

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**TIAGO DE ANDRADE NEVES LAVRATTI**

**AVALIAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DO ITIL NO GERENCIAMENTO DE  
SERVIÇOS DE TI: CASE DA BLUECIELO NA ASSISTÊNCIA AO CLIENTE**

**São Leopoldo**  
**2017**

Tiago de Andrade Neves Lavratti

AVALIAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DO ITIL NO GERENCIAMENTO DE  
SERVIÇOS DE TI: CASE DA BLUECIELO NA ASSISTÊNCIA AO CLIENTE

Artigo apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
de Negócios e TI, pelo MBA em Gestão de  
Negócios e Tecnologia da Informação da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Sandra Marlene Heck.

# Avaliação das Potencialidades do ITIL no Gerenciamento de Serviços de TI: Case da BlueCielo na Assistência ao Cliente

Tiago de Andrade Neves Lavratti<sup>1</sup>

Resumo: Processos ineficientes fazem uma empresa ineficiente. Em um mercado de difícil diferenciação, a eficácia e eficiência operacional podem fazer toda a diferença. O presente estudo de caso aborda as potencialidades do alinhamento dos processos que compõem o Gerenciamento dos Serviços de TI com o *framework* ITIL v3 de uma multinacional holandesa que optou por criar no Brasil um setor que presta suporte técnico para os seus clientes ao redor do mundo. A metodologia utilizada foi dividida em três etapas, sendo a primeira composta da criação de um método de avaliação dos processos baseado em níveis de maturidade. Na segunda etapa foi realizada avaliação pelos colaboradores da empresa, a análise dos resultados obtidos e o levantamento de pontos de possíveis melhorias. E na terceira etapa foi criado, em conjunto com a empresa objeto deste estudo, um plano de ação com responsáveis e datas-limite para cada ação com o objetivo de implantar as melhorias a fim de aumentar a qualidade dos serviços de TI oferecidos pela empresa. Inicialmente, tinha-se a impressão de que a empresa tinha processos de TI bem definidos e otimizados devido aos bons resultados das pesquisas de satisfação respondida pelos clientes. Porém, após estudos verificou-se que, na verdade, os processos da empresa têm baixa maturidade, sendo algum deles considerados até caóticos. As principais causas-raízes identificadas, como processos não definidos, modelados ou gerenciados, plano de comunicação do processo inexistente ou inadequado, matriz de responsabilidades não definida, falta de capacitação e tecnologia ineficiente, foram endereçadas através de um plano de ação proposto neste estudo.

Palavras-chave: ITIL. Processos. Maturidade. Suporte. Assistência ao Cliente.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil além de possuir um mercado local de TI bem desenvolvido está cada vez mais relevante no cenário global, principalmente no que diz respeito à mão-de-obra especializada. No ano de 2016, foi publicada uma pesquisa elencando os países mais atrativos para “*outsourcing*” e o Brasil ficou posicionado em quarto lugar (ATKEARNEY, 2016; REDIFF, 2016).

A pesquisa levou em consideração os quesitos: atratividade financeira, habilidade e disponibilidade da mão-de-obra e ambiente para negócios. Baseado nesses quesitos, o Brasil só ficou atrás de Índia, China e Malásia, que ficaram em primeiro, segundo e terceiro lugares no ranking, respectivamente.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências da Computação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: tiagolav@gmail.com

Além desses o Brasil tem outra grande vantagem competitiva: o baixo *turnover* de recursos humanos (PIECZYNSKI, 2016). O brasileiro é um trabalhador fiel e isto acaba o tornando mais atrativo financeiramente, visto que se tem um custo menor de mobilização, desmobilização e treinamento.

As empresas de TI e *outsourcing* brasileiras precisam estar preparadas para essas demandas e o mercado com novas oportunidades de negócios. Considerando esses aspectos, empresas que possuem os seus processos de TI alinhados com as necessidades de negócio possuem vantagem competitiva sob as outras. O ITIL (BON et al, 2008; AXELOS, 2017) tem se tornado um guia clássico, um *framework* que define as melhores práticas para a gestão de serviços de TI e seu alinhamento com as áreas de negócio da empresa.

Esse artigo tem como objeto de estudo a empresa BlueCielo, uma multinacional holandesa que possui o seu escritório de suporte técnico aos clientes no Brasil. Analisaremos a aderência dos seus serviços de TI relacionados ao suporte de seus clientes ao redor do mundo com o *framework* ITIL v3.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Planejar é decidir o que fazer e como fazê-lo antes de agir (ACKOFF, 1978; CUNHA, 1996). De maneira geral, planejar estrategicamente uma organização significa definir um método eficaz de utilização dos recursos disponíveis buscando atingir um posicionamento cobiçado. Ou seja, com uma estratégia bem estruturada, uma organização terá objetivos e diretrizes estabelecidos de maneira coerente, além de ações pensadas e projetadas para alcançá-los. No mercado atual, o setor de TI é mandatório para a maioria das empresas, os meios de venda são digitais, os consumidores são encontrados digitalmente, os processos são digitais, etc., logo não há espaço para uma empresa “analógica”.

Segundo Boar (2002), a organização de TI existe para oferecer diferencial competitivo para o restante da empresa. A maneira como está organizada, bem como sua direção, precisa estar alinhado com as necessidades e estratégia da empresa. Este alinhamento não é único e imutável, pelo contrário, o alinhamento das estratégias de TI e da empresa é um esforço contínuo que precisa se adaptar a influências internas e externas rapidamente.

Em 1993 Henderson e Venkatraman já destacavam esta importância quando propuseram um modelo de alinhamento estratégico da TI. Este modelo propõe a análise e administração dos seguintes fatores: estratégia de negócio, estratégia de TI, infraestrutura operacional, infraestrutura de sistemas de informação e processos.

Este planejamento deve ser um processo contínuo, pois o mercado de TI promove grandes mudanças em frequências que podem surpreender empresas não prevenidas fazendo com que o planejamento estratégico da TI deixe de ser uma vantagem competitiva e se torne um fator de desvantagem.

São quatro as perspectivas dominantes de alinhamento estratégico mencionadas por Henderson e Venkatraman:

Tabela 1 - Comparação das perspectivas de alinhamento estratégico.

Perspectiva	Promotor	Função da alta direção	Função da direção de TI	Crterios de desempenho
Alinhamento de Execução da Estratégia	Estratégia de Negócio	Criador da estratégia	Implantador da estratégia	Parâmetros financeiros / Centro de custo
Alinhamento de Transformação Tecnológica	Estratégia de Negócio	Visionário da tecnologia	Arquiteto da tecnologia	Liderança Tecnológica
Alinhamento de Potencial Competitivo	Estratégia de TI	Visionário do Negócio	Catalizador	Liderança no Negócio
Alinhamento de Nível de Serviço	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança Executiva	Satisfação do cliente

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

A TI cada vez mais tem tido um papel importante nos produtos, serviços e processos de negócio das empresas, sendo assim a área de TI não pode ser a única responsável pelo uso da informação e da tecnologia da informação. Esta responsabilidade deve ser compartilhada com a alta direção da empresa justamente pelo seu grande valor estratégico.

### **Governança de TI**

O interesse estratégico na TI cresceu nas últimas décadas do século XX o no início do século XXI devido a grandes escândalos protagonizados por importantes empresas de capital aberto (GSTI, 2016) no mercado norte americano que impactaram no mercado global.

Gartner (2017), empresa de consultoria de TI, define a Governança de TI como os processos que garantem o uso eficiente e eficaz da TI possibilitando que a organização atinja os seus objetivos.

Atualmente existem diversos padrões internacionais que auxiliam as empresas no processo de governança e gerenciamento da TI. Um padrão que foi adotado globalmente é o COBIT (ISACA 2017) - *Control Objectives for Information and related Technologies*. Enquanto o COBIT guia as organizações na implementação, operação e melhoria dos processos de governança e gestão de TI, outros *frameworks* definem boas práticas de gestão e execução de serviços de TI.

É o caso do ITIL (BON et al, 2008; AXELOS, 2017) - *Information Technology Infrastructure Library*. Também adotado globalmente, este *framework* define as melhores práticas para o gerenciamento dos serviços de TI de uma organização. De acordo com site ITSM (2017) – *Information Technology Service Management* – a origem da necessidade de gerenciar serviços de TI vem da época de ambientes *mainframes* em larga escala. Após constante evolução estes serviços atingiram um alto nível de maturidade, como por exemplo: Gerenciamentos de mudança, problema, configuração, disponibilidade, recuperação em caso de desastres, etc.

Através da biblioteca ITIL, o gerenciamento e execução destes serviços podem ser aplicados a quaisquer empresas na atualidade e não só *datacenters* ou ambientes *mainframes*. Para que isto seja possível em empresas com ambientes distribuídos e com serviços integrados é necessário mudar o paradigma do gerenciamento de serviços de TI:

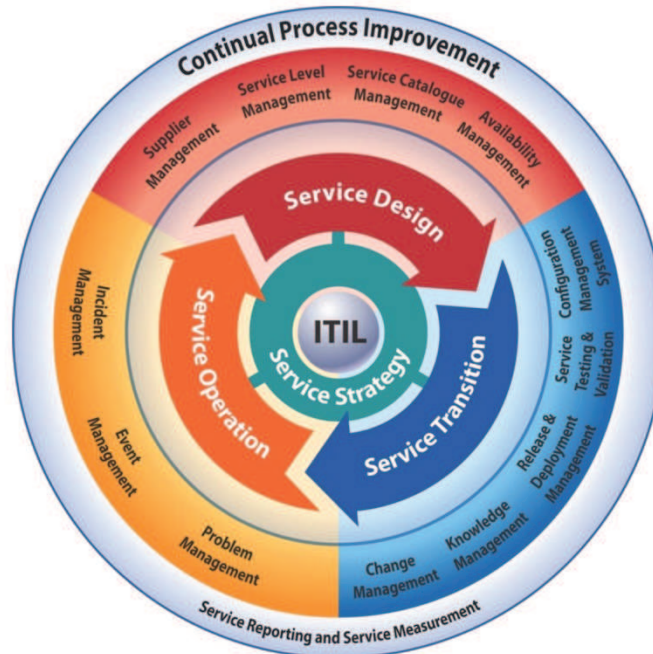
Tabela 2 - Comparação de serviços de TI.

TI tradicional		Processo de gerenciamento de serviços de TI
Foco em tecnologia	>	Foco no processo
“Apagar-incêndios”	>	Preventivo
Reativo	>	Proativo
Usuários	>	Clientes
Centralizado, caseiro	>	Distribuído, fornecido
Isolado, ilhas	>	Integrado, toda empresa
Pontual, único	>	Repetível, de responsabilidade
Processos informais	>	Melhores práticas formais
Perspectiva interna da TI	>	Perspectiva do negócio
Particularidade operacional	>	Orientado a serviço

Fonte: Reproduzido de ITSM, 2017.

O ITIL v3, lançado em 2007 e revisto em 2011, define que todo o serviço de TI tem um ciclo de vida composto de cinco estágios para sua gestão: Estratégia, Desenho, Transição, Operação e Melhoria Contínua (ITSMF, 2007).

Figura 1 - Ciclo de vida de um serviço ITIL.



Fonte: ITIL2014 Wordpress (2017).

Na etapa de Estratégia de Serviço são identificados quais serviços devem ser criados para atender as demandas do cliente ou negócio. Uma vez identificado os serviços necessários e os objetivos nos quais eles atuarão, na etapa de Desenho de serviço eles serão projetados e desenvolvidos de modo a atender estes objetivos. Na etapa de Transição de serviço os serviços novos ou alterados serão transferidos para o ambiente de produção de forma controlada, tornando-os disponíveis para utilização. A etapa de Operação de serviço contempla os requisitos, processos e atividades de rotina necessárias para manter os serviços operando regularmente. E por fim, a etapa de Melhoria contínua de serviço define maneiras de avaliar e melhorar os serviços existentes de modo a continuar gerando valor para o cliente ou negócio. Cada etapa possui diversos processos que a compõem conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Os processos de cada etapa do ciclo de vida de um serviço ITIL v3.

Etapa do ciclo de vida	Processos
Estratégia de serviço	Gestão Estratégica de TI; Gestão Financeira de TI; Gestão de Portfólio de Serviços;

	Gestão da Demanda; Gestão de Relacionamento de Negócio.
Desenho de serviço	Coordenação de Desenho; Gestão do Catálogo de Serviços; Gestão dos Níveis de Serviço; Gestão de Capacidade; Gestão de Disponibilidade; Gestão de Continuidade de Serviço; Gestão de Segurança de Informação; Gestão de Fornecedores.
Transição de serviço	Planeamento e Suporte da Transição; Gestão de Mudanças; Gestão de Configuração e Ativos de Serviço; Gestão de Versão e de Implantação; Validação e Teste de Serviço Avaliação de mudança; Gestão de Conhecimento.
Operação de serviço	Gestão de Eventos; Gestão de Incidentes; Cumprimento de Requisitos; Gestão de Problemas; Gestão de Acessos.
Melhoria contínua de serviço	Processo de Melhoria Contínua em sete passos; Medição do Serviço; Relatórios de Serviço.

Fonte: Adaptado pelo autor de (ITSMF, 2007).

Estes processos são bem detalhados em cinco publicações da OGC - *Office of Government Commerce* em 2007, uma para cada etapa do ciclo de vida do serviço. Uma vez implantado o ITIL pode resultar em diversos benefícios (BON et al, 2008; AXELOS, 2017), tais como:

- a) *Framework* provado e usado mundialmente;
- b) Melhora na satisfação do cliente e seu relacionamento;
- c) Melhor confiabilidade e qualidade dos serviços;
- d) Otimização na entrega do serviço através da cadeia de suprimentos;
- e) Vantagem competitiva através da criação de valor e mudança ágil.

### **Maturidade de Processos**

Para que seja possível melhorar os processos de uma empresa é necessário avaliá-los. Um modelo de maturidade é um sistema de medidas que permite avaliar os processos de uma empresa categorizando-os em níveis previamente definidos. Durante a avaliação dos processos é possível identificar os problemas que impedem



a evolução do seu nível de maturidade e, assim, gerar oportunidades de melhoria para os mesmos. O ITIL possui um *Framework* de Maturidade de Processos – PMF (*Process Maturity Framework*) desenvolvido especificadamente para os seus processos. O PMF define cinco níveis de maturidade (COLIN; VERNON, 2010) conforme tabela 4, onde:

Tabela 4 - Níveis de Maturidade do PMF

Nível	Foco
Nível 1: Inicial / Caótico	Tecnologia
Nível 2: Repetitivo	Produto ou Serviço
Nível 3: Definido	Cliente
Nível 4: Gerenciado	Negócio
Nível 5: Otimizado	Cadeia de valor

Fonte: Adaptado pelo autor de Colin e Vernon (2010).

- a) **Nível 1 (Inicial):** Existe evidência que a organização reconhece que uma questão existe e precisa ser tratada, entretanto não há procedimentos padronizados para tratá-lo, o processo tem pouca importância e não há muitos recursos disponíveis. Existem ações individuais que são aplicadas caso-a-caso. O processo é caracterizado como desorganizado para a gerência.
- b) **Nível 2 (Repetitivo):** O processo segue um padrão. Diferentes pessoas seguem o processo. O treinamento é informal, não há a comunicação de como proceder e a responsabilidade é deixada para o indivíduo, sendo assim não há coordenação e o processo é pouco efetivo.
- c) **Nível 3 (Definido):** O processo é reconhecido, padronizado, documentado e comunicado através de treinamentos. O processo tem um dono, objetivos formais e é focado em eficiência e eficácia. As atividades se tornam mais proativas e menos reativas.
- d) **Nível 4 (Gerenciado):** O processo é totalmente reconhecido e aceito pela TI. É focado no serviço e tem os objetivos alinhados com os do negócio. Está completamente definido e gerenciado, com suas interfaces e dependências de outros processos de TI documentadas. O processo está em constante melhoria e demonstra boas práticas. Automatização e ferramentas são cada vez mais usadas para a entrega resultados mais eficientes.
- e) **Nível 5 (Otimizado):** Boas práticas são seguidas e automatizadas. Um processo de melhoria contínua está estabelecido. O processo possui

objetivos estratégicos alinhados com os objetivos gerais da TI e de negócio. Este processo foi “institucionalizado” como parte das atividades diárias de todas as pessoas envolvidas neste processo.

O modelo de maturidade PMF qualifica os processos nos níveis citados anteriormente sob os diversos aspectos que os influenciam, chamados pelo PMF de dimensões. O nível de maturidade dos processos está diretamente vinculado à maturidade de cada dimensão, ou seja, a maturidade verificada abrange uma visão sistêmica do que realmente influencia na qualidade de processo. Abaixo são detalhadas as dimensões (COLIN; VERNON, 2010):

- a) **Visão e Orientação:** Refere-se aos objetivos que a organização quer alcançar e que está diretamente relacionado ao orçamento disponível e meta a serem atingidas.
- b) **Processos:** Refere-se à maneira como a organização se estrutura para atingir seus objetivos, se existe predominância de áreas isoladas, determinadas pela função, ou se atua numa estratégia voltada para processos.
- c) **Pessoas:** Refere-se à forma como os colaboradores interagem na organização, se predomina o isolamento ou a integração, o que é determinante para o estabelecimento de níveis de colaboração e compartilhamento de informações.
- d) **Tecnologia:** Refere-se à existência de uma arquitetura de TI global, que interaja com pessoas e processos.
- e) **Cultura:** Refere-se ao conjunto de ideias, crenças, valores, práticas e expectativas compartilhadas entre os colaboradores dentro da organização.

Esta segmentação permite uma visão focada e detalhada das diversas áreas que interferem na maturidade dos processos, permitindo identificar e atuar de maneira priorizada nas áreas que terão mais relevância na elevação da maturidade dos processos.

### 3 METODOLOGIA

Neste artigo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, definido por Yin (2010) como:

[...] o estudo de caso é um investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como quali-quantitativa por permitir uma compreensão mais ampla do tema estudado alavancando o aprofundamento dos resultados obtidos. A fim de manter o escopo do trabalho foram selecionados para avaliação seis processos definidos pelo ITIL (ITSM, 2017) inerentes à atividade de assistência aos clientes realizadas por um setor de suporte técnico.

Tabela 5 - Os processos ITIL escolhidos para avaliação.

Etapa do ciclo de vida	Processos
Desenho de serviço	Gestão do Catálogo de Serviços; Gestão dos Níveis de Serviço.
Transição de serviço	Gestão de Conhecimento; Gestão de Mudanças.
Operação de serviço	Gestão de Incidentes; Gestão de Problemas.
Melhoria contínua de serviço	Processo de Melhoria Contínua em sete passos; Medição do Serviço; Relatórios de Serviço.

Fonte: Adaptado pelo autor de (ITSMF, 2007).

Um questionário semiestruturado foi elaborado contendo 25 perguntas fechadas e 2 abertas avaliando estes seis processos sob os cinco níveis de maturidade. A elaboração do questionário foi baseada nas perguntas sugeridas pelo PMF no apêndice H do livro Service Design do ITIL v3 por Colin e Vernon (2010).

Portanto as perguntas foram elaboradas de forma genérica o suficiente para contemplar os processos de Gestão do Catálogo de Serviços, Gestão dos Níveis de Serviço, Gestão de Mudanças, Gestão de Conhecimento, Gestão de Problemas, Gestão de Incidentes e Gestão de Melhoria Contínua em um único questionário em versões inglês (ANEXO A) e português (ANEXO B).

### 3.1 AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O preenchimento do questionário é realizado pela atribuição de notas pré-definidas: 0, 1, 3 e 5 para cada pergunta de cada dimensão do PMF. Onde:

- a) **Nota 0:** Significa “Não” ou “Não existe”.
- b) **Nota 1:** Significa “Sim” ou “Existe”, porém de forma parcial, informal ou reativa.

- c) **Nota 3:** Significa “Sim” ou “Existe”, porém necessita de melhoria.
- d) **Nota 5:** Significa “Sim” ou “Existe”, é considerado satisfatório e atende a qualidade esperada.

Uma vez que as notas foram atribuídas às perguntas de cada dimensão, é feito uma média aritmética simples destas notas e então esta é relacionada aos níveis de maturidade PMF: Inicial ou Caótico, Repetitivo, Definido, Gerenciado e Otimizado. Vide tabela 4 informada anteriormente. A tabela abaixo apresenta um exemplo de Questionário preenchido para a dimensão Visão e Orientação do processo de Gestão do Catálogo de Serviço:

Tabela 6 – Exemplo de questionário para a dimensão PMF Visão e Orientação

Questionário						
Dimensões da Maturidade dos Processos	Perguntas sobre relativas aos processos à direita	Processos				
		Gestão do Catálogo de Serviço	Nota			
			0	1	3	5
Visão e Orientação	Existe orientação clara por parte das lideranças sobre o processo?				x	
	Há aporte financeiro relativo a aquisição de recursos quando necessário?			x		
	Existe planejamento relativo aos recursos de infraestrutura de TI e aplicações?				x	
	Existe acordo de nível de serviço estabelecido?				x	
	Os clientes internos e externos são informados sobre fatos relevantes (incidentes, avisos, etc)?	x				

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A média aritmética simples das notas de cada pergunta da dimensão Visão e Orientação é realizada pelo seguinte cálculo:  $(5 + 3 + 5 + 5 + 1) / 5$ . Logo o resultado da média é 3,8. Uma vez que as médias das notas de todas as dimensões são calculadas é necessário calcular o peso de cada dimensão pois, apesar de todas as dimensões serem de extrema importância para promovê-la um serviço de qualidade, é entendido que existem dimensões de maior importância frente às outras para um setor de suporte técnico. Sendo assim é necessário dar pesos as dimensões para corretamente ponderá-las e entender quais dimensões devem receber mais atenção quando em um planejamento de melhoria.

Os seguintes pesos, que somam 10 ou 100%, foram estabelecidos com o propósito de destacar a importância das dimensões relacionadas a um setor de suporte técnico:

Tabela 7 – Pesos de cada dimensão PMF relacionado a um setor de suporte técnico

Dimensão PMF	Peso	Explicação
Visão e Orientação	2	O peso 2 foi estabelecido devido à importância desta dimensão ao alinhar a estratégia com a de negócio
Processos	3	O peso 3 foi estabelecido porque é entendido que esta dimensão é a mais importante para um departamento de suporte técnico justamente por indicar a maturidade do setor e da empresa ao estar focada nos seus processos.
Pessoas	2	O peso 2 foi estabelecido devido à sua importância para o setor de suporte técnico, onde interações internas e externas são frequentemente realizadas.
Tecnologia	2	O peso 2 foi estabelecido devido à importância de ferramentas e aplicações para operacionalizar os processos de um setor de suporte técnico.
Cultura	1	E por fim o peso 1 foi estabelecido a esta dimensão porque é entendido que apesar de importante ao definir e fomentar comportamentos e valores, não possui uma importância tão grande frente às outras dimensões para um setor de suporte técnico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim é possível descobrir a nota geral do processo através do seguinte cálculo:  $((Média1 \times Peso1) + (Média2 \times Peso2) + (Média3 \times Peso3) + (Média4 \times Peso4) + (Média5 \times Peso5)) / 10$ . A nota geral irá variar de 0 até no máximo 5. Para relacionar a nota geral de um processo aos níveis de maturidade PMF definidos no ITIL e explicados anteriormente na Tabela 4, foram criadas faixas de valores, conforme tabela abaixo:

Tabela 8 – Nota geral do processo X Níveis de Maturidade PMF

Nota Geral	Nível de Maturidade PMF
$n < 2$ : Menor que 2	Inicial / Caótico
$2 \leq n < 3$ : Maior ou igual a 2 e menor que 3	Repetitivo
$3 \leq n < 4$ : Maior ou igual a 3 e menor que 4	Definido
$4 \leq n < 5$ : Maior ou igual a 4 e menor que 5	Gerenciado
$n = 5$ : Igual a 5	Otimizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esta abordagem é possível avaliar a maturidade dos processos como um todo, bem como cada uma das suas dimensões PMF, possibilitando uma visão particionada de todos os fatores que influenciam na qualidade de um serviço, bem como o foco e priorização das ações de melhoria que causam maior impacto no índice de maturidade do processo.

### 3.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Como a empresa alvo deste estudo de caso é uma multinacional holandesa e o setor de suporte aos clientes fica no Brasil foi definida uma abordagem para aplicação da metodologia coerente com esta situação e que ampliasse a assertividade da avaliação proposta, a saber:

- a) **Público-alvo:** Além do setor de suporte, foram definidos como público-alvo os setores de serviços e vendas pois estes atuam em processos compartilhados com o suporte e mesmo que eles só veem uma parte dos processos executados pelo setor de suporte as suas percepções dos processos executados pelo são de interesse estratégico.
- b) **Questionários:** O questionário foi elaborado de maneira única e contém questões sobre seis processos ITIL executados pelo setor de suporte técnico. Foi definido que pelo menos 5 questionários precisam ser respondidos por setor.
- c) **Manual de instruções:** Foi elaborado um manual de instruções para o correto entendimento e preenchimento do questionário que foi disponibilizado no próprio corpo do questionário.
- d) **Disponibilização:** O questionário foi enviado por e-mail para os setores de suporte, serviços e vendas. Foi enviado para 55 colaboradores e 40 responderam o questionário.
- e) **Prazo:** O prazo para retorno do questionário foi de 5 dias a partir do seu envio.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa BlueCielo foi fundada em 1985 na Holanda a fim de suprir uma necessidade do mercado de engenharia/CAD na época. Após mais de três décadas desenvolvendo produtos para o mercado de gerenciamento de informações de engenharia (EIM – *Engineering Information Management*) a BlueCielo esta bem consolidada no mercado global onde o produto Meridian é líder em alguns nichos de mercado. Em 2008 a BlueCielo comprou dois de seus revendedores no Brasil, em São Paulo e em São Leopoldo, fundando assim a BlueCielo do Brasil Ltda. para atuação em todo o mercado brasileiro. Hoje, 9 anos após, a empresa expandiu o

escopo dos escritórios brasileiros para atuação global. Em São Leopoldo existe o setor de suporte global que realiza assistência técnica aos seus clientes do mundo todo e cujo seus processos serão estudados por este artigo. A BlueCielo também possui escritórios nos Estados Unidos da América e Singapura.

## 4 ANÁLISE

O propósito deste artigo é avaliar o quão aderente estão os processos de assistência ao cliente da empresa BlueCielo em relação ao *framework* ITIL v3 e para isso é necessário contextualizar esta empresa e seus processos atuais como objeto deste estudo. Portanto para ser possível analisar os seis processos escolhidos para avaliação, vide Tabela 5 citada anteriormente, primeiro é necessário entender o que são e para que servem estes processos no setor de suporte técnico da empresa BlueCielo.

### Gestão do Catálogo de Serviços

O escopo da Gestão do Catálogo de Serviços é fornecer e manter informações precisas sobre todos os serviços que estão sendo transferidos ou que foram transferidos para o ambiente de produção.

No Catálogo de Serviços oferecidos pela setor de suporte técnico BlueCielo estão os seguintes serviços:

- a) **Serviço de Suporte *Standard***: Neste serviço de suporte os clientes terão assistência via sistema de chamados. Suporte por telefone ou acesso remoto estão disponíveis somente para chamados de alta prioridade.
- b) **Serviço de Suporte *Premium***: Neste serviço de suporte os clientes terão assistência via sistema de chamados, por telefone ou acesso remoto para todos os chamados.
- c) **Serviço de Suporte *Premium + APX***: O APX – *Adaptative, Preventive eXtension for Premium support* é uma serviço oferecido para clientes *Premium* que possui as mesmas características do serviço *Premium* adicionado das seguintes funcionalidades: Monitoramento de Servidores e Aplicações; Planejamento, Execução e Acompanhamento de mudanças em ambientes de produção e fornecimento de relatórios periódicos de desempenho e capacidade.

## Gestão dos Níveis de Serviço

Faz parte do escopo da Gestão dos Níveis de Serviço fornecer um meio constante de comunicação para clientes e gerentes de negócio em relação aos níveis de serviço, gerenciar as expectativas e percepções do negócio assegurando que a qualidade entregue atente as necessidades e expectativas e produzir e acordar requisitos de nível de serviço para todos os serviços novos e alterados.

O setor de suporte técnico da BlueCielo possui um nível de serviço padrão para todos os seus clientes e parceiros. Segue detalhes do escopo de atuação acordado no Nível de Serviço:

- a) **Serviço de Suporte *Standard* e *Premium*:** Neste serviço o escopo de atuação do suporte técnico é no nível de produto. Qualquer incidente ou problema relacionado ao produto é corrigido ou contornado pelo suporte técnico. Problemas relacionados a configuração ou ambiente, bem como solicitações de mudança, são endereçados a equipe de Serviços ou de Desenvolvimento. Este serviço só é oferecido 8x5 (8h por dia, 5 dias por semana).
- b) **Serviço de Suporte *Premium*:** Neste serviço o escopo de atuação é o mesmo do Serviço de Suporte *Standard*. Porém este serviço é oferecido 24x7 (24h por dia, 7 dias por semana).
- c) **Serviço de Suporte *Premium* + *APX*:** Neste serviço o escopo de atuação do suporte técnico é total: No nível de produto, configuração, ambiente e mudanças. Este serviço é oferecido 24x7 (24h por dia, 7 dias por semana).

O nível de serviço padrão também define tempo de resposta inicial para todos os serviços de suporte técnico oferecidos pela BlueCielo de acordo com a prioridade do incidente ou problema. É importante salientar que o nível de serviço padrão que a BlueCielo tem com seus clientes e parceiros define um tempo de resposta inicial e não tempo de resolução. A justificativa é que o produto oferecido pela BlueCielo é de alta complexidade não sendo possível garantir a resolução de um incidente em um tempo pré-definido.

## Gestão de Conhecimento



É dever da Gestão do Conhecimento coletar, analisar, armazenar, compartilhar, usar e manter o conhecimento.

A BlueCielo em seus processos de auxílio ao cliente, assim como em qualquer setor de suporte técnico de qualquer empresa gera muita informação relacionada aos seus produtos e serviços que podem e deveriam gerar conhecimento para a empresa, como por exemplo: Métricas de qualidade de produto (incidentes, problemas, bugs, solicitações de mudança, satisfação etc.), métricas de atendimento (tempo de resposta, tempo de resolução, qualidade da solução, reabertura de chamados, satisfação com o atendente, etc.) bem como O NPS – *Net Promoter Score*, que mede o quanto o cliente recomendaria a BlueCielo a outras empresas.

### **Gestão de Mudanças**

É do escopo da Gestão de Mudanças realizar a mudança de todos os processos, arquiteturas, ferramentas, métricas e documentação relacionados a TI.

A setor de suporte técnico da BlueCielo planeja, testa, executa e monitora mudanças no ambientes de TI dos seus clientes quando estes utilizam o Serviço de Suporte *Premium + APX*, descrito anteriormente. É necessário que esta mudança esteja alinhada com o setor de TI do cliente.

### **Gestão de Incidentes e Problemas**

O objetivo da Gestão de Incidentes é identificar, registrar, categorizar, priorizar, diagnosticar, escalar, resolver e encerrar todo e qualquer incidente ocorrido na ambiente de TI de modo a restaurar o serviço para o cliente o mais rápido possível.

A Gestão de Problemas possui os mesmo objetivos da Gestão de Incidentes porém focado em problemas, também visa gerenciar o ciclo de vida de todos os problemas existentes, bem como prevenir incidentes, eliminar incidentes recorrentes e minimizar o impacto de incidentes que não podem ser prevenidos.

Na BlueCielo todos os incidentes e problemas são registrados em um sistema de chamados classificados por prioridade e produto. Problemas relacionados a configuração são endereçados a equipe de Serviços e problemas relacionados ao produto são endereçados para a equipe de Desenvolvimento.

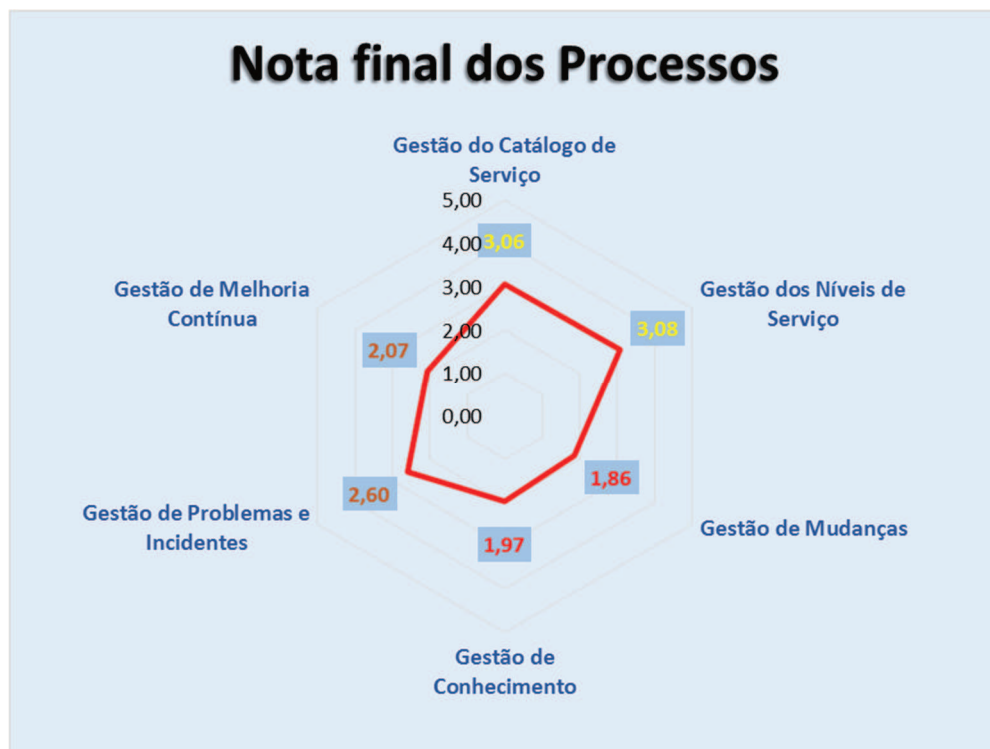
## Gestão de Melhoria Contínua

A MCS - Melhoria Contínua de Serviços tem como objetivo rever, analisar e fazer recomendações sobre oportunidades de melhoria em cada etapa do ciclo de vida de um serviço.

A BlueCielo em seus processos de auxílio ao cliente gera muita informação relacionada aos seus produtos e serviços que podem e deveriam disparar gatilhos para a melhoria de seus processos, produtos e serviços, como por exemplo: Indicadores de qualidade de produto, indicadores de qualidade de atendimento e indicadores de satisfação.

O gráfico abaixo apresenta o resultado consolidado dos seis processos avaliados por 35 colaboradores dos setores de Suporte, Serviços e Vendas da empresa BlueCielo:

Figura 2 – Resultados Consolidados



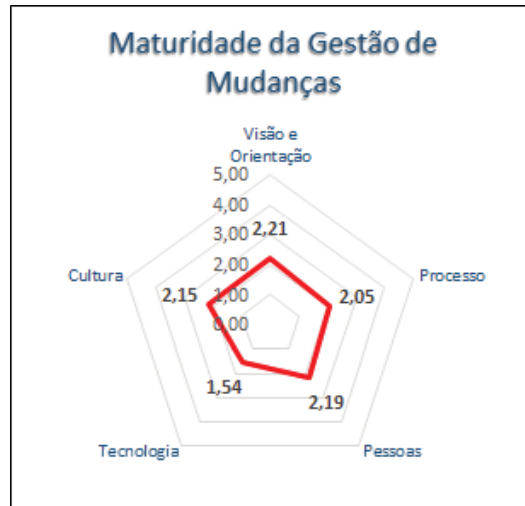
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em posse das médias dos processos é possível calcular o nível de maturidade ITIL de cada processo, conforme descrito na Tabela 8 explicada anteriormente.

## Maturidade do Processo de Gestão de Mudanças

Com média 1,86 este processo possui maturidade nível 1 ou “Inicial / Caótico”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 3 – Maturidade do Processo de Gestão de Mudanças



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da baixa nota na avaliação quantitativa, na avaliação qualitativa 33% dos colaboradores comentaram sobre a inexistência, ineficiência ou desconhecimento do Processo de Gestão de Mudanças. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

**a) Visão e Orientação:**

- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a do processo;
- Há problemas de comunicação no processo, pois existem divergências de opiniões dentro da mesma equipe;
- Não existem acordos de níveis de serviços formalizados.

**b) Processos:**

- Processo imaturo, não modelado, não planejado, não controlado e reativo;
- O processo não está documentado ou normalizado.

**c) Pessoas:**

- Papéis e responsabilidade indefinidos;
- Não há capacitações formais.

**d) Tecnologia:**

- Ineficiente, pois não contempla todo o processo.

**e) Cultura:**

- Não há divulgação do processo interna ou externamente.

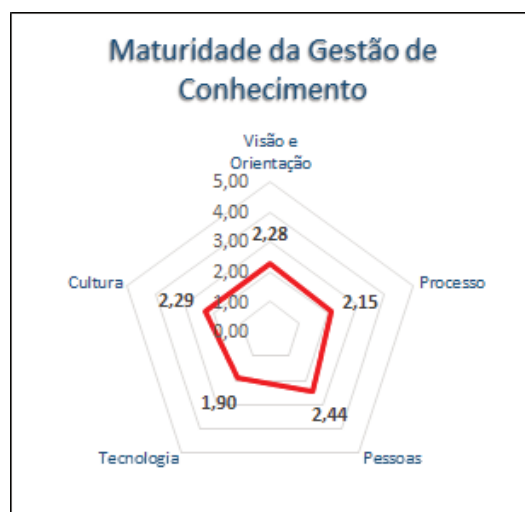
Há também um ponto positivo como a compreensão que o colaborador é muito importante no processo e que o processo é importante para o negócio. Sendo assim é possível identificar algumas oportunidades de melhoria, tais como:

- Elaborar plano de comunicação para o processo;
- Definir, modelar e documentar o processo;
- Criar, implantar e divulgar uma matriz de comunicação;
- Definir responsável por controlar e monitorar o processo;
- Publicar e divulgar o processo interno e externamente;
- Capacitar os colaboradores que executam o processo;
- Ampliar as funcionalidades ou uso das ferramentas e aplicações para contemplar o processo do início ao fim.

**Maturidade do Processo de Gestão de Conhecimento**

Com média 1,97 este processo possui maturidade nível 1 ou “Inicial / Caótico”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 4 – Maturidade do Processo de Gestão de Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da baixa nota na avaliação quantitativa, na avaliação qualitativa 22% dos colaboradores comentaram sobre a total ineficiência do Processo de Gestão de

Conhecimento. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

**a) Visão e Orientação:**

- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a execução do processo;
- Falta de comunicação sobre o processo;
- Não existem acordos de níveis de serviços formalizados;
- Não há comunicação interna ou externa sobre fatos relevantes ao processo.

**b) Processos:**

- O processo está definido e modelado, porém é ineficiente, imaturo, não planejado, não controlado e reativo;
- O processo não está documentado ou normalizado.

**c) Pessoas:**

- Papéis e responsabilidade indefinidos;
- Não há capacitações formais;
- Interação precária.

**d) Tecnologia:**

- O processo não está automatizado;
- O processo é manual.

**e) Cultura:**

- Não há entendimento da importância deste processo para o negócio;
- Não há divulgação do processo interna ou externamente.

Há também dois pontos positivos: a) o fato do processo estar modelado e b) a compreensão da importância do processo durante as execuções das atividades do suporte técnico. Sendo assim é possível identificar algumas oportunidades de melhoria, tais como:

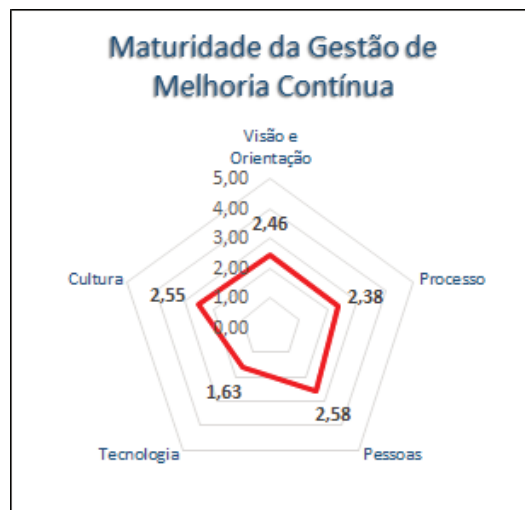
- Elaborar plano de comunicação para o processo;
- Revisar a modelagem do processo;
- Documentar o processo;
- Criar, implantar e divulgar uma matriz de comunicação;
- Definir responsável por controlar e monitorar o processo;

- Publicar e divulgar o processo interno e externamente;
- Capacitar os colaboradores que executam o processo;
- Adequar a tecnologia para automatizar o processo;
- Investir da disseminação dos conceitos do processo e sua importância.

### **Maturidade do Processo de Gestão de Melhoria Contínua**

Com média 2,07 este processo possui maturidade nível 2 ou “Repetitivo”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 5 – Maturidade do Processo de Gestão de Melhoria Contínua



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da baixa nota na avaliação quantitativa, na avaliação qualitativa 11% dos colaboradores comentaram sobre a falta de definição do Processo de Gestão de Melhoria Contínua bem como salientaram a sua importância para a empresa. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

#### **a) Visão e Orientação:**

- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a execução do processo;
- Falta de comunicação sobre o processo;
- Não há comunicação interna ou externa sobre fatos relevantes ao processo.

#### **b) Processos:**

- Processo definido e preciso, porém reativo;
- Não modelado;
- Não divulgado;
- Não há visão clara do processo como um todo quando este passa a outros setores;

**c) Pessoas:**

- Papéis e responsabilidade indefinidos;
- Não houve e não há capacitações formais;
- Interação precária.

**d) Tecnologia:**

- Ineficiente, pois não contempla todo o processo.

**e) Cultura:**

- Há a visão de que alguns setores tratam este processo levemente, pois não entendem a sua importância para a empresa.

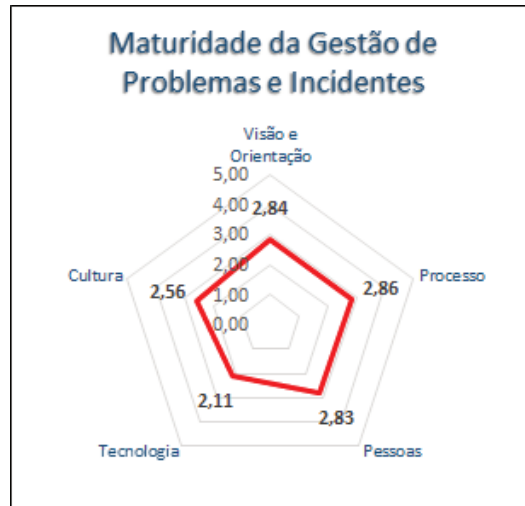
Sendo assim é possível identificar algumas oportunidades de melhoria, tais como:

- Elaborar plano de comunicação para o processo;
- Revisar a definição do processo buscando proatividade;
- Modelar o processo;
- Criar, implantar e divulgar uma matriz de responsabilidades;
- Definir responsável por controlar e monitorar o processo;
- Publicar e divulgar o processo interno e externamente;
- Capacitar os colaboradores que executam o processo;
- Ampliar as funcionalidades ou uso das ferramentas e aplicações para contemplar o processo do início ao fim;
- Investir da disseminação dos conceitos do processo e sua importância.

### **Maturidade do Processo de Gestão de Problemas e Incidentes**

Com média 2,60 este processo possui maturidade nível 2 ou “Repetitivo”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 6 – Maturidade do Processo de Gestão de Problemas e Incidentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o processo de Gestão de Problemas e Incidentes é o processo mais importante para um setor de suporte técnico o nível de maturidade 2 ou “Repetitivo” é um pouco preocupante. Não houve comentários sobre este processo por parte dos colaboradores, porém foi possível notar que as avaliações não favoráveis vieram dos setores de Serviços e Vendas e não do setor de suporte técnico que executa diariamente o processo. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

**a) Visão e Orientação:**

- A comunicação do processo não é satisfatória. Os setores de Serviços e Vendas não tem a visibilidade necessária do processo e houve divergências de opiniões dentro do setor de suporte técnico;
- Não há comunicação externa sobre fatos relevantes ao processo.

**b) Processos:**

- Processo definido e preciso, porém reativo;
- Há falta de entendimento por parte dos outros setores da empresa.

**c) Pessoas:**

- Comunicação interna ineficiente.

**d) Tecnologia:**

- Ineficiente, pois há lentidão.

**e) Cultura:**

- Há divergências no entendimento do escopo de atuação do setor de suporte técnico conforme relatado no item 3.3, Gestão dos Níveis de Serviços.



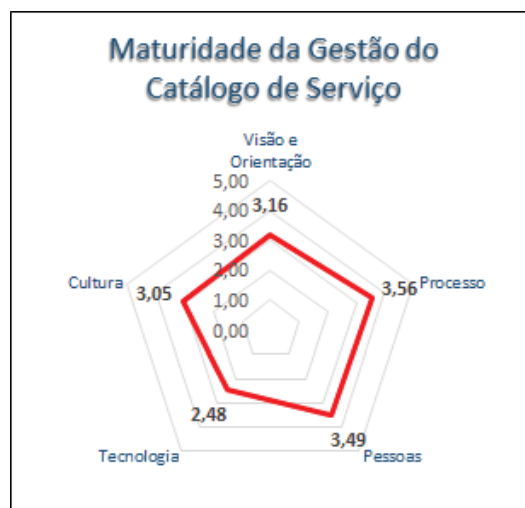
É importante informar este processo é responsável por disparar a pesquisa de satisfação enviada para os clientes da BlueCielo. Os números da empresa entre Agosto de 2016 e Agosto de 2017 são: 70% dos clientes estão satisfeitos, a nota do NPS – *Net Promoter Score* é de 55, ou seja, a empresa possui mais clientes que a recomendam do que o inverso e as notas dos colaboradores do setor de suporte técnico é de 9, em uma escala de 1 a 10. Tendo em vista o acima dito, os resultados são positivos mesmo com o processo de Gestão de Problemas e Incidentes tão imaturo. É evidente que o processo pode e precisa amadurecer e por isso foi identificado algumas oportunidades de melhoria, tais como:

- Revisar o plano de comunicação de modo a garantir a eficiência e o entendimento interno e externo;
- Revisar a definição do processo buscando proatividade;
- Investir em tecnologia;
- Investir da disseminação dos conceitos do processo e sua importância.

### **Maturidade do Processo de Gestão do Catálogo de Serviço**

Com média 3,06 este processo possui maturidade nível 3 ou “Definido”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 7 – Maturidade do Processo de Gestão do Catálogo de Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

As avaliações do processo de Gestão do Catálogo de Serviço foram praticamente convergentes, não havendo muitas disparidades e por isso comprovam

um entendimento comum entre os colaboradores. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

**a) Visão e Orientação:**

- Há problemas de comunicação do processo, pois há uma dualidade de entendimento entre gestores e subordinados.

**b) Processos:**

- Processo definido e preciso, porém reativo.

**c) Pessoas:**

- Comunicação interna ineficiente.

**d) Tecnologia:**

- Ineficiente, pois há lentidão.

**e) Cultura:**

- Pouca compreensão da importância do gerenciamento para melhoria do processo e desempenho do setor.

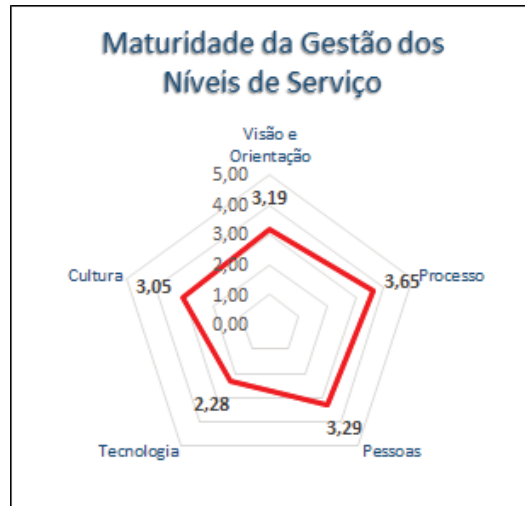
Sendo assim é possível identificar oportunidades de melhoria, tais como:

- Revisar o plano de comunicação de modo a garantir a eficiência e o entendimento interno e externo;
- Revisar a definição do processo buscando proatividade;
- Investir em tecnologia;
- Investir na disseminação dos conceitos do processo e sua importância.

### **Maturidade do Processo de Gestão dos Níveis de Serviço**

Com média 3,08 este processo possui maturidade nível 3 ou “Definido”. As médias das notas de cada uma das dimensões PMF podem ser vistas na figura abaixo.

Figura 8 – Maturidade do Processo de Gestão dos Níveis de Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor.

As avaliações do processo de Gestão dos Níveis de Serviço foram muito homogêneas, havendo disparidade somente nas notas do setor de Serviços. Não houve comentários sobre este processo. Com isto é possível apontar as possíveis causas raízes para cada uma das dimensões que compõem a nota:

**a) Visão e Orientação:**

- Há problemas de comunicação do processo, pois as avaliações do setor de Serviços foram bem diferentes das outras;
- Não há comunicação interna e externa sobre fatos relevantes ao processo.

**b) Processos:**

- Processo definido e preciso, porém reativo;
- Existem problemas de entendimento de escopo de atuação deste processo entre os setores.

**c) Pessoas:**

- Comunicação interna ineficiente.

**d) Tecnologia:**

- Ineficiente, pois há lentidão.

**e) Cultura:**

- Não existe canal para sugestão de melhorias do processo.

Sendo assim é possível identificar algumas oportunidades de melhoria, tais como:

- Revisar o plano de comunicação de modo a garantir a eficiência e o entendimento interno e externo;
- Revisar a definição do processo buscando proatividade;
- Publicar e divulgar o processo interno e externamente;
- Investir em tecnologia.

#### 4.1 PLANO DE AÇÃO (ANEXO C)

As maturidades revelaram a atual situação dos processos executados pelo setor de suporte técnico da empresa, trazendo uma visão sistêmica, antes indisponível, que demonstra urgência na tomada de ação para melhorar os processos e assim impactar positivamente na qualidade dos serviços oferecidos.

Por isso, em conjunto com a direção da empresa BlueCielo foi definido um plano de ação faseado para execução das oportunidades de melhorias encontradas de modo em 18 meses todos os seis processos avaliados tenham os seus níveis de maturidade elevados para 4, ou seja, “gerenciado”. Garantindo assim que os processos do setor de suporte técnico estejam totalmente gerenciados e alinhados com os objetivos do negócio. Ao final dos 18 meses as maturidades serão novamente aferidas e um novo plano de ação será feito para elevar a maturidade dos processos para o nível 5 “otimizado” e endereçar algum processo que eventualmente não chegou à maturidade esperada.

- a) **Fase 1 – Elevar a maturidade dos processos de nível caótico:** O objetivo da fase 1 do plano de ação é elevar a maturidade dos processos de Gestão de Mudanças e Gestão de Conhecimento do nível 1, caótico para o nível 2, repetitivo. Ambos os processos já estão muito próximos de nível de maturidade 2 e, por isso, foi definido que esta fase tem 2 meses de duração, iniciando em Janeiro de 2018;
- b) **Fase 2 – Elevar a maturidade dos processos de nível repetitivo:** O objetivo desta fase é elevar a maturidade dos processos de Gestão de Mudanças, Conhecimento, Problemas e Incidentes e Melhoria Contínua do nível 2, repetitivo para o nível 3, definido. O desafio nesta fase é maior e por isso foi definido 6 meses para a sua conclusão iniciando após o término da fase 1;

- c) **Fase 3 – Elevar a maturidade dos processos de nível definido:** O objetivo desta fase é elevar a maturidade de todos os processos para o nível 4, gerenciado. São os seis processos e por isso foi definido 10 meses para a conclusão desta fase, com conclusão esperada para Julho de 2019.

É importante salientar que no término de cada fase do projeto existirão duas semanas de reavaliação da maturidade dos processos, sendo assim é possível mensurar as melhorias e corrigir quaisquer desvios que por ventura ocorrerem. Além disso, o plano de ação apresenta detalhes das ações de cada fase bem como responsáveis e datas para execução. Ele foi elaborado tendo em mente o peso das dimensões do processo conforme item 3.1, tabela 7 definido anteriormente.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo avaliou na prática os serviços oferecidos por um setor de suporte técnico sob a ótica do *framework* ITIL v3. Seis processos pertinentes a este setor tiveram sua maturidade avaliada baseado no PMF e foi possível constatar que muitos processos que, embora estivessem obtendo resultados positivos, na verdade, estavam desalinhados com o ITIL v3 e, dessa forma, aquém do seu real potencial. Dentre as causas da baixa maturidade dos processos identificadas neste artigo, destacam-se com maior frequência as seguintes:

- a) Processos não definidos, modelados ou gerenciados;
- b) Plano de comunicação inexistente ou inadequado;
- c) Matriz de responsabilidades não definida;
- d) Falta de capacitação formal;
- e) Tecnologia não adequada ou ineficiente.

Acompanhar a maturidade dos processos de TI é uma boa prática que acarreta em efeitos realmente positivos na qualidade dos serviços oferecidos e na governança de TI como um todo, possibilitando uma visão sistêmica dos processos pelas dimensões que os influenciam e permitindo assim observar possíveis ações de melhoria que possam existir. Segue abaixo as ações de melhorias sugeridas através de um plano de ação para a empresa objeto deste estudo:

1. Definição, modelagem e gestão dos processos ITIL;

2. Definição de um dono para cada processo através de matrizes de responsabilidade;
3. Elaboração de planos de comunicação para cada processo;
4. Definição de uma estratégia de aumento de maturidade por processo;
5. Treinamento dos colaboradores para execução dos processos;
6. Avaliação periódica da maturidade.

Com esta abordagem foi possível identificar e entender todas as lacunas que prejudicam a execução e qualidade dos processos e, assim, visualizar oportunidades de melhorias, que então foram consolidadas em um plano de ação.

Tendo em vista as considerações acima, fica evidente que a avaliação de maturidade dos processos ITIL é uma poderosa ferramenta de gestão, relevante para toda empresa que tem amparo em processos de TI.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro : Livros técnicos e Científicos, 1978.

ATKEARNEY. **On the Eve of Disruption**. Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/7094247/On+the+Eve+of+Disruption.pdf/49fa89fa-7677-4ab8-8854-5003af40fc8e>. Acesso em Setembro de 2017.

AXELOS. **ITIL**. Disponível em: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil>. Acesso em Setembro de 2017.

BOAR, B. H. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Berkeley, Brasil, 2002.

BON, J. V et al. **Foundations of IT service management based on ITIL v3**. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2008.

COLIN R.; VERNON L. **Service Design, ITIL**, Versão 3: Editora The Stationery Office, 2010.

CUNHA, C. J. C. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

GARTNER. **IT Governance (ITG)**. 2017. Disponível em: <http://www.gartner.com/it-glossary/it-governance>. Acessado em Setembro de 2017.

GSTI. **A origem da Governança de TI**. 2016. Disponível em: <https://www.portalgsti.com.br/2016/10/a-origem-da-governanca-de-ti.html>. Acesso em Setembro de 2017.

ISACA. **What is COBIT 5?**. 2017. Disponível em: <http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>. Acesso em Setembro de 2017.

ITIL2014 Wordpress. **ITIL v3 vs ITIL 2011**. 2014. Disponível em <https://itil2014.wordpress.com/tag/service-operation/>. Acesso em Setembro de 2017.

ITSM. **IT Service Management**. 2017. Disponível em <http://www.itsm.info/ITSM.htm>. Acesso em Setembro de 2017.

ITSMF.: **ITIL v3 - Continual Service Improvement**, (2007).

ITSMF.: **ITIL v3 - Introduction to official Service Life-Cycle**, (2007).

ITSMF.: **ITIL v3 - Service Design**, (2007).

ITSMF.: **ITIL v3 - Service Operation**, (2007).

ITSMF.: **ITIL v3 - Service Strategy**, (2007).

ITSMF.: **ITIL v3 - Service Transition**, (2007).

LACY, S.; MACFARLANE, I. **Service Transition, ITIL**, Version 3: Ed. The Stationery Office, 2010.

PIECZYNSKI, D. **Employee Turnover Slows in Brazil, Even as the Tech Sector Remains an Economic Bright Spot**. 2016. Disponível em: <https://radford.aon.com/insights/articles/2016/Employee-Turnover-Slows-in-Brazil>. Acesso em Setembro de 2017.

REDIFF. **World's 10 attractive BPO destinations**. Disponível em: <http://www.rediff.com/business/report/pix-tech-worlds-10-attractive-bpo-destinations-india-tops/20160112.htm>. Acesso em Setembro de 2017.

VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J.C. **"Real Strategies for virtual organizing"**. Sloan Management Review , p. 33-48, Fall 1998.





People	Are the roles and responsibilities clearly defined in the process?																												
	Is there a communication matrix with the indication of those responsible for the process?																												
	Is the number of employees sufficient to execute the process?																												
	Is the interaction between employees in the execution of the process considered satisfactory, with adequate levels of collaboration?																												
	Have the employees been trained to execute the process?																												
Technology	Are there tools to automate the process?																												
	Is there an integration between the tools that automate other processes?																												
	Is there a database where the process data is stored?																												
	Is the technical support of the tool(s) appropriate?																												
	Are automatic reports generated?																												
Culture	Is there a clear understanding that process management improves the performance of the department and the company?																												
	Do the employees who run the process know of its importance to the company business?																												
	Is there a satisfactory dissemination and/or sharing of information about the processes?																												
	Is there a channel for employees to suggest improvements to the process?																												
	Is the publicity and/or disclosure of the process appropriate and satisfactory?																												

**5. With your words, what is your general perception about the Global Support department regarding the above 6 processes?**

Answer:

**6. Any other point that you consider important about the above processes that was not addressed in the previous questions?**

Answer:

**Service Catalog Management:** Global Support department has the following services: Standard support, Premium support and APX.

**Service Level Management:** It is the management of the support acting scope in relation to the type of service (Standard, Premium or APX) and the response and resolution times regarding to the call priority.

**Change Management:** It is the management of changes in the environment of our customers related to BlueCielo products.

**Knowledge Management:** It is the management of the knowledge acquired when providing assistance to our customers.

**Problem and Incident Management:** It is the management of problems and incidents when providing assistance to our customers.

**Continuous Improvement Management:** It is the management of the continuous improvement of the processes involved in supporting our customers.





## Anexo C – Plano de Ação proposto

Fase 1 – Elevar a maturidade dos processos de nível <u>caótico</u> para <u>repetitivo</u>				
Processo: Gestão de Mudanças				
Dimensão: Visão e Orientação				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GM1	- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a do processo; - Há problemas de comunicação no processo, pois existem divergências de opiniões dentro da mesma equipe;	Elaborar um documento ou apresentação com orientações claras sobre a execução do processo e plano de comunicação;	Coordenador de Suporte	Jan. de 2018
F1GM2	Não existem acordos de níveis de serviços formalizados.	Estabelecer e formalizar acordos de níveis de serviços para o processo.	Gerente de Suporte	Jan. de 2018
Dimensão: Processos				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GM3	Processo imaturo, não modelado, não planejado, não controlado e reativo;	Elaborar, modelar por meio de BPMN – <i>Business Process Modeling Notation</i> e validar o processo;	Gerente de Suporte	Jan. de 2018
F1GM4	O processo não está documentado ou normalizado.	Elaborar procedimento operacional detalhado e em forma de “ <i>Quick guide</i> ” para divulgação a fim de promover conscientização.	Coordenador de Suporte	Jan. de 2018
Dimensão: Pessoas				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GM5	Papéis e responsabilidades indefinidos;	Definir, e divulgar os papéis e responsabilidades dentro da empresa;	Gerente do Suporte	Jan. de 2018
F1GM6	Não há capacitações formais.	Definir um plano de capacitação.	Coordenador do Suporte	Jan. de 2018
Dimensão: Tecnologia				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GM7	Ineficiente, pois não contempla todo o processo.	Avaliar junto à TI a possibilidade de modificação ou aquisição de novas ferramentas.	Gerente de Suporte	Jan. de 2018
Dimensão: Cultura				

Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GM8	Não há divulgação do processo interno ou externamente.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Jan. de 2018
<b>Processo: Gestão de Conhecimento</b>				
<b>Dimensão: Visão e Orientação</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GC1	- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a execução do processo; - Falta de comunicação sobre o processo; - Não há comunicação interna ou externa sobre fatos relevantes ao processo;	Elaborar um documento ou apresentação com orientações claras sobre a execução do processo e plano de comunicação;	Gerente de Suporte	Fev. de 2018
F1GC2	Não existem acordos de níveis de serviços formalizados.	Estabelecer e formalizar acordos de níveis de serviços para o processo.	Gerente de Suporte	Fev. de 2018
<b>Dimensão: Processos</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GC3	O processo está definido e modelado, porém é ineficiente, imaturo, não planejado, não controlado e reativo;	Revisar a definição e modelagem do processo e divulgá-lo;	Coordenador de Suporte	Fev. de 2018
F1GC4	O processo não está documentado ou normalizado.	Elaborar procedimento operacional detalhado e em forma de "Quick guide" para divulgação a fim de promover conscientização.	Coordenador de Suporte	Fev. de 2018
<b>Dimensão: Pessoas</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GC5	Papéis e responsabilidades indefinidos;	Definir, e divulgar os papéis e responsabilidades dentro da empresa;	Gerente de Suporte	Fev. de 2018
F1GC6	Não há capacitações formais;	Definir um plano de capacitação;	Coordenador de Suporte	Fev. de 2018
F1GC7	Interação precária.	Revisar e divulgar a matriz de comunicação do	Gerente de Suporte	Fev. de 2018

		processo.		
Dimensão: Tecnologia				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GC8	O processo não está automatizado, é manual.	Adequar a tecnologia para automatizar o processo.	Gerente de Suporte	Fev. de 2018
Dimensão: Cultura				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F1GC9	- Não há entendimento da importância deste processo para o negócio; - Não há divulgação do processo interna ou externamente.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Fev. de 2018
<b>Término da Fase 1: Reavaliação de maturidade dos processos da fase 1. Prazo 1 semana.</b>				
<b>Preparação para Fase 2: Identificação de melhorias e inclusão na fase 2. Prazo 1 semana.</b>				
<b>Fase 2 – Elevar a maturidade dos processos de nível <u>repetitivo</u> para <u>definido</u></b>				
<b>Processo: Gestão de Problemas e Incidentes</b>				
Dimensão: Visão e Orientação				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GP1	- A comunicação do processo não é satisfatória. Os setores de Serviços e Vendas não tem a visibilidade necessária do processo e houve divergências de opiniões dentro do setor de suporte técnico; - Não há comunicação externa sobre fatos relevantes ao processo.	Elaborar um documento ou apresentação com orientações claras sobre a execução do processo e plano de comunicação.	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
Dimensão: Processos				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GP2	Processo definido e preciso, porém reativo;	Revisar a definição e modelagem do processo e divulgá-lo;	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
F2GP3	Há falta de entendimento por parte dos outros setores da empresa.	Elaborar procedimento operacional detalhado e em forma de "Quick guide" para divulgação a fim de promover conscientização.	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
Dimensão: Pessoas				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GP4	Comunicação interna	Revisar e divulgar a	Coordenador	Ago.

	ineficiente.	matriz de comunicação do processo.	de Suporte	de 2018
<b>Dimensão: Tecnologia</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GP5	Ferramenta ineficiente, pois há lentidão.	Avaliar junto à TI a possibilidade de correção, modificação ou aquisição de novas ferramentas.	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
<b>Dimensão: Cultura</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GP6	Há divergências no entendimento do escopo de atuação do setor de suporte técnico.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
<b>Processo: Gestão de Melhoria Contínua</b>				
<b>Dimensão: Visão e Orientação</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GX1	- Não existe orientação clara e efetiva por parte das lideranças sobre a execução do processo; - Falta de comunicação sobre o processo; - Não há comunicação interna ou externa sobre fatos relevantes ao processo.	Elaborar um documento ou apresentação com orientações claras sobre a execução do processo e plano de comunicação;	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
<b>Dimensão: Processos</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GX2	Processo definido e preciso, porém reativo, e não divulgado;	Revisar a definição e do processo e divulgá-lo;	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
F2GX3	Processo não está modelado;	Modelar por meio de BPMN – <i>Business Process Modeling Notation</i> ;	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
F2GX4	Não há visão clara do processo como um todo quando este passa a outros setores da empresa.	Elaborar procedimento operacional detalhado e em forma de “ <i>Quick guide</i> ” para divulgação a fim de promover conscientização.	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
<b>Dimensão: Pessoas</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GX5	Papéis e	Definir, e divulgar os	Gerente de	Ago.



	responsabilidade indefinidos;	papeis e responsabilidades dentro da empresa;	Suporte	de 2018
F2GX6	Não há capacitações formais;	Definir um plano de capacitação;	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
F2GX7	Interação precária.	Definir e divulgar uma matriz de comunicação do processo.	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
<b>Dimensão: Tecnologia</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GX8	Ferramentas ineficientes, pois não contemplam todo o processo.	Avaliar junto à TI a possibilidade de correção, modificação ou aquisição de novas ferramentas.	Gerente de Suporte	Ago. de 2018
<b>Dimensão: Cultura</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F2GX9	Há a visão de que alguns setores tratam este processo levemente, pois não entendem a sua importância para a empresa.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Ago. de 2018
<b>Término da Fase 2: Reavaliação de maturidade dos processos da fase 2. Prazo 1 semana.</b>				
<b>Preparação para Fase 3: Identificação de melhorias e inclusão na fase 3. Prazo 1 semana.</b>				
<b>Fase 3 – Elevar a maturidade dos processos de nível <u>definido</u> para <u>gerenciado</u></b>				
<b>Processo: Gestão de Catálogo de Serviço</b>				
<b>Dimensão: Visão e Orientação</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GY1	Há problemas de comunicação do processo, pois há uma dualidade de entendimento entre gestores e subordinados.	Revisar o documento sobre a execução do processo e plano de comunicação.	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Processos</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GY2	Processo definido e preciso, porém reativo.	Revisar a definição e modelagem do processo e divulgá-lo.	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Pessoas</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GY3	Comunicação interna ineficiente.	Revisar e divulgar a matriz de	Coordenador de Suporte	Junho de

		comunicação do processo.		2019
<b>Dimensão: Tecnologia</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GY4	Ferramenta ineficiente, pois há lentidão.	Avaliar junto à TI a possibilidade de correção, modificação ou aquisição de novas ferramentas.	Gerente de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Cultura</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GY5	Pouca compreensão da importância do gerenciamento para a melhoria do processo e desempenho do setor.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
<b>Processo: Gestão dos Níveis de Serviço</b>				
<b>Dimensão: Visão e Orientação</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GN1	- Há problemas de comunicação do processo, pois as avaliações do setor de Serviços foram bem diferentes das outras; - Não há comunicação interna e externa sobre fatos relevantes ao.	Revisar o documento sobre a execução do processo e plano de comunicação.	Gerente de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Processos</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GN2	Processo definido e preciso, porém reativo.	Revisar a definição e do processo e divulgá-lo;	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
F3GN3	Existem problemas de entendimento de escopo de atuação deste processo entre os setores.	Elaborar procedimento operacional detalhado e em forma de "Quick guide" para divulgação a fim de promover conscientização.	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Pessoas</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GN4	Comunicação interna ineficiente.	Revisar e divulgar a matriz de comunicação do processo.	Gerente de Suporte	Junho de 2019
<b>Dimensão: Tecnologia</b>				
Nº	Causa	Ação	Responsável	Prazo
F3GN8	Ferramenta ineficiente,	Avaliar junto à TI a	Gerente de	Junho

	pois há lentidão.	possibilidade de correção, modificação ou aquisição de novas ferramentas.	Suporte	de 2019
<b>Dimensão: Cultura</b>				
<b>Nº</b>	<b>Causa</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
F3GN9	Não existe canal para sugestão de melhorias do processo.	Estabelecer um mecanismo de comunicação contínua com intuito de disseminar o conhecimento.	Coordenador de Suporte	Junho de 2019
<b>Término da Fase 3: Re-avaliar e repetir periodicamente.</b>				