas entrevistas ficou evidenciado que as gestões ainda estão carentes de melhoria no alinhamento estratégico. Esta análise pode ser vista nas entrevistas e questionário tabulados e descritos nas tabelas. O questionário *Self-assessment*, fornecidos pela itSMF (2006) para avaliar a percepção da equipe de atendimento do *Service Desk* em relação à maturidade dos processos, foi bem sucedida, pois permitiu avaliar e comparar a visão e opinião dos participantes da pesquisa. Ficou demonstrando que o alinhamento estratégico dos processos e serviços prestados pela TI estão parcialmente alinhados ao negócio. A aplicação do questionário modelo do itSMF, foi utilizado como uma das práticas ITIL para medir o grau de maturidade de serviços prestados e foi adaptado já que a TI ASAV não utiliza as bibliotecas internacionais mas as usa como base para criar seus próprios procedimentos e processos. A TI ASAV busca a constante excelência nos serviços prestados e demonstra que a organização encontra-se no rumo certo quanto ao alinhamento da TI ao negócio.

Concluindo este trabalho, apontamos a importância estratégica da implantação da disciplina e conceito *Service Desk* para a gestão de serviços de TI. Na medida em que a instituição de ensino superior apresenta a necessidade constante da busca do conhecimento, através de diversos tipos de clientes (interno e externo) e que necessitam da tecnologia como meio para obter respostas rápidas e desenvolvimento do conhecimento pela informação, é essencial uma sólida e estruturada prestação de serviços de TI. Portanto, aplicar os conceitos de gestão de serviços e aperfeiçoar o uso de um *Service Desk* bem organizado é instrumento relevante para garantir a qualidade no uso da tecnologia alinhada às necessidades de negócio.

Sugere-se a realização de estudos futuros, utilizando modelos do ITIL ou mesmo desenvolvidos pela organização, para reavaliar o amadurecimento dos processos e serviços prestados pela TI corporativa da ASAV e ainda analisar a contínua aplicação de ferramentas para verificar o nível de satisfação do serviço prestado junto aos clientes.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, Fabrício Sobrosa; VANTI, Adolfo Alberto. **Alinhamento estratégico de tecnologia da informação:** análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. *Journal of Information Systems and Technology Management*. Vol. 6, No. 2, 2009, p. 203-226. ISSN online: 1807-1775. DOI: 10.4301/S1807-17752009000200004.
- AKABANE, Getulio K. **Gestão estratégica da tecnologia da informação:** conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, J.; ARES, J.; MARTÍNEZ, M. A.; PAZOS, J.; RODRÍGUEZ, S.; ROMERA, J.; SUÁREZ, S.. An architectural model for software testing lesson learned systems. *Information and Software Technology*, v. 55, n. 1, p. 18-34, 2013.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. 2004. Reimpressão 2012. São Paulo: Atlas, 2012.
- BON, Jan Van. **Introdução ao ITIL**. London: TSO, 2006.
- BON, Jan Van. **ITIL®:** guia de referência : edição 2011. Rio de Janeiro: Campus, c2012. xi, 162 p.
- COHEN, Roberto. **Implantação de Help-Desk e Service Desk**. São Paulo: Novatec, 2008.
- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI:** da estratégia à gestão de processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. xxviii, 444 p.
- FERNANDES, Viviane Cardoso; GARCIA, Prof. Dr. Luis Fernando Fortes. **Redesenho de Processos do Help Desk Aplicando as Boas Práticas do ITIL**. 2010. 20f. Artigo final da disciplina de Projeto em Desenvolvimento de Software, submetido ao Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, Canoas, 2010. Disponível em: <http://www.ulbra.inf.br/joomla/images/documentos/TCCs/2010_2/adsviviane%20cardoso%20fernandes.pdf>. Acesso em: 15 maio 2014.
- FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços TI:** preparatório para a certificação ITIL V3 Foundation. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. ERA. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63. 1995.

GRAEML, A.R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ISACA, *Information Systems Audit And Control Association. A Bussiness Framework For The Governance And Management Of Enterprise It*. disponível em: <<http://www.isaca.org/cobit/documents/cobit-5-introduction.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2014.

ISACA, *Information Systems Audit and Control Association. COBIT 5: enabling information*. Disponível em: <<http://www.isaca.org/cobit/pages/cobit-5-enabling-information-product-page.aspx>>. acesso em: 30 de junho de 2014.

ITGI - IT Governance Institute. Disponível em: <<http://www.itgi.org/>>. 2007. Acesso em: 30 de junho de 2014.

ITSMF, **ITIL Service Management Self Assessment**. 2006. Disponível em: <<http://www.itsmf.com/bestpractice/selfassessment.asp>>. Acesso em: 15 de junho de 2014

ITSMF. **ITIL Service Management Self Assessment**. 2006. Disponível em: <http://www.itsm.info/Change_Mgmt%20service_support_assessment.xls>. Acesso em: 20 junho de 2014.

itSMF. **An introductory overview of ITIL® V3. IT Service Management Forum**, 2007. Disponível em: <http://www.best-managementpractice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf>. Acesso em: 10 março 2014.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balance Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com Base na ITIL**. São Paulo: Novatec, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: metodologias, frameworks, melhores práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 200 p.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NARDY, Luciana Pignatari. **Trabalho Em Call Center E Telemarketing** – Novas Regras. 02 de abril de 2007. São Paulo. Diário da União. Disponível em: <<http://www.mcadoffices.com.br/docs/23420.pdf>>. Acesso em: 04 de junho de 2014.

OGC. Office Of Government Commerce. **ITIL for Service Support**. Stationery Office BO, 2000.

OGC. Office Of Government Commerce. **ITIL for Service Delivery**. Stationery Office BO, 2001.

OGC, Office of Governemet Commerce. **ITIL Best Practice for Planning to Implement Service Management Version 2.0**. London: The Sationery Office, 2003.

OGC, Office of Governemet Commerce. **ITIL Best Practice Service Support, Version 2.0**. London: The Sationery Office, 2003.

OGC, Office of Governemet Commerce. **ITIL Glossary of Terms**. v01. Disponível em <<http://www.get-best-practice.co.uk/glossaries.aspx>>. Acesso em: 01 de maio de 2014.

OGC, Office Of Government Commerce. **ITIL for Service Operation**, Stationery Office,2007.

OGC, *Office of Government Commerce*. **Self-Assessment: Service_Support_Assessment**. Disponível em: <http://www.itsmcommunity.org/resources/tool/ogc_self_assessment_tool_for_itil_service_support/>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014.

PINHEIRO, Flávio R.. **Fundamentos em Gerenciamento de Serviços em TI Baseado no ITIL**. Edição: abril/2006. Acesso em: 15 de junho de 2014. Disponível em: <<http://dc127.4shared.com/doc/h86EFtO3/preview.html>>.

SEI, Software Engineering Institute. Carnegie Mellon UNiversity. **CMMI: Capability Maturity Model Integration**. Disponível em:< <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>>. Acesso em: 03 de maio de 2014.

SEI, Software Engineering Institute. Carnegie Mellon UNiversity. **Process & Performance Improvement**. Disponível em:<<http://www.sei.cmu.edu/process/index.cfm>>. Acesso em: 05 de maio de 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VAN BON, Jan. **ITIL®**: guia de referência : edição 2011. Rio de Janeiro: Campus, c2012. xi, 162 p.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**: tecnologia da informação : como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. São Paulo: M. Books, 2006. xx, 276 p.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne. **Conhecimento em TI**: o que os executivos precisam saber para conduzirem com sucesso TI em suas empresas. São Paulo: Mbooks, 2010.

APÊNDICE A- DIAGNÓSTICO TI ASAV

1 - Identificação do tipo de Atendimento de TI:

- () *Call Center*
- () *Help Desk*
- () *Service Desk*

2 – Identificação do tipo de *Service Desk* quanto a estrutura:

- () *Service Desk* Básico
- () *Service Desk* Intermediário
- () *Service Desk* avançado e especializado

3 – Definição da estrutura do o Atendimento?

4 – Como é configurado o nível de atendimento para o cliente interno (ASAV) e externo (UNISINOS)?

5 – Análise da equipe de atendimento:

1	Tamanho, design complexidade da infra estrutura de TI
2	Número de clientes internos que utilizam o suporte
3	Número de clientes externo que utilizam o suporte
4	Volume de incidentes
5	Criação de processos de para o <i>Service Desk</i>
6	Alteração dos processos de atendimento
7	Horário de cobertura de atendimento do Suporte
8	Definição de tempo para o atendimento após abertura ao suporte
9	Abertura, identificação, e classificação do tipo de suporte
10	Capacitação e nível de conhecimento exigido à equipe do suporte
11	Quais as tecnologias envolvidas no suporte (ERP, sistema telefônico, acesso remoto, presencial)
12	Controle de atendimento (fechados, cancelados, concluídos, pendentes)
13	Atendimento e parceria a respeito de suporte (empresa terceirizada)
14	Definições de SLAs e SLMs
15	Indicadores de atendimento: métricas, controle de qualidade e satisfação dos clientes.
16	Investimento, inovação e visão lucrativa
17	Orçamento disponível/indisponível

APÊNDICE B - ENTREVISTA PARA CLIENTES / USUÁRIOS QUE UTILIZAM OS SERVIÇOS DA TI ASAV

Entrevistado: _____

Setor: _____ Cargo: _____

1 – Preencha a tabela abaixo citando 5 exemplos de serviços de TI utilizados por você e no seu setor;

Na coluna Prioridade, enumere em ordem crescente os serviços que mais tem prioridade de suporte;

Na coluna Contato, informe qual o meio para solicitação de suporte de TI;

Na coluna Resolução, responda se o atendimento solicitado de suporte a TI é efetuado no primeiro, segundo, terceiro ou tem que fazer mais contatos para solucionar o incidente;

	Serviço de TI	Prioridade	Contato	Resolução
1				
2				
3				
4				
5				

2 – Você conhece todos os serviços que a TI atende? Ela disponibiliza informações sobre os processos e serviços prestados (Catálogo de serviços)?

3 – Após sua solicitação você recebe alguma informação sobre a abertura de sua solicitação para poder acompanhar o status do atendimento?

4 – Ao término do atendimento você recebe a resposta sobre como foi concluída sua solicitação de suporte?

5 – Após a conclusão de sua solicitação você avalia a conclusão do atendimento e dá um parecer sobre a resolução ao suporte?

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM GESTORES DE TI

Entrevistado: _____

Setor: _____ Cargo: _____

1 – Quais os meios de comunicação utilizados pelos clientes/usuários para entrar em contato com os *Service Desk*?

2 – Dentre as características citadas abaixo, identifique as que mais se enquadram dentro da estrutura de atendimento de TI.

1- () Ponto único de contato / () Múltiplos pontos de contato

2- () Reativo / () Pró-ativo

3- () Conhecimento individual / () Base de conhecimento

4- () Sem riscos de inoperância da TI / () Existe vulnerabilidade a interrupções

5- () Foco no processo / () Foco na tecnologia

6- () Clientes / () Usuário

7- () Distribuído / () Centralizado

8- () Processos Formais / () Processos informais

9- () Serviço / () Operação

10- () Repetível, controlado e contabilizado / () *One off adhoc*

11- () Perspectivas de negócio / () Perspectivas internas

Fonte: NARDY, Luciana Pignatari. *Trabalho Em Call Center E Telemarketing* – Novas Regras. 02 de abril de 2007. São Paulo. Diário da União.

3 – Classificação do Atendimento de TI na organização conforme as funções:

0 - Não Atendida

1 - Parcialmente atendida

2 - Plenamente Atendida

() Contato: telefone, e-mails, chat e presencial;

() Registro de incidentes;

() Classificação e priorização dos incidentes;

() Resolução ou solução de contorno;

() Acompanhamento de incidentes;

() Informam e o mantém o cliente informado sobre a abertura e status de sua solicitação;

() Acompanhamento presencial no atendimento de incidentes ao cliente / usuário;

() Comunicação de processos internos e externos à equipe e cliente / usuário;

() Verificação diária das listas de solicitações / atendimentos;

() Monitoramento de eventos: infraestrutura, segurança, sistemas e aplicação;

() Monitoramento e coordenação dos níveis de suporte;

() Gerar e disponibilizar relatórios sobre desempenho de atendimento, processos e execução dos serviços de TI a Gerentes / clientes / usuários.

3 – Descreva 5 pontos fortes e 5 pontos fracos do suporte de TI:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1		
2		
3		
4		
5		

5 – Identifique e classifique as características que mais se encaixam com o modelo de Gestão de Serviços de TI:

0 - Não Atendida

1 - Parcialmente atendida

2 - Plenamente Atendida

1 - VISÃO E DIRECIONAMENTO

() Recursos financeiros mínimos; resultados provisórios, não mantidos: relatórios e revisões esporádicos;

() Não há objetivos claros ou metas formais; Verbas e recursos disponíveis; Relatórios e revisões sem regularidade e atividades sem planejamento.

() Objetivos e metas formais documentados e acordados; Planos formalmente divulgados, monitorados e revisados; verbas e recursos apropriados; relatórios e revisões planejados e regulares;

() Foco claro com metas de negócio, objetivos e alvos formais e progresso medido; Relatórios gerenciais utilizados com frequência; plano de processo integrado entre a TI e o negócio; plano de melhoria regular, planejado e revisado;

() Plano estratégico integrado alinhado com o plano de negócio, metas e objetivos; continuidade, monitoramento, medições, alertas reportados e revisões interligadas ao processo de melhoria contínua. Revisões regulares e/ou auditorias para analisar a eficácia, eficiência e conformidade.

2 – CULTURA

() Baseado em ferramentas e tecnologia e fortemente orientado nas atividades;

() Baseada em produtos e serviços;

() Serviço e Cliente/usuário orientados pela abordagem formalizada;

() Negócio focado numa compreensão mais ampla dos processos;

() Cultura da melhoria contínua alinhada ao foco estratégico do negócio. Compreensão do valor da TI para o negócio e seu papel junto ao negócio.

3 - PESSOAS

() Papéis ou responsabilidades superficialmente definidos;

() Papéis e responsabilidades assimilados;

() Papéis e responsabilidades claramente definidos e acordados; objetivos e metas formais; Plano de treinamento formalizado;

() Responsabilidades definidas claramente em todas as descrições da função da equipe de TI;

() Objetivos alinhados ao negócio e metas formais continuamente monitoradas como parte das atividades diárias; Papéis e responsabilidades fazem parte da Cultura da organização.

4 - TECNOLOGIA

- () Processos manuais ou pouca utilização de ferramentas específicas;
- () Muitas ferramentas específicas, mas uma falta de controle, dados armazenados em locais separados;
- () Levantamento de dados contínuo com monitoração do alarme e do ponto inicial, dados consolidados retidos e usados para o planejamento, previsões e tendências;
- () Medida da melhoria contínua, alertas reportados para um conjunto de ferramentas integradas, banco de dados e processos;
- () Arquitetura de ferramentas bem documentadas com completa integração de todas as áreas: pessoas, processos e tecnologia.

5 - PROCESSOS

- () Processos e procedimentos superficialmente definidos, processos reativos, atividades com baixo planejamento;
- () Processos e procedimentos definidos, maior parte dos processos reativos, atividades com baixo planejamento;
- () Processos e procedimentos claramente definidos e divulgados; atividades planejadas, bem documentados e ocasionalmente pró-ativos;
- () Processos, procedimentos e padrões bem definidos, incluindo a descrição de todas as funções da equipe de TI; Interação e dependências dos processos claramente definidas; processos de Gestão de Serviços e desenvolvimento de sistemas integrados; grande parte dos processos pró-ativos;
- () Processos e procedimentos bem definidos fazem parte da cultura da organização; processos pró-ativos e preemptivos.

Fonte: OGC, Office of Governemet Commerce. *ITIL Best Practice for Planning to Implement Service Management* Version 2.0. London: The Sationery Office, 2003

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO *SERVICE DESK*

ITIL Suporte aos Serviços: Avaliação Service Desk	
Nível 1 – Pré-Requisitos	(S)im ou (N)ão
1. Há um Service Desk que gerencia, coordena e soluciona incidentes reportados pelos clientes?	
2. O Service Desk é reconhecido como ponto de contato para todas as consultas de clientes/usuários?	
3. O Service Desk proporciona informações aos clientes a respeito das mudanças planejadas?	
Nível 1.5 – Objetivo da Administração	
4. A necessidade de um Service Desk está claramente identificada e entendida?	
5. Há suficiente compromisso da gerência, provisão do orçamento e recursos disponíveis para a efetiva operação de um Service Desk?	
6. O Service Desk é percebido como uma função estratégica pelos Gerentes sênior?	
7. A finalidade e as vantagens do Service Desk foram divulgadas na empresa?	
8. Aplica-se um programa de treinamento e/ou educação aos clientes e usuários sobre como utilizar o Service Desk e seus benefícios?	
Nível 2 – Capacidade dos Processos	
9. As funções do Service Desk foram tratadas e acordadas?	
10. Os operadores do Service Desk têm uma estratégia para obter dos usuários as informações necessárias durante o atendimento do incidente?	
11. O Service Desk informa aos clientes/usuários sobre a disponibilidade de serviços e fornece-lhes um número de incidente ou referência para ser utilizado nos contatos seguintes e comunicações a respeito do progresso de qualquer requisição gerenciada pela equipe de serviços?	
12. O Service Desk realiza uma análise inicial de todas as requisições recebidas, procura resolver de forma adequada ou direciona as requisições à equipe adequada, baseada no acordo de níveis de serviço?	
13. O Service Desk comunica mudanças planejadas e de curto prazo dos níveis de serviço aos clientes?	
14. O Service Desk informa aos clientes sobre as alterações do status de incidentes/problemas pendentes?	
15. O Service Desk fornece informações de gerenciamento e realiza recomendações para a melhoria do serviço?	
16. É realizado um estudo das diversas demandas para determinar os níveis exigidos da equipe de funcionários, o tipo de conhecimento e o custo associado do Service Desk?	
17. São realizadas pesquisas de satisfação dos clientes pelo Service Desk?	
18. O Service Desk é avisado sobre novos serviços ou mudanças nos serviços existentes?	
Nível 2.5 – Integração Interna	
19. O Service Desk é o único ponto de contato para todas as consultas recebidas?	
20. O Service Desk tem acesso a todos os produtos, hardware e documentação de software e material de referência utilizado por clientes/usuários?	
21. Os principais incidentes/problemas/mudanças da semana anterior são revistos com os clientes?	
22. Existe uma lista de clientes e é ela utilizada para monitorar os níveis de satisfação do cliente?	
23. O suporte de segundo nível participa do Service Desk, em tempo integral ou em revezamento?	

Nível 3 – Produtos	
24. É mantida uma única fonte dos detalhes do cliente/usuário e do fornecedor?	
25. Modelos padrões estão disponíveis para capturar detalhes e identificação do cliente/usuário?	
26. Os serviços prestados pelo Service Desk são claramente definidos para os clientes e outras partes interessadas?	
27. Relatórios são regularmente gerados para todas as equipes, contribuindo para o processo de fornecimento de serviço, levando em conta o tipo de contato dos clientes?	
28. Uma análise da demanda de solicitações é realizada para ajudar a determinar níveis da equipe de suporte?	
29. São realizadas revisões semanais pela gerência para destacar a disponibilidade do serviço, a satisfação do cliente e as principais áreas de incidentes?	
30. A gerência analisa as recomendações para melhoria de serviço feitos pelo Service Desk?	
Nível 3.5 - Controle de Qualidade	
31. As normas e outros critérios de qualidade aplicáveis ao cadastro de incidentes e ao atendimento de chamadas são claros para os operadores do Service Desk?	
32. Service Level Agreements (SLAs) estão disponíveis e compreendidas pelos operadores do Service Desk?	
33. O pessoal responsável pelas atividades do Service Desk é adequadamente treinado?	
34. A empresa estabelece e examina as metas ou os objetivos do Service Desk?	
35. São usadas ferramentas adequadas para apoiar a função do Service Desk?	
Nível 4 – Informações Gerenciais / Informação de gerenciamento	
36. Você fornece à administração informações sobre satisfação do cliente com os serviços?	
37. Você fornece à administração informações sobre desempenho operacional do Service Desk?	
38. Você fornece à administração informações sobre necessidades de treinamento dos usuários?	
39. Você fornece à administração informações sobre análise de tendências de ocorrência e resolução de incidentes?	
Nível 4.5 – Integração Externa	
40. Você conduz reuniões regulares com as partes interessadas, nas quais se discutem questões relacionadas ao Service Desk?	
41. O Service Desk controla a função Gerenciamento de Incidentes e possui as interfaces entre o Service Desk e a Gestão de Incidentes definidas e comunicadas?	
42. O Service Desk recebe informações do Gerenciamento de Mudanças em relação a mudanças iminentes?	
43. O Service Desk troca informações com o Gerenciamento de Nível de Serviço em relação a violações de contratos de nível de serviço e aos compromissos de serviço e suporte que eles contêm?	
Nível 5 – Interface com o Cliente	
44. Você verifica junto ao cliente se as atividades realizadas pelo Service Desk atendem adequadamente às suas necessidades de negócios?	
45. Você verifica junto ao cliente se ele está satisfeito com os serviços prestados?	
46. Você monitora atentamente as tendências de satisfação do cliente?	
47. Você inclui informações de pesquisas com o cliente na pauta de aprimoramento de serviços?	
48. Você monitora a forma como os clientes percebem o valor dos serviços prestados a eles?	

Fonte: itSMF – www.itsm.info/Incident_Mgmt_service_suporte_assessment.xls (traduzido pelo autor)

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO *SERVICE DESK*

ITIL Service Support Self Assessment: Service Desk		
		(Y)es or (N)o
Level 1 - Pre-requisites		
M	1. Does a Service Desk exist which manages, co-ordinates and resolves incidents reported by customers?	0
	2. Is the Service Desk the recognised point of contact for all customer/user queries?	0
	3. Does the Service Desk provide information to customers regarding planned changes?	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'		FAIL
Level 1.5 - Management Intent		
M	4. Is the business need for a Service Desk clearly identified and understood?	0
M	5. Is there sufficient management commitment, budget provision and resource available for the effective operation of the Service Desk?	0
	6. Is the Service Desk perceived as a strategic function by Senior Managers?	0
	7. Has the purpose and benefits of the Service Desk been disseminated within the organisation?	0
	8. Has an education and/or training programme been conducted for customers and users in the use of the Service Desk and its benefits?	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'		FAIL
Level 2 - Process Capability		
M	9. Have the functions of the Service Desk been agreed?	0
M	10. Do Service Desk operators have a procedure or strategy for obtaining the required information from customers whilst call handling?	0
M	11. Does the Service Desk provide the customer/user with information on service availability, an incident number or reference for use in follow-up communications, and progress updates on any request being managed by the service team?	0
M	12. Does the Service Desk make an initial assessment of all requests received, attempting to resolve appropriate requests or referring them to someone who can, based on agreed service levels?	0
	13. Does the Service Desk communicate planned and short-term changes of service levels to customers?	0
	14. Does the Service Desk provide a status update to the customer on the closure of incidents?	0
	15. Does the Service Desk provide management information and make recommendations for service improvement?	0
	16. Has a study of the workload mix been conducted to determine the required staff levels, skill type and the associated costs of the Service Desk?	0
	17. Are customer satisfaction surveys carried out by the Service Desk?	0
	18. Is the Service Desk notified of new services or changes to existing services?	0
Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answers 'Y'		FAIL
Level 2.5 - Internal Integration		
M	19. Does the Service Desk provide a single point of contact for all customer queries?	0
	20. Does the Service Desk have access to a library of all product, hardware and software documentation and reference material used by customer / users?	0

	21. Are major incidents/problems/changes from the previous week reviewed with customers?		0
	22. Does a customer list exist and is it used to monitor customer satisfaction levels?		0
	23. Are second-line support staff involved in the Service Desk, either on a full time or a rotational basis?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answers 'Y'	FAIL	0
	Level 3 – Products		
M	24. Is a single source of customer / user and supplier details maintained?		0
M	25. Are standard pro-forma's available for capturing customer / user details and identification?		0
M	26. Are the services offered by the Service Desk clearly defined for customers and other parties?		0
	27. Are reports regularly produced for all the teams contributing to the service provision process, concerning types of customer contacts?		0
	28. Is a workload analysis produced to help determine staffing levels?		0
	29. Are weekly management reviews held to highlight service availability, customer satisfaction and major incident areas?		0
	30. Do management review Service Desk's recommendations for service improvements?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'	FAIL	0
	Level 3.5 - Quality Control		
M	31. Are the standards and other quality criteria applicable for the registration of incidents and for call handling made clear to Service Desk operators?		0
M	32. Are Service Level Agreements available and understood by Service Desk operators		0
M	33. Are the personnel responsible for Service Desk activities suitably trained?		0
	34. Does the organisation set and review either targets or objectives for the Service Desk?		0
	35. Are there suitable tools in use to support the Service Desk function?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'	FAIL	0
	Level 4 - Management Information		
M	36. Do you provide management with information concerning customer satisfaction with services?		0
M	37. Do you provide management with information concerning operational performance of the Service Desk?		0
	38. Do you provide management with information concerning customer awareness/training needs?		0
	39. Do you provide management with information concerning trend analysis in incident occurrence and resolution?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'	FAIL	0
	Level 4.5 - External Integration		
M	40. Do you hold regular meetings with interested parties in which Service Desk matters are discussed?		0
M	41. Does the Service Desk control the Incident Management function and have the interfaces between the Service Desk and Incident management been defined and communicated?		0
	42. Does the Service Desk receive information from Change Management regarding impending changes to services?		0
	43. Does the Service Desk exchange information with Service Level Management concerning breaches in service level agreements and the service and support commitments they contain?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'	FAIL	0
	Level 5 - Customer Interface		

M	44. Do you check with the customer if the activities performed by the Service Desk adequately support their business needs?		0
M	45. Do you check with the customer that they are happy with the services provided?		0
M	46. Are you actively monitoring trends in customer satisfaction?		0
M	47. Are you feeding customer survey information into the service improvement agenda?		0
M	48. Are you monitoring the customer's value perception of the services provided to them?		0
	Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions	FAIL	0

Fonte: itSMF - http://www.itsmcommunity.org/resources/tool/ogc_self_assessment_tool_for_itsm_service_support/

ANEXO B - PROCESS MATURITY FRAMEWORK (PMF)

Initial (Level 1)	
Vision and steering	Minimal funds and resources with little activity; Results temporary, not retained; Sporadic reports and reviews
Process	Loosely defined processes and procedures, used reactively when problems occur, Totally reactive processes, Irregular, unplanned activities
People	Loosely defined roles or responsibilities
Technology	Manual processes or a few specific discrete tools (pockets/islands)
Culture	Culture Tool and technology based and driven with a strong activity focus
Repeatable (Level 2)	
Vision and steering	No clear objectives or formal targets; Funds and resources available; Irregular, unplanned activities, reporting and reviews
Process	Defined processes and procedures, Largely reactive process, Irregular, unplanned Activities
People	Self contained roles and responsibilities
Technology	Many discrete tools, but a lack of control, Data stored in separate locations
Culture	Product and service based and driven
Defined (Level 3)	
Vision and steering	Documented and agreed formal objectives and targets; Formally published, monitored and reviewed plans; Well funded and appropriately resourced; Regular, planned reporting and reviews
Process	Clearly defined and well publicized processes and procedures, Regular, planned activities, Good documentation, Occasionally proactive process
People	Clearly defined and agreed roles and responsibilities, Formal objectives and targets, Formalized process training plans
Technology	Continuous data collection with alarm and threshold monitoring, Consolidated data retained and used for formal planning, forecasting and trending
Culture	Service and Customer oriented with a formalized approach
Managed (Level 4)	
Vision and steering	Clear direction with business goals, objectives and formal targets, measured progress; Effective management reports actively used; Integrated process plans linked to business and IT plans; Regular improvements, planned and reviewed
Process	Well defined processes, procedures and standards, included in all IT staff job descriptions, Clearly defined process interfaces and dependencies, Integrated Service Management and systems development processes, Mainly proactive process
People	Inter and intra process team working, Responsibilities clearly defined in all IT job descriptions,
Technology	Continuous monitoring measurement, reporting and threshold alerting to a centralized set of integrated toolsets. databases and processes
Culture	Business focused with an understanding of the wider issues
Optimizing (Level 5)	
Vision and steering	Integrated strategic plans inextricably linked with overall business plans, goals and objectives; Continuous, monitoring, measurement reporting alerting and reviews linked to a continuous process of improvement; Regular reviews and/or audits for effectiveness. efficiency and compliance
Process	Well defined processes and procedures part of corporate culture, Proactive and pre-emptive process
People	Business aligned objectives and formal targets actively monitored as part of the everyday activity, Roles and responsibilities part of an overall corporate culture
Technology	Well documented overall tool architecture with complete integration in all areas of people, processes and technology
Culture	A continuous improvement attitude. Together with a strategic business focus. An understanding of the value of IT to the business and its role within the business value chain

ANEXO C – GLOSÁRIO

Termo	Definições
Catálogo de serviços Cliente	Um documento relacionando todos os Serviços de TI, com informações resumidas sobre seus SLAs e Clientes. O Catálogo de Serviços é criado e mantido pelo Provedor de Serviços em TI e é utilizado por todos os processos do Gerenciamento de Serviços em TI (GSTI)
Cliente	Alguém que compra algo ou Serviços. O Cliente de um Provedor de Serviços em TI é a pessoa ou grupo que define e acorda as metas do nível de serviço. O termo Cliente é algumas vezes informalmente e incorretamente utilizado com o significado de Usuário.
Cliente Externo	Um Cliente que trabalha para um Negócio diferente que o Provedor de Serviços.
Cliente Interno	Um Cliente que trabalha para o mesmo Negócio que o Provedor de Serviços.
Incidente	Uma interrupção não planejada de um serviço de TI ou a redução na Qualidade de um Serviço de TI. Qualquer evento que possa afetar um Serviço de TI no futuro também é um Incidente. Por exemplo, a falha de um disco num conjunto de discos espelhados.
Meta do nível de serviço	Um compromisso documentado em um acordo do nível de serviço. Metas do Nível de Serviço são baseadas em Requisitos de Nível de Serviços e são necessárias para garantir que o Serviço de TI planejado esteja ajustado com seu propósito.
Problema	A causa geradora de um ou mais incidentes.
Provedor de serviços em TI	Um Provedor de Serviços que fornece Serviços de TI para os Clientes Internos ou Clientes Externos.
Service Level Agreement (SLA)	Um Acordo entre o Provedor de Serviços em TI e um Cliente. O SLA descreve o Serviço de TI, as Metas do Nível de Serviço originais e especifica as responsabilidades do Provedor de Serviços em TI e do Cliente. Um único SLA pode abranger diversos Serviços de TI ou diversos Clientes.
Serviço	Fornecer algo de valor ao cliente que não sejam bens (algo físico com valor material). Exemplos de serviços incluem operações bancárias e suporte. Serviço é também usado como um sinônimo de Serviços de TI.
Serviço de TI	Um Serviço fornecido a um ou mais Clientes por um Provedor de Serviços em TI. Um Serviço de TI é baseado no uso da Tecnologia da Informação e atende aos Processos de Negócio do Cliente. Um Serviço de TI é formado por uma combinação de pessoas, processos e tecnologia e deveria estar definido num Acordo de Nível de Serviço.
Usuário	A pessoa que usa o Serviço de TI diariamente. Usuários distinguem-se de Clientes, porque alguns Clientes não usam os Serviços de TI diretamente.

Fonte: OGC (2006)

ANEXO D – PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO *HARDWARE*



ASAV
Gerência de Tecnologia da Informação

Manual

PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO – GTI

1.1 ATENDIMENTOS DE HARDWARE

São atendimentos destinados ao hardware e periféricos onde o problema não é o software, por exemplo, micro não liga.

São contemplados computadores, notes, teclados e mouses, scanners, impressoras de projeto, projetores, ibox e púlpitos.

1.1.1 Tipos de atendimentos

- Transporte de computadores: troca de computadores de sala, troca de computadores de uma mesa para outra, entrega de computadores. Ou ainda, recolhimento de equipamentos para depósito;
- Manutenção de projetores: lâmpada queimada, imagem da projeção distorcida, sem projeção, cabo VGA quebrado;
- Manutenção de computadores: computador não liga, mouse com problemas, monitor com problemas, teclado com problemas;
- Manutenção de notebook: notebook não liga, imagem com problemas, bateria não carrega, carregador com problemas;
- Manutenção de monitores: monitor não liga, problemas na imagem (frequência, cor, etc.).

1.1.2 Procedimentos

- Todos os chamados de hardware vão para fila de “computação pessoal”;
- Se o chamado for para a Unisinos São Leopoldo, ao abrir o chamado, se for possível identificar o fornecedor, colocar o nome do fornecedor no Assunto e encaminhar e-mail com a solicitação para o fornecedor;
- Exemplo com as informações necessárias:

Assunto:	Teccos <mouse travando>
Descrição:	Descrição da solicitação: mouse, não obedece aos comandos. Patrimônio: (do computador – 111111-U) Solicitante: Mariana Ramal: 2128 Local: 1A114b

- Os fornecedores não acessam nosso sistema, logo o e-mail deve ser enviado do sistema (GRC) com a descrição da solicitação completa.
- Quando não for possível identificar o fornecedor ou quando for local diferente da Unisinos/SL colocar a palavra **HARDWARE** no assunto.



1.1.3 Como Escolher o Fornecedor

VIVANTE

- Sempre que for atendimento a projetores
- Contato: atendimentogsmi@unisinis.br
 - Ramal: 5480

HSS

- Monitores IBM com data de fabricação a partir de janeiro de 2003
- Computadores das marcas IBM (modelos novos) e Positivo.
- Contato: finger@hss.com.br, serginho@hss.com.br (deve ser enviado aos dois endereços).
 - Ramal: 5506
 - Técnico: André Finger e Serginho

ATT (Teccos):

- Monitores IBM com data de fabricação até dezembro de 2002.
- Computadores e monitores das marcas Dell, IBM (modelos antigos) HP/Compaq
- Computadores de projeto (identificados com placa de patrimônio amarela)
- Transporte de micros, independente da marca.
- Contato: chamateccos@gmail.com, chamados@brsatt.com.br, zoraia.joazeiro@brsatt.com.br (os pedidos devem ser encaminhados aos três endereços)
 - Ramal: 5529
 - Técnico: Diogo e Emerson

1.1.4 Considerações importantes

- Mouses e teclados – serão encaminhados de acordo com o patrimônio do micro;
- Monitores - encaminhar conforme a data de fabricação, o patrimônio do micro deve constar na solicitação;
- Notebook, scanner, impressoras de projeto, ibox e púlpitos, serão analisados pelo técnico de Hardware. Colocar no Assunto – Hardware - e passar para a fila de Computação Pessoal para Análise;
- No drive do atendimento existe uma lista com o inventário dos micros da UNISINOS para encaminhar para o fornecedor correto;

ANEXO E – PROCEDIMENTO DE ATENDIMENTO A CONCESSÃO DE ACESSO



ASAV
Gerência de Tecnologia da Informação

Manual

PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO – GTI

3.1 Solicitações que devem ser efetuadas ou aprovadas pelo gestor ou por pessoa autorizada

3.1.1 Concessão de acesso

Os atendimentos de solicitação de acesso podem ser encaminhados apenas pelo gestor da pessoa.

Por determinação do ao ESIRC (esirc@asav.org.br) – Escritório de segurança:

“solicito que qualquer solicitação de liberação de acesso (seja para o ERP, para a rede Novell ou Windows, e-mail, etc, ou seja, qualquer ambiente) somente seja atendida se comprovadamente venha de um gestor ou de pessoa que já tenha sido delegada por um gestor ou por uma obra para fazer este tipo de pedido.”

3.1.2 Priorizações de atendimento

As priorizações de atendimentos devem ser encaminhadas para o atendimento no seguinte modelo:

Assunto do e-mail: Priorização de atendimento

Corpo do e-mail:

- Número do atendimento a priorizar:
- Assunto do atendimento a priorizar:
- Data para a qual o atendimento é necessário

Quando a priorização é efetuada, é registrada a data para a qual está sendo esperada a entrega. Esta data não é considerada como um parâmetro para o trabalho de planejamento do líder da equipe. Posteriormente pode ser encaminhada uma negociação destas datas, considerando a capacidade de entrega da equipe, o volume de horas necessário e as demais priorizações efetuadas pelas instituições.

As priorizações de atendimentos, assim como os atendimentos de segurança e as autorizações para intervenções em produção, podem ser solicitados apenas pelo gestor envolvido.

A lista dos gestores é disponibilizada por cada instituição.

Para facilitar alguns processos, podemos trabalhar com delegação de responsabilidade.

Neste caso, o gestor formaliza o pedido, delegando a responsabilidade deste procedimento para alguém. Cada procedimento delegado deve ser explicitado.

Não é permitido a uma pessoa delegada encaminhar a delegação para alguém.