



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ULISSES SEPULVEDO PEREIRA

**SUPORTE TÉCNICO DE TI BASEADO NA METODOLOGIA
ITIL: um estudo de caso sobre o nível de maturidade em
uma central de serviços**

Brasília – DF
2010

ULISSES SEPULVEDO PEREIRA

**SUPORTE TÉCNICO DE TI BASEADO NA METODOLOGIA
ITIL: um estudo de caso sobre o nível de maturidade em
uma central de serviços**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr Eduardo Raupp de Vargas

Professor Co-Orientador: MsC André Luís Arantes

Brasília – DF
2010

Pereira, Ulisses Sepulvedo.

Suporte Técnico de TI Baseado na Metodologia ITIL: um estudo de caso sobre o nível de maturidade em uma central de serviços / Ulisses Sepulvedo Pereira. – Brasília, 2010.

45 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Dr Eduardo Raupp de Vargas, Departamento de Administração.

Co-Orientador: Prof MsC André Luís Arantes, Departamento de Administração

1. Governança de TI. 2. Gerenciamento de Serviços. 3. ITIL.

ULISSES SEPULVEDO PEREIRA

**SUPORTE TÉCNICO DE TI BASEADO NA METODOLOGIA
ITIL: um estudo de caso sobre o nível de maturidade em
uma central de serviços**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Ulisses Sepulvedo Pereira

Dr Eduardo Raupp de Vargas
Professor-Orientador

MsC André Luís Arantes
Professor-Co-Orientador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

À minha mãe, Emília, pela amizade, carinho e persistência.

RESUMO

Tecnologia e negócio estão cada vez mais se tornando parceiros estratégicos e essa nova realidade deixou a área de tecnologia carente de modelos de gerenciamento eficientes. Neste contexto várias metodologias tem sido desenvolvidas para suprir essa necessidade. Este trabalho realiza um estudo sobre a metodologia ITIL e sua aplicação em uma Central de Atendimento a usuários de TI de uma instituição financeira. Inicialmente procura-se estabelecer um referencial teórico a cerca da importância da Tecnologia da Informação como parte integrante do planejamento estratégico das empresas, bem como da necessidade em estar alinhada com o negócio da organização. É destacado ainda o papel da Governança de TI e como a ITIL insere-se neste contexto. Em seguida é apresentado a metodologia ITIL e a função Central de Serviços, seus processos, escopo de atuação e objetivos de implementação. A pesquisa é fundamentada pelo desenvolvimento de um estudo de caso aplicado a uma instituição financeira de médio porte com objetivo de verificar o nível de maturidade da metodologia ITIL na Central de Atendimento da empresa.

Palavras-chave: Governança de TI; Gerenciamento de Serviços; ITIL.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 1.1 Formulação do problema | 6 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 6 |
| 1.3 Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.4 Justificativa..... | 6 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1 Tecnologia da Informação..... | 8 |
| 2.2 Governança de TI..... | 10 |
| 2.3 ITIL – Information Technology Infrastructure Library..... | 12 |
| 2.4 Central de Serviços..... | 16 |
| 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... | 24 |
| 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 24 |
| 3.2 Caracterização da organização..... | 24 |
| 3.3 População e amostra..... | 25 |
| 3.4 Instrumento de pesquisa..... | 25 |
| 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 26 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 27 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 40 |
| REFERÊNCIAS..... | 42 |

1 INTRODUÇÃO

Informação e tecnologia tem, cada vez mais, se tornado ferramentas estratégicas para o sucesso das organizações. São bens preciosos porém muitas vezes negligenciados ou mal compreendidos. Nas empresas bem sucedidas, essas preciosidades são bem reconhecidas e utilizadas para direcionar esses valores ao objetivo do negócio.

O papel desempenhado pela área de tecnologia da Informação tem-se movido da eficiência e eficácia para a efetividade e economicidade em relação à estratégia de negócio da organização, forçando a implementação de um Gerenciamento de serviços de TI que exteriorize a contribuição da área de TI para a geração de valor ao negocio.

A área de TI antes vista apenas como provedora de tecnologia está abandonando este modelo tradicional e aderindo a um modelo orientado a serviços, ou seja, provedora de serviços, trabalhando de forma alinhada com o negócio da empresa. Neste cenário surgiram temas como “melhores práticas”, “qualidade do serviço”, “alinhamento estratégico dos serviços de TI ao negocio” e “otimização de processos”.

As melhores práticas para gerenciamento de serviços de TI, mostradas aqui sob aspectos da ITIL, fornecem uma abordagem muito interessante para o Gerenciamento de Serviços de TI. A ITIL apresenta uma alternativa para o gerenciamento de serviços de TI, pela proposição de uma metodologia de gerenciamento focada nos processos e nas suas relações de dependência.

Para MAGALHÃES E PINHEIRO (2007), uma grande problemática da área de TI das empresas é a falta de um ponto único de contato para requisição de suporte visando a disponibilidade e funcionamento normal dos serviços de TI para os usuários.

Quando ocorre um problema ou um incidente o usuário (cliente da TI) busca por respostas e soluções rápidas e com resultado satisfatório. Para atender a essa demanda muitas empresas tem implementado esse “ponto único de contato”, definido pelo OCG (2000), como Central de Serviços.

1.1 Formulação do problema

Como utilizar as melhores práticas descritas na ITIL para tornar eficiente a Central de Serviços de uma instituição financeira de médio porte?

1.2 Objetivo Geral

Verificar o nível de maturidade da metodologia ITIL em uma Central de Serviços de uma instituição financeira de médio porte.

1.3 Objetivos Específicos

Definir o conceito da ITIL e suas principais aplicações;

Descrever a função Central de Serviços dentro da biblioteca ITIL;

Analisar o escopo de atuação da Central de Serviços;

Identificar o modelo tradicional das Centrais de Serviços desprovidas de metodologia;

Apresentar o processo básico das Centrais de Serviços que utilizam a ITIL.

1.4 Justificativa

A visão de que a área de TI tornou-se preocupação da alta direção das organizações e parte integrante do planejamento estratégico, deu importância significativa a esta área e isso a deixou carente de metodologias e padrões de gerenciamento efetivos.

Para MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), o Gerenciamento de Serviços de TI, na busca pelo alinhamento da área de TI com o negócio, recebeu um reforço

substancial com o estabelecimento da ITIL, que apresenta um conjunto de melhores práticas para esse gerenciamento.

No escopo das melhores práticas apresentadas na ITIL, a Central de Serviços surge como uma função de apoio à integração e gestão de mudanças distribuída por toda a organização. Muitas vezes é apontada pelos clientes como a função mais importante em uma organização (OCG, 2000).

Torna-se importante gerenciar serviços, verificando as orientações descritas na metodologia, que visem a melhoria contínua, envolvendo pessoas, processos e tecnologia.

A ITIL considera que um serviço de TI é um conjunto de recursos que auxiliam no atendimento de uma ou mais necessidades do cliente apoiando seus objetivos. Sendo assim, a ITIL gerencia a infraestrutura de TI por meio da descrição de processos necessário para suporte à Governança de TI observando o alinhamento com as necessidades do negócio (SORTICA *et al.*, 2004).

Para VITORINO DE JESUS (2006), apesar de já ter sido desenvolvida a muitos anos, só agora a ITIL tem chamado a atenção das empresa especialmente dos C/Os (Diretores de Informática) porque está bastante relacionada com as novas e importantes tendências do mapeamento de serviços de TI nos processos do negócio. Hoje a ITIL é considerada um *Benchmark* global que mede a qualidade e eficiência da gestão de serviços de TI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tecnologia da Informação

“[...] a Tecnologia da Informação é um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial.” FOINA (2001, p. 31).

RAMOS e FERREIRA (2005), afirmam que a junção dos termos, Tecnologia e Informação, faz com que a TI englobe hardware, software, telecomunicações, automação, recursos multimídia, recursos de organização de dados, sistemas de informação, serviços, negócios, usuários e as complexas relações existentes na coleta, uso, análise e utilização da informação.

Para LAURINDO *et al.* (2001 apud KEEN 1993), o conceito de TI é mais amplo do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou a junção de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Neste sentido os autores abordam o conceito de Tecnologia da Informação (TI) de forma ampla, incluindo sistemas de informação, uso de hardware e software, telecomunicações, automação, recursos multimídia com objetivo de fornecer às organizações dados, informações e conhecimento.

De acordo com RAMOS e FERREIRA (2005), a área de Tecnologia da Informação faz parte das diversas transformações ocorridas nas empresas ao longo dos anos. A TI está inserida em praticamente todas as atividades da empresa, dando suporte para a melhoria da qualidade de produtos e serviços. Essa abrangência atinge a todos os níveis da empresa, quais sejam, operacionais, gerenciais e estratégicos isso torna os investimentos em tecnologia cada vez mais altos e constantes.

CONDE (2008), analisa que as funções exercidas pela área de TI mudaram com o passar do tempo. Essas mudanças estão relacionadas, principalmente, com o

aumento da importância que a TI ganhou passando do campo operacional para se tornar provedora de serviços oferecendo soluções para a área de negócio.

Em sua análise, CONDE (2008), verificou também que em certas organizações a integração entre a TI e o negócio é tão acentuada que quando há uma interrupção na prestação dos serviços de TI, os serviços de negócios também são paralisados e até prejudicados em sua totalidade. A TI tornou-se um parceiro estratégico.

Para RAMOS e FERREIRA (2005, apud LUFTMAN 1996), a evolução da TI pode ser melhor entendida observada em três fases:

- a) A era do controle de custos ou era da automação: caracterizada pelo planejamento dos sistemas de informação focados na automação de processos e no qual o papel do administrador era apenas de prover o controle dos recursos funcionais;
- b) A era da arquitetura de sistemas de informação: trata-se da fase onde o planejamento era estendido à integração das funções, ou seja, o planejamento era usado para criação de arquiteturas que suportassem uma larga escala de aplicações do sistema, e;
- c) A era do alinhamento estratégico: constitui a atual fase das empresas, na qual a TI é vista como oportunidade de potencializar a integração da organização com o negócio, onde o papel do administrador passa a ser o de promotor desta integração.

Para CONDE (2008), a atuação da TI em nível estratégico com maior grau de maturidade evidencia a necessidade de um gerenciamento mais eficiente. Um modelo que atenda principalmente as necessidades do negócio, diferentemente de quando apenas reagem as solicitações sem participar das definições. Com a utilização de metodologias de gerenciamento eficientes os serviços prestados aos usuários e clientes são percebidos como sendo da melhor qualidade oferecida.

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), falam que uma eficiente forma de se executar o Gerenciamento de Serviços de TI é estabelecendo um plano de ação que conduza à transformação do desempenho atual em desempenho desejado. É importante definir um gerenciamento de serviços, uma governança.

2.2 Governança de TI

Alinhar a estratégia de TI com a estratégia do negócio, proporcionar estruturas organizacionais que facilitem a implementação das estratégias e objetivos e medir o desempenho da TI estão, de acordo com o ITGI (2010), entre os principais desafios e preocupações das empresas atualmente.

De acordo com o ITGI (2007), os elementos chaves da governança corporativa são o gerenciamento dos riscos relacionados com a TI e a necessidade de controle sobre as informações. Valor, risco e controle constituem a essência da governança de TI que integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos do negócio.

Segundo SEIXAS e VALVERDE (2005), muitas vezes o conceito de Governança de TI se confunde ao de Gestão ou Governança Corporativa. Cabe ressaltar que em Administração esse conceito está relacionado a coordenação, avaliação e planejamento, significa tomada de decisão referentes ao desempenho do trabalho funcional. Quando relacionado à TI Governança decide o que deve ser colocado em ordem para a organização lucrar com a sinergia com a TI e relaciona-se com as decisões sobre como a TI pode ser usada de forma eficaz e eficiente por toda a organização.

SILVA *et al.* (2010), apresentam governança corporativa como um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas onde ocorre a distribuição de direitos de deveres entre seus participantes, quais sejam, conselheiros, executivos, acionistas entre outros.

2.2.1 Definições

“A governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização.” ITGI (2007, p.7).

SILVA *et al.* (2010), complementam que a governança corporativa incorpora a governança de TI pois esta precisa estar totalmente alinhada com os negócios da organização. Os autores destacam ainda que existem alguns fatores que motivam a governança de TI, dentre os quais:

- a) Manter a organização em conformidade com a Lei;
- b) A TI como prestadora de serviços;
- c) Integração tecnológica;
- d) Manutenção do ambiente de negócios atualizado;
- e) Segurança da informação, e;
- f) Dependência do negócios em relação à TI.

2.2.2 Metodologias

De acordo com SILVA *et al.* (2010), atualmente a TI tornou-se fundamental para o negócio da empresa e a busca pela otimização de seus processos e a redução de custos e riscos levou à criação de vários *frameworks* de processos e melhores práticas.

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), analisam que as áreas de TI das empresas tendem a adotar processos guiados pelas melhores práticas do mercado com objetivo de não terem de aprender e crescer por meio tentativas e erros já vivenciados e superados por outras organizações.

Para o ITGI (2007), as boas práticas de TI tornaram-se significantes devido a inúmeros fatores, dentre os quais destacam-se:

- a) Preocupação das empresas com o aumento nos gastos de TI;
- b) Necessidade de atender às exigências regulatórias de controles de TI (por exemplo, Lei *Sarbanes-Oxley* e *Basiléia II*);
- c) Os riscos relacionados à TI cada vez mais complexos, como a segurança de redes;
- d) Executivos de negócio e a Alta Direção demandando um melhor retorno dos investimentos em TI, e;
- e) A necessidade de as empresas avaliarem como estão em relação aos padrões geralmente aceitos e em comparação com seus parceiros, concorrentes e organizações similares (*benchmarking*).

Dentre as metodologias ou *frameworks* já criados, destacam-se as que contem um alto grau de maturidade e conseqüente aceitação por serem metodologias bem-

sucedidas como o *COBIT* (modelo de controle para a governança de TI), *ITIL* (biblioteca das melhores práticas para infraestrutura de TI), as séries *ISO 2700* (que tratam de padrões relacionados à segurança da informação), a *ISO 9001:2000* (sistemas de gerenciamento de qualidade), o *CMMI* (melhores práticas para maturidade em disciplinas específicas), o *PRINCE2* (gerencia de projetos com foco na organização, na gerência e no controle) e o *PMBOK* (corpo de melhores práticas para gerenciamento de projetos). (ITGI, 2007).

2.3 ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

Para SILVA *et al.* (2010), os executivos das empresas precisam acompanhar as principais inovações tecnológicas, investindo na melhoria contínua de sua infraestrutura de modo a garantir alta performance e um ambiente altamente seguro e transparente.

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), apresentam a ITIL como um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto às áreas de TI, promovendo maturidade ao processo de gerenciamento de TI e propiciando a construção de “valor” para TI.

SILVA *et al.* (2010), ressaltam que o principal foco das boas práticas reunidas na ITIL é descrever os processos necessários para gerenciar toda a infraestrutura de TI de forma eficiente e eficaz, garantindo os níveis de serviço acordados com os clientes.

2.3.1 Definição e histórico

De acordo com o *itSMF* (2007), a ITIL é um *framework* público que descreve as melhores práticas de gerenciamento de serviços em TI. Ele fornece um quadro para governança de TI com foco na melhoria contínua da qualidade dos serviços de TI e possibilita a medição dos serviços. Este foco é um fator importante no sucesso mundial do ITIL e tem contribuído para sua disseminação, além é claro dos benefícios obtidos por todas as empresas que já adotaram.

ABREU e FERNANDES (2008), descrevem que a ITIL foi desenvolvida pelo CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) no final dos anos 80, a pedido

do governo britânico com objetivo de melhorar o nível de qualidade dos serviços de TI a ele prestado. Em 2001 o CCTA foi incorporado pelo OGC (*Office of Government Commerce* – trata-se do escritório de comércio do governo britânico), hoje responsável pela evolução e divulgação da ITIL.

A ITIL encontra-se em sua 3ª versão, lançada em maio de 2007 e denominada *ITIL V3*. Representa uma grande evolução em relação a versão anterior pois organiza os processos de gerenciamento de serviços em uma estrutura de ciclo de vida de serviço, outra grande evolução é o fato de a ITIL V3 demonstrar a maturidade que a disciplina de gerenciamento de serviços de TI adquiriu ao longo do tempo, trazendo e enfatizando conceitos como integração da TI ao negócio, *portfolios* dinâmicos de serviços e mensuração do valor do negócio. (ABREU e FERNANDES, 2008).

Para SILVA *et al.* (2010), o principal objetivo da ITIL é prover um conjunto de práticas de gerenciamento de serviços de TI testadas e comprovadas no mercado que podem servir como balizadoras, tanto para organizações que já possuem operações de TI em andamento e pretendem empreender melhorias, quanto para a criação de novas operações.

2.3.2 Estrutura do modelo

Para ABREU e FERNANDES (2008), a ITIL pode ser considerada uma fonte de boas práticas utilizadas pelas organizações para estabelecer e melhorar suas capacitações em gerenciamento de serviços e é composta por um núcleo e orientações complementares (figura 2.1), como pode ser visto na estrutura detalhada que é apresentada mais a frente.

O núcleo é composto por 5 publicações (figura 2.1), cada uma delas relacionada a um estágio do ciclo de vida do serviço:



Figura 2.1 – Núcleo da ITIL. (OCG, 2007)

- a) *Service Strategy* (Estratégia de Serviço): Orienta sobre como as políticas e processos de gerenciamento de serviço podem ser desenhadas, desenvolvidas e implementada como ativos estratégicos ao longo do ciclo de vida de serviço. Entre os tópicos abordados nesta publicação estão os ativos de serviço, o catálogo de serviços, o gerenciamento financeiro, o gerenciamento do *portfolio* de serviços, o desenvolvimento organizacional, os riscos estratégicos etc.
- b) *Service Design* (Desenho de Serviço): Fornece orientação para o desenho e desenvolvimento dos serviços e dos processos de gerenciamento de serviços, detalhando aspectos do gerenciamento do catálogo de serviços, do nível de serviço, da capacidade, da disponibilidade, da continuidade, da segurança da informação e dos fornecedores, além de mudanças e melhorias necessárias para manter ou agregar valor aos clientes ao longo do ciclo de vida de serviço.
- c) *Service Transition* (Transição de Serviço): Orienta sobre como efetivar a transição de serviços novos e modificados para operações implementadas, detalhando os processos de planejamento e suporte à transição, gerenciamento de mudanças, gerenciamento da configuração e dos ativos de serviço, gerenciamento da liberação e da distribuição, teste e validação de serviço, avaliação e gerenciamento do conhecimento.
- d) *Service Operation* (Operação de Serviço): Descreve a fase do ciclo de vida do gerenciamento de serviços que é responsável pelas atividades do

dia-a-dia, orientando sobre como garantir a entrega e o suporte a serviços de forma eficiente e eficaz, e detalhando os processos de gerenciamento de eventos, incidentes, problemas, acesso e de execução de requisições.

- e) *Continual Service Improvement* (Melhoria de Serviço Continuada): Orienta, através de princípios, práticas e métodos de gerenciamento da qualidade, sobre como fazer sistematicamente melhorias incrementais e de larga escala na qualidade dos serviços, nas metas de eficiência operacional, na continuidade dos serviços etc., com base no modelo PDCA preconizado pela ISO/IEC 20000.

Entre as orientações complementares que a ITIL V3 traz estão: estratégias de serviços para modelos de *sourcing* e de compartilhamento de serviços, abordagens de retorno sobre o investimento (ROI) para serviços, práticas de desenho de serviços, um sistema de gerenciamento de conhecimento sobre os serviços e gerenciamento de requisições.

2.3.3 Aplicação do modelo

Para MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), as práticas da ITIL são compatíveis com várias modalidades de prestação de serviços de TI, tanto locais quanto remotas podendo ser aplicada desde as grandes corporações até empresas de pequeno porte.

Segundo ABREU e FERNANDES (2008), o ciclo de vida de serviço pode ser usado a partir de seu primeiro estágio, ou seja, a Estratégia de Serviço. Essa abordagem é indicada principalmente para empresas que estão concebendo novos serviços, ou seja, investindo em seu *Portfolio* de Serviços e nos Catálogos de Serviços atuais e futuros.

Os autores afirmam que a grande maioria das organizações já possuem serviços consolidados, desta forma o sucesso de suas iniciativas de TI depende muito de uma gestão efetiva de seu *Portfolio* de TI, que coordene os investimentos e os esforços entre seus projetos, ativos, processos e serviços de TI. A orientação neste caso é que se inicie o ciclo de vida pelas atividades da Melhoria de Serviço Continuada.

Independente do porte da empresa ou do grau em que se encontra a área de TI, é muito importante que a implementação do modelo seja feita de forma gradual, deve-se também observar que a estrutura organizacional e a tecnologia que suporta os serviços devem ter seus pontos fortes aproveitados ao máximo e que as eventuais mudanças sejam efetuadas com impacto mínimo na disponibilidade e continuidade do negócio. (ABREU e FERNANDES, 2008).

2.4 Central de Serviços

Os usuários do serviços de TI necessitam de soluções rápidas que suportem o seu negócio. Muitas vezes essa é uma busca demorada pois nem sempre o usuário sabe a quem recorrer no momento de um incidente, para resolver um problema ou mesmo para sugerir uma solução.

De acordo com o OCG (2007), a Central de Serviços é uma parte de suma importância para a TI de uma organização e deve ser o ponto único de contato para os usuários de TI, uma boa *Service Desk* pode muitas vezes compensar as deficiências em outras partes da TI da organização.

Para MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), a Central de Serviços é a principal interface operacional entre a área de TI e os usuários dos seus serviços, ela permite a centralização da comunicação dos erros, dúvidas e solicitações relacionados com os serviços de TI.

Em ABREU e FERNANDES (2008), esta função destina-se a responder de forma rápida e eficiente as questões, reclamações e problemas dos usuários, de forma a permitir que os serviços sejam executados com o grau de qualidade esperado.

OCG (2007), afirma que não se faz necessário, atualmente, muita justificção para implementação da Central de Serviços, uma vez que muitas organizações tornaram-se convictas de que esta é de longe a melhor abordagem para lidar com problemas de suporte de primeiro nível.

2.4.1 O Modelo Tradicional

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007) definem como tradicional, um modelo de suporte técnico sendo uma área que vive sobre pressão, por um lado para elevar seu nível de serviço e por outro para diminuir custo tanto de operação quanto de investimento. Essa é a principal realidade das empresas onde não se utiliza metodologias definidas para gerenciamento de serviços de TI. A área encontra-se em uma abordagem reativa dos seus trabalhos, levando aos desperdício de esforço e dinheiro. Os autores observam ainda alguns fatores que caracterizam tais Organizações, dentro os quais:

- a) Processo de suporte técnico aos usuários não-estruturado;
- b) Baixa confiança dos usuários em relação à capacidade de resolução dos problemas pela equipe de suporte técnico;
- c) Percepção de baixa qualidade dos serviços de TI;
- d) Dia-a-dia marcado por situações de emergência;
- e) Problemas repetitivos sem que seja dado devido tratamento para solução definitiva;
- f) Falta de ferramenta (*software*) para registro de incidentes;
- g) Dependência de pessoas-chave;
- h) Falta de clareza dos custos envolvidos;
- i) Inexistência de informações gerenciais para suporte ao processo de tomada de decisão.

2.4.1.1 Descrição do processo

Para SILVA *et. al.* (2010), o processo de suporte ao usuário nas empresas que não possuem metodologia definida é problemático. Verifica-se alto volume de solicitações realizadas informalmente e de ultima hora, falha de comunicação entre os setores, técnicos de alto nível realizando atendimento de primeiro nível. Os autores atribuem isso principalmente à ligação direta entre os usuários e as diversas áreas da TI.

No diagrama de atividades, figura 2.2, baseado na descrição do processo em SILVA *et. al.* (2010), pode-se verificar essa falta de organização.

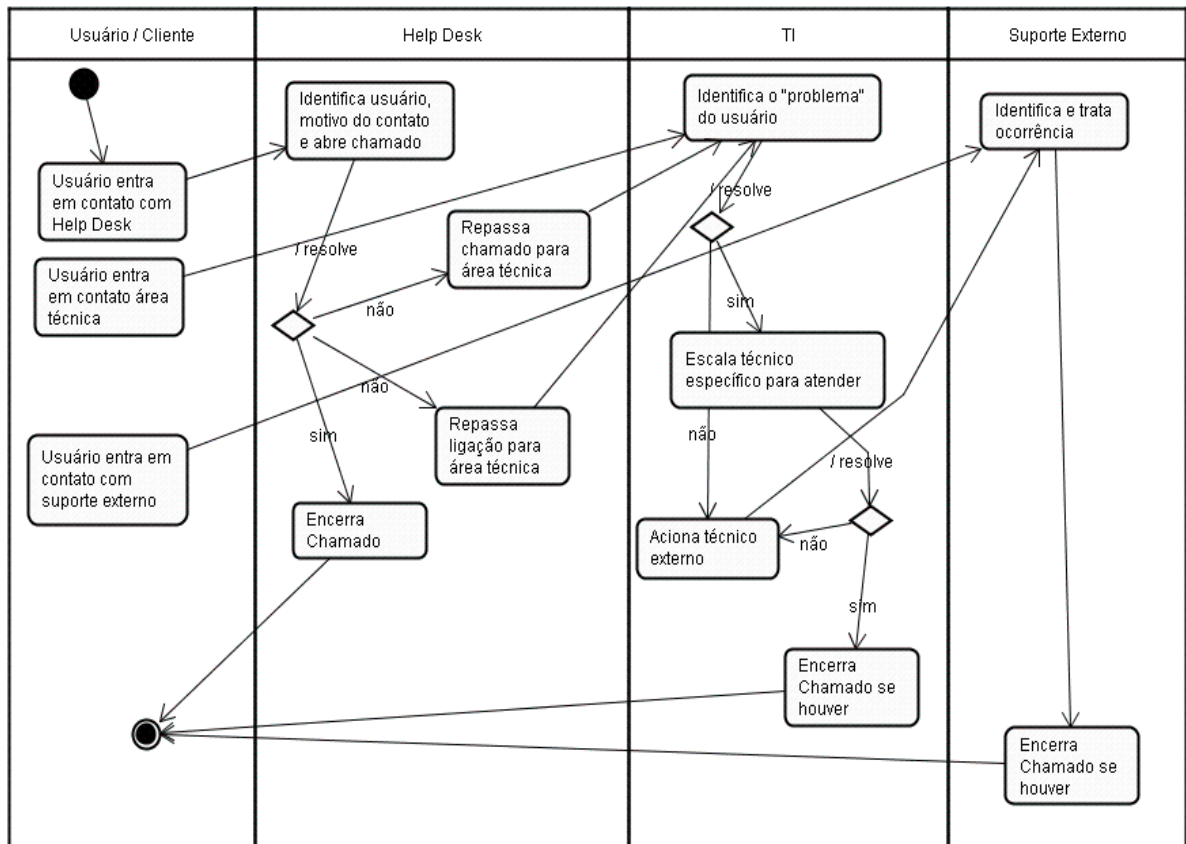


Figura 2.2 - Diagrama de atividades do processo básico de suporte de TI. (Elaborado pelo autor)

A proposta de melhoria deste cenário reside em uma abordagem estruturada, consolidada e com uma visão de equipe, que permita uma mudança de comportamento das pessoas envolvidas, viabilizando a adoção de práticas de trabalho estruturadas e com viés de proatividade, em vez de reatividade. (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.4.2 O Modelo ITIL

O OCG (2007), define a Central de Serviços, ou *Service Desk* como um ponto único de contato entre o provedor de serviços (TI) e os usuários. Diz ainda que tipicamente a Central de Serviços é responsável pelo gerenciamento de incidentes, requisições de serviço e também a comunicação com os usuários.

Em ABREU e FERNANDES (2008), a central de serviços é apresentada como uma função integrante do processo de Operação de Serviços (*Service Operation*), parte da biblioteca ITIL, e a divide em Central de Atendimento (*Call Center*), Central de Suporte (*Help Desk*) e Central de Serviços (*Service Desk*).

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), diferencia essas abordagens definindo a Central de Atendimento (*Call Center*) como centro de contatos com foco no atendimento de grandes volumes de transações (chamadas telefônicas) de serviços relacionados a diversos setores da empresa. De forma mais abrangente, a Central de Suporte (*Help Desk*) tem o propósito de gerenciar, coordenar e resolver incidentes de forma rápida assegurando que as requisições de ajuda não sejam perdidas, esquecidas ou ignoradas. Finalmente a Central de Serviços aumenta a gama de serviços oferecendo um abordagem global e focada, permitindo a integração com os processos do negócio.

Para SILVA *et al.* (2010), a Central de Serviços é uma evolução natural da Central de Atendimento e da Central de Suporte. Os autores apresentam ainda a estrutura das centrais de serviços quanto ao seu tamanho, localização e horário de funcionamento, assim, podem ser:

- a) Local: em cada localidade da empresa existe uma central de serviços própria;
- b) Central: uma central de serviços que atenda a todas as localidades da empresa;
- c) Virtual: centrais de serviços em diversas localidades, que atendem usuários de localidades diversas, e;
- d) *Follow the Sun* (siga o sol): centrais de serviço posicionadas geograficamente em função de fusos horários diferentes de forma a atender a todas as localidades da empresa 24 horas por dia a custo baixo, sendo vantajoso apenas para empresas multinacionais com filiais em vários países.

2.4.2.1 Descrição do processo

Para RODRIGUES (2006), a ITIL enfatiza as relações entre os processos fazendo com que qualquer falta de comunicação e cooperação entre as várias funções possam ser eliminadas ou pelo menos minimizadas, pois esta metodologia sugere formas para planejar processos, papéis e atividades com comunicação e referências apropriadas entre todas elas.

A utilização da ITIL nos processos da central de serviços é fundamental, uma vez que esta apresenta um papel mais amplo do suporte na linha de frente. (RODRIGUES, 2006)

Segundo SILVA *et al.* (2010), a utilização da ITIL como metodologia para central de serviços facilita a interação desta área com todos os processos da empresa, e ainda com todos os processos da ITIL implementados na organização.

RODRIGUES (2006), caracteriza as responsabilidades de uma Central de Serviços que adota a ITIL em seus processos, das quais destacam-se:

- a) Receber e registrar todos os chamados dos usuários, inclusive seus pedidos e reclamações;
- b) Tentar solucionar os incidentes registrados já na primeira tentativa e encaminhar para o suporte de segundo nível os incidentes não resolvidos, com base em SLAs;
- c) Monitorar e escalar todos os incidentes de acordo com os SLAs;
- d) Manter os usuários informados quanto ao andamento da resolução dos incidentes;
- e) Produzir informações gerenciais;
- f) Gerenciar o ciclo de vida do chamado, inclusive seu fechamento;
- g) Prover de forma pró-ativa informações aos usuários sobre qualquer modificação ou interrupção dos serviços de TI.

A caracterização do processo de uma Central de Serviços metodologicamente estruturada sob os preceitos da ITIL, conforme descrito por RODRIGUES (2006), pode ser melhor visualizada no diagrama de atividades, figura 2.3.

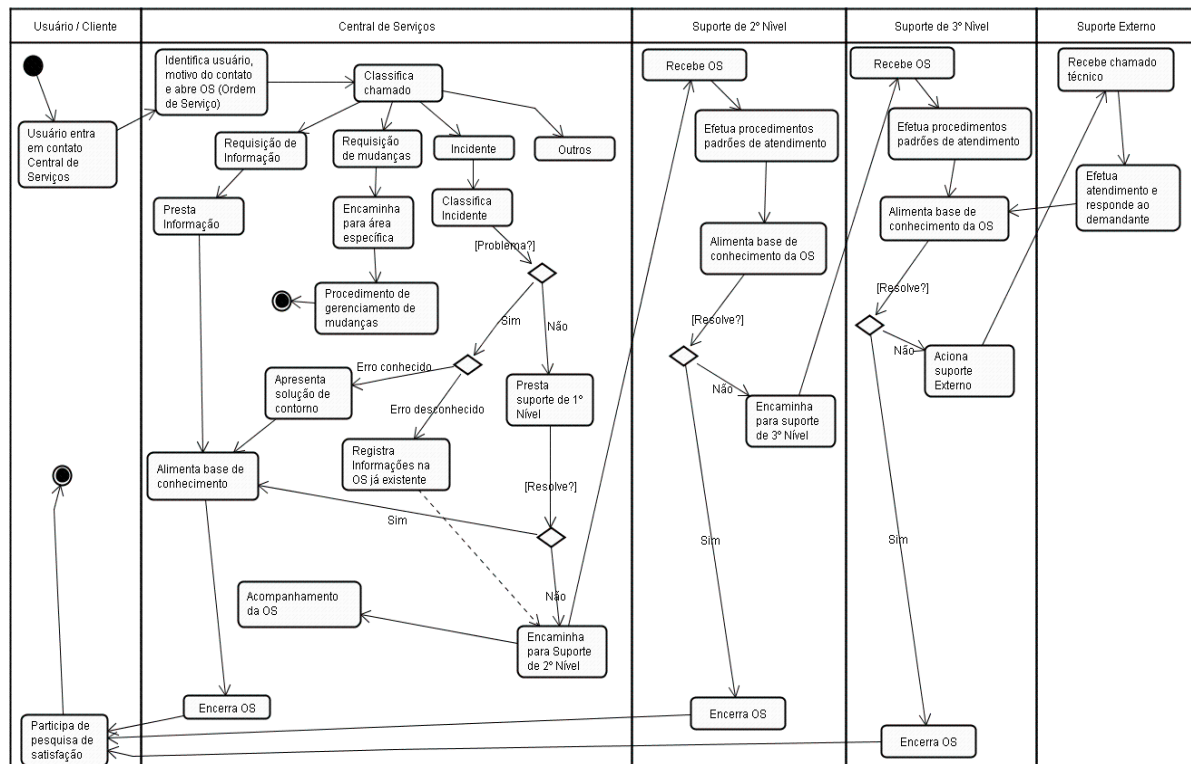


Figura 2.3 - Diagrama de atividades do processo básico da Central de Serviços ITIL (elaborado pelo autor)

A principal atividade da Central de Serviços, descrita na ITIL, é ser o ponto único de contato para todos os incidentes relacionados à TI. (OCG, 2007).

De acordo com RODRIGUES (2006, *apud* MACFARLANE e RUDD, 2005), os processos da Central de Serviços quando orientados pela metodologia ITIL proporcionam:

- Melhoria do serviço e satisfação do usuário;
- Melhor acessibilidade do usuário aos serviços de TI, com um único ponto de contato;
- Respostas mais rápidas aos incidentes;
- Melhor gerenciamento e controle de infraestrutura;
- Efetividade na utilização dos recursos de suporte, e;
- Melhores informações gerenciais.

2.4.3 Objetivo de Implementação

Segundo SILVA *et al.* (2010), a implementação de uma central de serviços em uma organização possibilita a resolução de pequenas falhas nos processos de TI, como

solicitações realizadas informalmente e de última hora, falhas de comunicação entre os setores, desvio de funções (técnicos de terceiro nível realizando atendimento de primeiro nível) e falta de sinergia da TI com o negócio da empresa.

Para MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), os principais objetivos de implementação de uma Central de Serviços são, prover um suporte técnico de alta qualidade para o alcance dos objetivos de negócio, ajudar a identificar e a reduzir o custo de propriedade dos serviços de TI, oferecer suporte e comunicação das mudanças relacionadas com os serviços de TI, contribuir para retenção dos usuários buscando a fidelização, colaborar com a identificação de oportunidades de negócio que possa vir a ser atendidas pela área de TI e contribuir para o incremento da satisfação dos usuários com os serviços prestados pela área de TI por meio do atendimento e apresentação de uma postura profissional frente aos usuários.

2.4.4 Fatores Críticos de Sucesso

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), destacam que a implementação dos processos baseados na ITIL está relacionada diretamente a um profundo e extenso programa de mudança, com objetivo de dotar a equipe de TI de um novo comportamento. Destacam alguns fatores críticos para o sucesso da Central de Serviços, dentre os quais:

- a) O correto entendimento das necessidades do negócio;
- b) A definição clara dos objetivos a serem alcançados com a Central de Serviços;
- c) O serviço de TI prestado ao usuário deve ser considerado uma prioridade de todos;
- d) Alocação de recursos humanos com nível de conhecimento suficiente e perfil adequado a execução das diferentes tarefas;
- e) Motivação e comprometimento da equipe de atendimento;
- f) Marketing eficiente da Central de Serviços junto aos usuários e clientes dos serviços de TI.

Para SILVA *et al.* (2010), o sucesso da Central de Serviços depende do correto planejamento de sua implementação com alocação de pessoas com conhecimento

do negócio da empresa, conhecimento de TI, habilidades interpessoais e nível de conhecimento compatível com as atividades que irá executar. Outra necessidade fundamental é a utilização de uma ferramenta para apoiar a execução das atividades da central de serviços que suporte o registro de todos os chamados dos usuários, o acompanhamento, avaliação, e tratamento dos incidentes de TI, bem como auxilie na detecção de problemas.

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), chamam a atenção para a necessidade de manutenção do entusiasmo da Central de Serviços em um período chamado de “Período de Culpa”, compreendido entre o período de entusiasmo (quando da implementação da Central de Serviços) e o período onde passa-se a perceber os benefícios advindos com a Central de Serviços. Esse período de culpa é quando os benefícios ainda não são suficientemente sentidos e o entusiasmo da equipe atinge o nível mais baixo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Será realizada uma pesquisa aplicada e descritiva, caracterizada desta forma por possuir, ao mesmo tempo, aspectos de observação, registro, análise e descrição e ainda caráter prático, uma vez que os resultados poderão ser utilizados na solução de problemas.

Este trabalho classifica-se também em pesquisa de campo porque se propõe a obter informações através de coleta de dados obtidos em amostras que representem a realidade da instituição a ser pesquisada.

3.2 Caracterização da organização

A organização onde a pesquisa será desenvolvida atua no mercado financeiro como Banco Múltiplo com carteira comercial, de câmbio, de desenvolvimento e imobiliária. Possui mais de 100 pontos de atendimento entre agências e correspondentes bancários, conta com cerca de 2500 funcionários, e tem Brasília como sua principal área de atuação.

A instituição possui uma marca moderna sendo uma das melhores empresas no seu ramo no em meio ao seu público alvo. A estrutura organizacional segue modelo adotado na maioria das organizações, a boa governança corporativa faz parte do cotidiano dos profissionais que nela trabalham.

A tecnologia é um fator considerado estratégico e portanto sua importância é reconhecida e valorizada. A área de TI conta com profissionais capacitados e está alinhada com o negócio, sempre em busca de soluções inovadoras que visem a realização da missão da empresa, apoiada em suas valores. A instituição possui a metodologia ITIL em fase de implementação em seus processos de TI.

3.3 População e amostra

A população objeto da pesquisa serão os funcionários da Central de Serviços da organização. Para coletar os dados será considerado todo o universo de funcionários desta área que conta com 30 pessoas.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado será um questionário com perguntas fechadas tendo como base o modelo de maturidade de processos de TI elaborado pelo itSMF (2008).

Esse questionário consiste em uma autoavaliação com objetivo de identificar áreas que podem ser trabalhadas para melhorar e tornar mais eficiente o processo e atender às necessidades do cliente e ainda verificar o desempenho da empresa em relação às práticas recomendadas da ITIL.

As perguntas constantes no questionário são ponderadas de modo que as consideradas mais significativas tem como resposta obrigatória “sim” em cada nível de capacidade. As questões de resposta “sim” obrigatória encontram-se com destaque na coluna de resposta. Ressalta-se que cada questão corresponde a 1 ponto e as destacadas, 2 pontos. Cada nível de capacidade possui uma pontuação mínima para ser atingido, conforme descrito no cabeçalho da tabela.

Para tornar o mais fiel possível à realidade da empresa, o questionário será aplicado de modo que o resultado percentual de cada questão será utilizado para determinar o valor (sim ou não) de cada umas das questões dos níveis de capacidade do processo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários serão aplicados em todo o universo da Central de Serviços com objetivo de obter uma maior percepção da maturidade da ITIL naquela área, bem como verificar a eficiência dos processos descritos na metodologia.

A análise dos dados será fundamentada com a teoria estudada e a apresentação dos resultados será feita estatisticamente de forma gráfica e com análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o itSMF (2008), o questionário de autoavaliação da maturidade dos processos de gerenciamento de TI na organização serve principalmente para dar uma idéia à empresa de seu desempenho em relação às práticas recomendadas da ITIL e esclarecer sobre problemas de gerenciamento e controle que podem ser solucionados para aumentar a capacidade total do processo e assim garantir a eficiência proposta pela ITIL.

Para SILVA (2007), a eficiência reflete de forma direta no desempenho interno da produtividade da organização significando o quão bem os recursos são utilizados, podendo ser medida pela relação entre o resultados alcançados e os recursos utilizados para se chegar ao resultado.

Segundo o itSMF (2008), uma forma de estabelecer a posição de uma empresa no contexto da capacidade dos processos ITIL e, desta forma, saber o quanto a Central de Serviços está alinhada com a metodologia, é responder a um número variável de perguntas que visam tanto esclarecer sobre os problemas de gerenciamento e controle da organização quanto dar à empresa uma idéia do seu desempenho em relação às práticas recomendadas da ITIL.

Objetivando verificar o nível de maturidade da metodologia ITIL na Central de Serviços de uma instituição financeira de médio porte, foi aplicado um questionário composto por 43 perguntas fechadas cujas respostas definiram o nível no qual a organização encontra-se em relação à metodologia ITIL.

A aplicação do questionário ao universo da Central de Serviços, 30 funcionários, possibilitou saber o nível de uniformidade das questões relacionadas aos processos da ITIL entre os funcionários da empresa. Desta forma, para fins de verificação do nível de capacidade dos processo ITIL, será considerado como resposta o maior percentual para cada questão respondida.

O nível 1 de capacidade dos processos constitui os pré-requisitos obrigatórios para apoiar as atividades do processo. Como pode ser visto na figura 4.1, 97% dos funcionário consideram que existe algumas atividades de Central de Atendimento na empresa, 77% dizem que essa Central possui mecanismos de identificação de

chamadas e registro de incidentes e consultas e a totalidade dos funcionários, ou seja, 100% afirma que a Central de Atendimento tem alguma forma de suporte inicial aos clientes que a procuram.

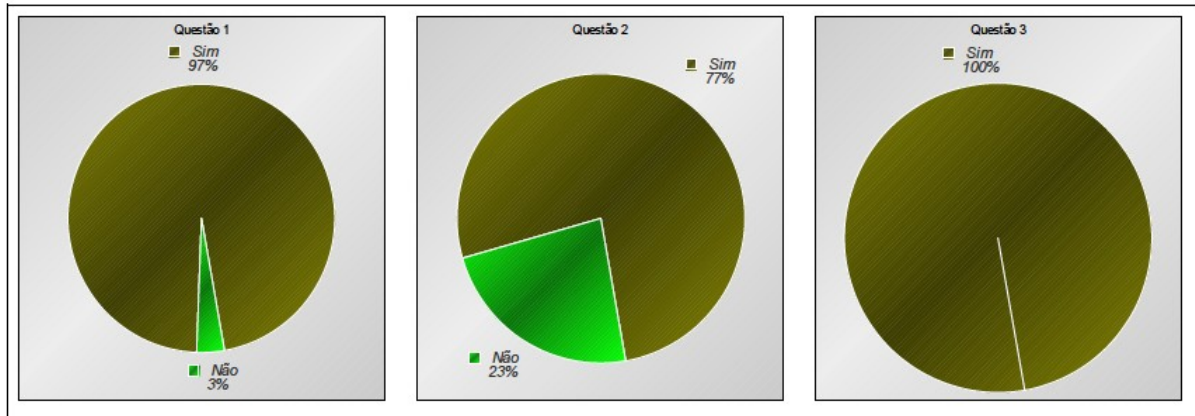


Figura 4.1 – Questões relacionadas ao nível 1 – Pré-requisitos

Em relação ao nível de capacidade a tabela 4.1 apresenta os resultados demonstrando que a empresa atingiu o nível 1, ou seja, a organização alcançou os pré-requisitos necessários para apoiar as atividades do processo.

| Nível 1: Pré-Requisitos | Pontuação Mínima: 3pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|-----|-----|----------|
| 1 - Há ao menos algumas atividades de Central de Atendimento, por exemplo, registro de incidentes, estabelecidas na empresa? | | X | | 2 |
| 2 - A Central de Atendimento tem um mecanismo de identificação de chamadas e registro de incidentes e consultas? | | X | | 1 |
| 3 - A Central de Atendimento tem alguma forma de suporte inicial aos clientes que a procuram? | | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | | | 4 |

Tabela 4.1 – Questões e Respostas do Nível 1: Pré-requisitos

O nível 1.5 trata do objetivo da administração, procura saber se na organização existem declarações de política organizacional, que proporcionem tanto uma finalidade quanto uma orientação à transformação ou ao uso dos itens obrigatórios. Na figura 4.2 podemos notar que 83% dos entrevistados afirmam que contam com roteiros pertinentes para lidar com as chamadas, para 97% a Central possui procedimentos de registro de incidentes enquanto que 73% indicam que a empresa divulgou para toda a organização a finalidade e vantagens da Central de Serviços. Por outro lado, 67% dos operadores dizem que não existem metas definidas para resolução de incidentes ou tratamento de chamados e 80% informam que os representantes dos usuários (superusuários) foram identificados na empresa para facilitar o suporte inicial e resolução dos incidentes.

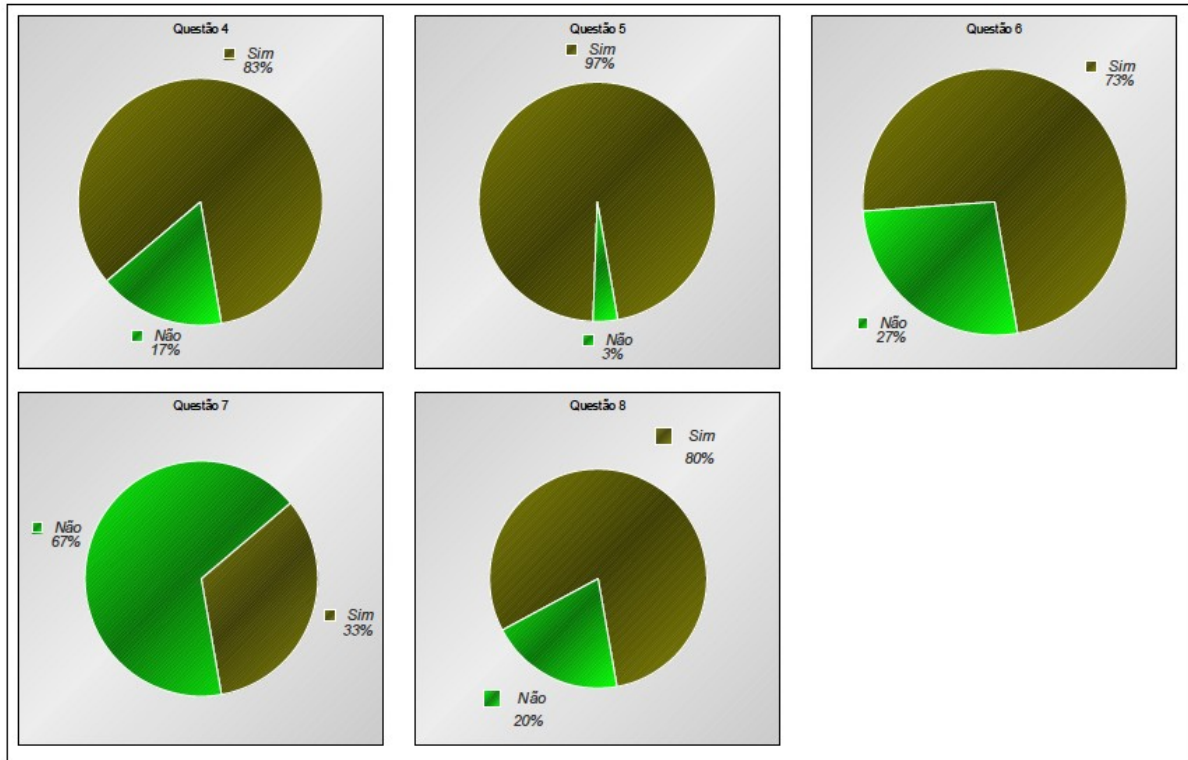


Figura 4.2 – Questões relacionadas ao nível 1.5 – Objetivo da Administração

Em relação ao nível de capacidade, a tabela 4.2 apresenta os resultados constatando que a empresa atingiu o nível 1.5 e que embora não tenha definido metas para resolução de incidentes ou atendimento de chamadas os objetivos da administração estão sendo atingidos quanto a esse processo.

| Nível 1.5: Objetivo da Administração | Pontuação Mínima: 4pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|-----|----------|-----|
| 4 - Os operadores da Central de Atendimento contam com roteiros pertinentes para lidar com as chamadas? | | X | | 2 |
| 5 - A Central de Atendimento possui procedimentos pertinentes de registro de incidentes? | | X | | 1 |
| 6 - A finalidade e as vantagens da Central de Atendimento foram divulgadas na empresa? | | X | | 1 |
| 7 - Foram estabelecidas metas para resolução de incidentes ou tratamento de chamadas? | | | X | 0 |
| 8 - Os representantes dos usuários (por exemplo, Superusuários) foram identificados na empresa para facilitar o suporte inicial e a resolução? | | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | | 5 | |

Tabela 4.2 – Questões e Respostas do Nível 1.5: Objetivo da Administração

No nível 2 é abordado a capacidade do processo, as questões nesse nível buscam identificar que atividades estão sendo executadas na Central. A figura 4.3 mostra os resultados desse nível e pode-se notar que 93% dos entrevistados responderam que há um acordo sobre as funções da Central de Atendimento. 97% dos operadores afirmam que têm uma estratégia para obter dos usuários as informações necessárias durante o atendimento do incidente. Em relação a procedimentos, 87% dizem que existe procedimentos de monitoração do andamento de incidentes e 70%

confirmam que também existe para encerramento de incidentes. Para 67% não existe verificação de status das correções planejadas. 83% dizem que a central informa os usuários sobre as alterações de status de incidentes ou problemas pendentes, inclusive 93% dos entrevistados disseram que oferecem informações sobre a resolução de incidentes. Quanto à publicidade, 60% disseram que há uma publicação de boletim informativo para a comunidade de usuários. De acordo com 80% dos funcionários, a Central de Serviços é sempre avisada sobre novas necessidades de suporte.

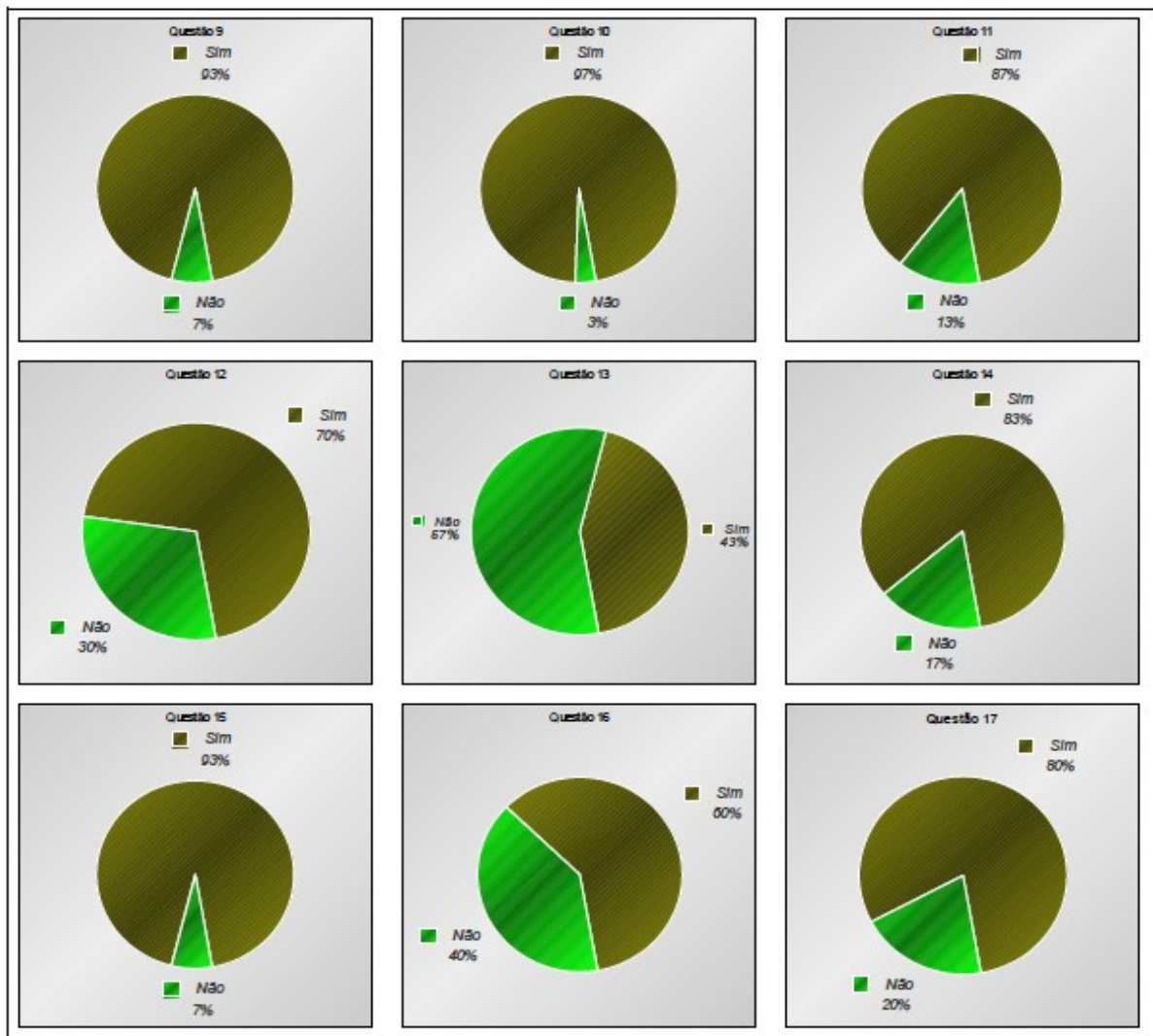


Figura 4.3 – Questões relacionadas ao nível 2 – Capacidade dos processos

Em relação ao nível de capacidade, a tabela 4.3 apresenta os resultados constatando que a empresa atingiu o nível 2 pois um conjunto mínimo de atividades descritas na metodologia ITIL está sendo realizado pela organização, demonstrando o seu compromisso com a capacidade do processo.

| Nível 2: Capacidade dos Processos | Pontuação Mínima: 9pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|-----|-----|-----------|
| 9 - Chegou-se a um acordo sobre as funções da Central de Atendimento? | | X | | 2 |
| 10 - Os operadores da Central de Atendimento têm uma estratégia para obter dos usuários as informações necessárias durante o atendimento do incidente? | | X | | 2 |
| 11 - Existe um procedimento para monitorar o andamento dos incidentes? | | X | | 2 |
| 12 - Existe um procedimento para o encerramento de incidentes? | | X | | 2 |
| 13 - A Central de Atendimento verifica o status das correções planejadas? | | | X | 0 |
| 14 - A Central de Atendimento informa os usuários apropriados sobre as alterações do status de incidentes/problemas pendentes? | | X | | 1 |
| 15 - A Central de Atendimento oferece informações sobre a resolução de incidentes? | | X | | 1 |
| 16 - São publicados boletins informativos para a comunidade de usuários? | | X | | 1 |
| 17 - A Central de Atendimento é avisada sobre novas necessidades de suporte? | | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | | | 12 |

Tabela 4.3 – Questões e Respostas do Nível 2: Capacidade dos processos

Para tratar da integração interna das atividades o nível 2.5 busca identificar se existe um sintonia suficiente para atingir a esse nível. A figura 4.4 demonstra que 87% dos entrevistados apontam a Central de Serviços como a responsável pela integridade de todos os registros de ocorrências e que 70% afirmam que ela é o único ponto de contato para todas as ocorrências de chamadas recebidas. 97% dos operadores afirmam também que são usados registros reais de incidentes para monitoramento e controle subsequentes do andamento de incidente e 87% confirmam que a Central é responsável pela verificação da solução junto ao usuário e pelo encerramento do incidente.

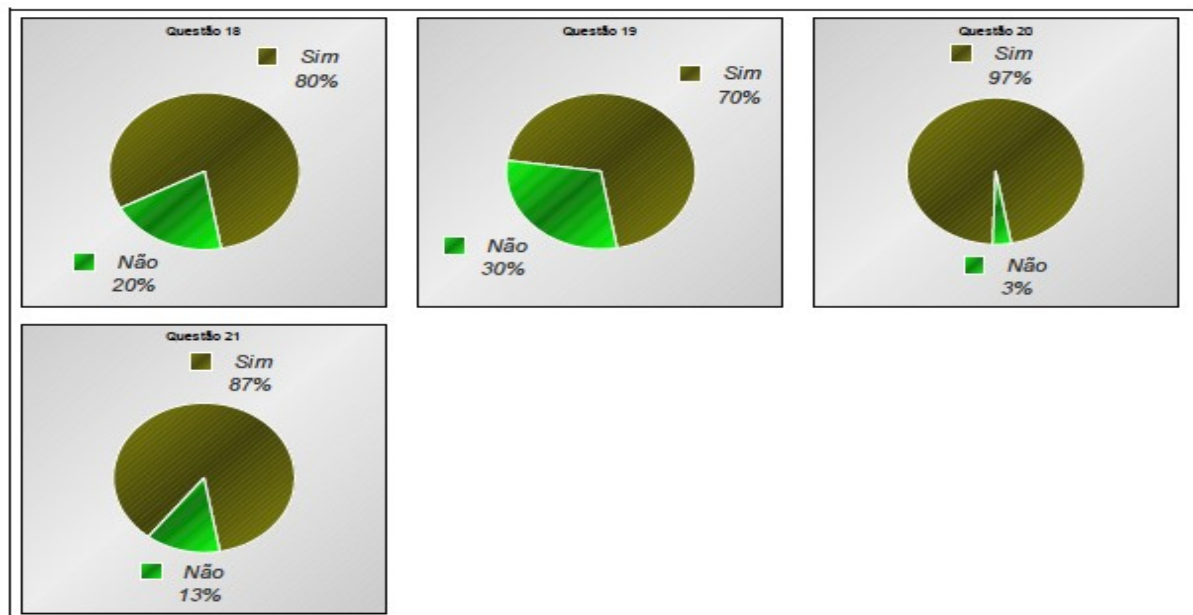


Figura 4.4 – Questões relacionadas ao nível 2.5 – Integração Interna

Na tabela 4.4 pode-se verificar que a empresa atingiu o nível de capacidade 2.5 – Integração Interna. Desta forma observa-se que as atividades da Central estão suficientemente integradas ao processo orientado na ITIL.

| Nível 2.5: Integração Interna | Pontuação Mínima: 3pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|----------|-----|-----|
| 18 - A Central de Atendimento é responsável pela integridade de todos os registros de ocorrências? | | X | | 2 |
| 19 - A Central de Atendimento é o único ponto de contato para todas as ocorrências de chamadas recebidas? | | X | | 1 |
| 20 - São usados registros reais de incidentes para monitoramento e controle subsequentes do andamento de incidentes? | | X | | 1 |
| 21 - A Central de Atendimento é responsável pela verificação da solução junto ao usuário e pelo encerramento do incidente? | | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | 5 | | |

Tabela 4.4 – Questões e Respostas do Nível 2.5: Integração Interna

No nível 3 é examinado o resultado real do processo para verificar se todos os produtos relevantes estão sendo produzidos. Na figura 4.5 pode-se ver que 83% dos funcionários informam que ocorre a geração de relatórios padronizados em relação aos incidentes e 63% afirmam que os serviços prestados pela Central de Atendimento são claramente definidos para o cliente e para as outras partes interessadas. Porém 60% dizem que a Administração não examina das solicitações de novas funções de suporte.

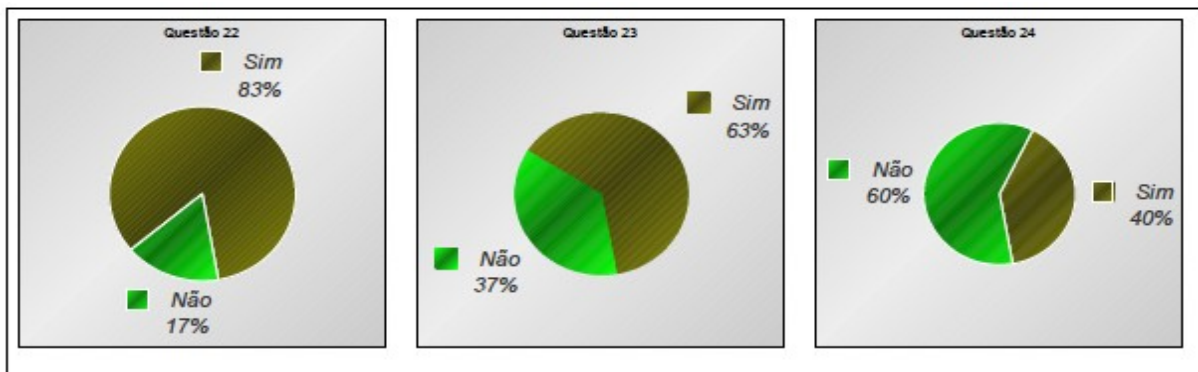


Figura 4.5 – Questões relacionadas ao nível 3 – Produtos

Ainda que a Central de Serviços não esteja produzindo tudo o que é orientado pela metodologia, pode-se notar na tabela 4.5 que foi atingido o nível de capacidade 3, visto que os produtos relevantes estão sendo de fato produzidos.

| Nível 3: Produtos | Pontuação Mínima: 3pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|----------|-----|-----|
| 22- São gerados regularmente relatórios padronizados em relação aos incidentes? | | X | | 2 |
| 23 - Os serviços prestados pela Central de Atendimento são claramente definidos para os clientes e outras partes interessadas? | | X | | 1 |
| 24 - A administração examina as solicitações de novas funções de suporte? | | | X | 0 |
| Pontuação atingida no nível | | 3 | | |

Tabela 4.5 – Questões e Respostas do Nível 3: Produtos

O controle da qualidade é fundamental pois examina e verifica o resultado do processo para garantir que ele mantenha os objetivos de qualidade. As questões realizadas do nível 3.5 tratam disso. Na figura 4.6 é possível identificar que 87% dos que responderam disseram que as normas e outros critérios de qualidade aplicáveis ao cadastro de incidente e atendimento de chamadas são claros para eles. 67% afirmam que são devidamente treinados. Para 70% dos operadores a empresa estabelece e examina as metas e objetivos da Central. Quanto ao uso de ferramentas adequadas para apoiar as função da Central de Atendimento, 80% disseram que são usadas.

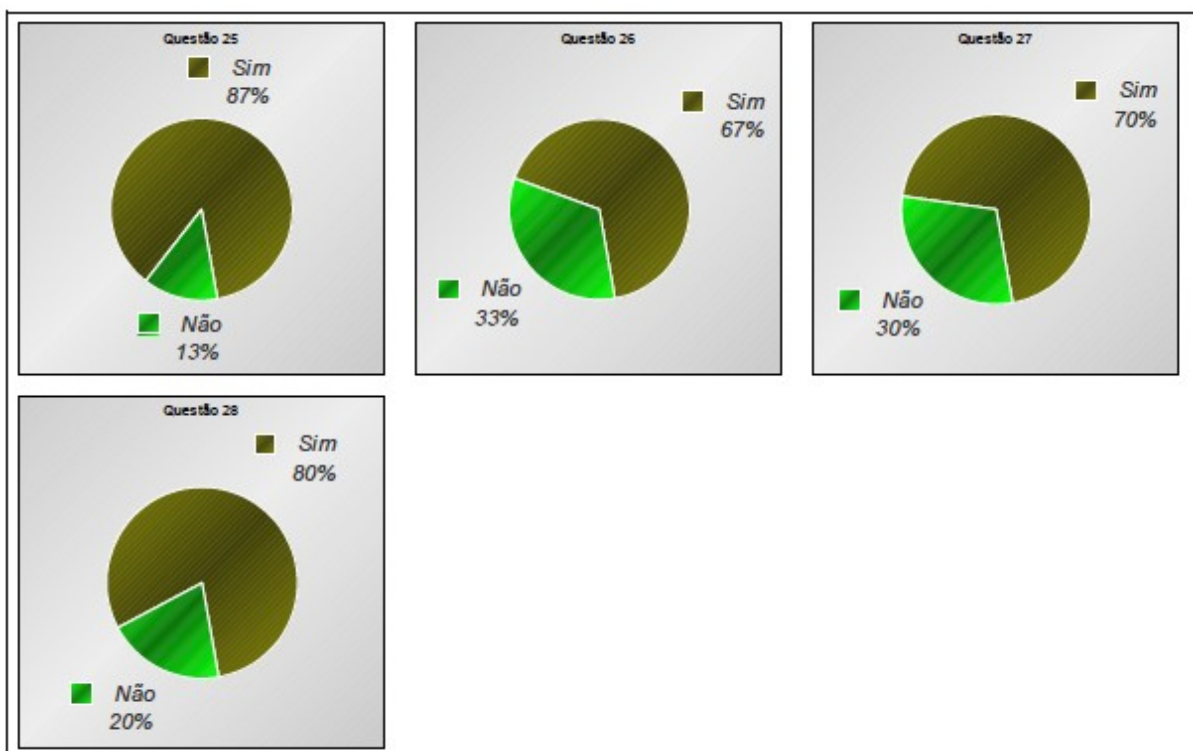


Figura 4.6 – Questões relacionadas ao nível 3.5 – Controle de Qualidade

Para atingir o nível 3.5 é necessário que a Central de Serviços tenha estabelecido algumas atividades que visem manter a qualidade na prestação do atendimento. A tabela 4.6 confirma que existe essa verificação e exame nos processos, deste modo atingindo o nível 3.5.

| Nível 3.5: Controle de Qualidade | Pontuação Mínima: 5pts | Sim | Não | Pts |
|---|------------------------|-----|-----|-----|
| 25 - As normas e outros critérios de qualidade aplicáveis ao cadastro de incidentes e ao atendimento de chamadas são claros para os operadores da Central de Atendimento? | | X | | 2 |
| 26 - O pessoal responsável pelas atividades da Central de Atendimento é adequadamente treinado? | | X | | 2 |
| 27 - A empresa estabelece e examina as metas ou os objetivos da Central de Atendimento? | | X | | 1 |
| 28 - São usadas ferramentas adequadas para apoiar a função da Central de Atendimento? | | X | | 1 |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|----------|
| Atendimento? | | | |
| Pontuação atingida no nível | | | 6 |

Tabela 4.6 – Questões e Respostas do Nível 3.5: Controle de Qualidade

Informações gerencial são fundamentais no processo de tomada de decisão da empresa, deste modo o nível 4 de capacidade busca saber se as informações adequadas e pontuais estão sendo geradas pelo processo. A figura 4.7 apresenta o resultado das questões deste nível, deixando claro que 100% dos operadores fornecem informações sobre o registro de incidentes à administração, 97% informam sobre o desempenho operacional da Central, 93% falam sobre a necessidade de treinamento dos usuários, porém 57% afirmam que não é fornecido informação sobre detalhes de anomalias de configuração, por outro lado 80% dizem que fazem análise de tendências de ocorrência e resolução de incidente e informam à administração.

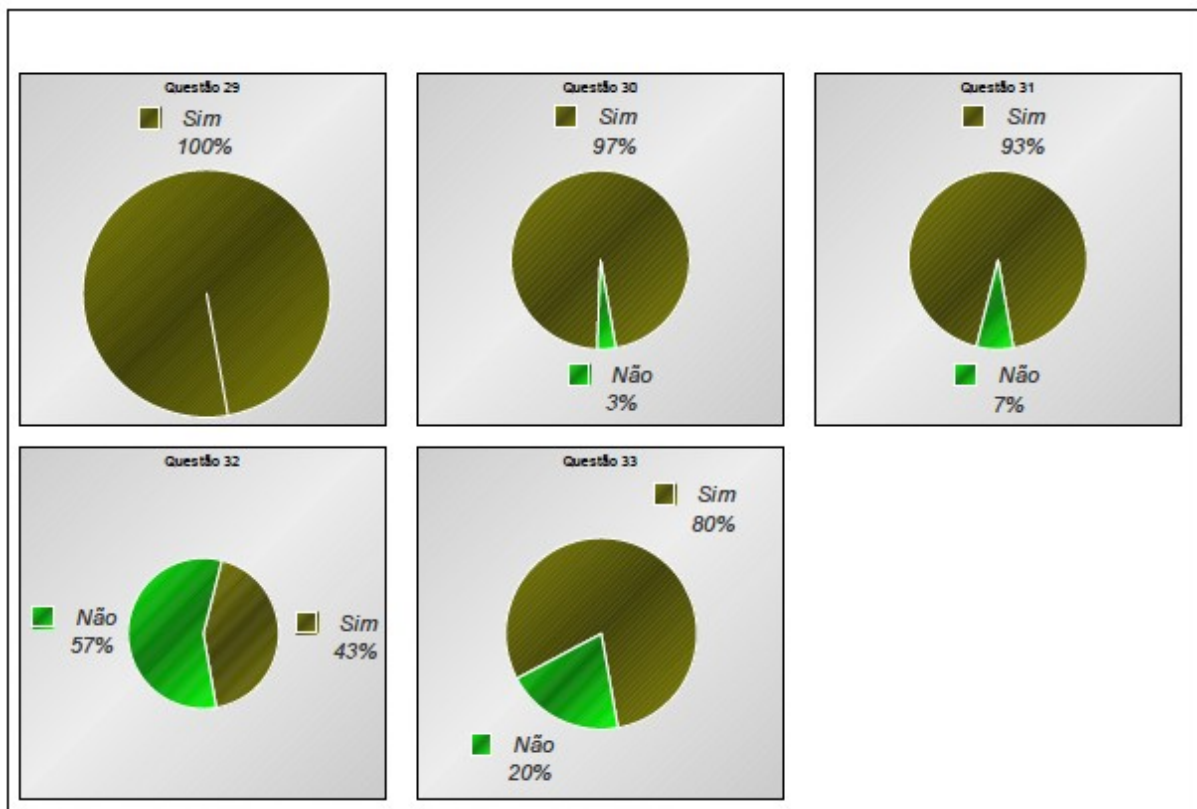


Figura 4.7 – Questões relacionadas ao nível 4 – Informações Gerenciais

Conforme a tabela 4.7 o atingimento do nível 4 depende do atendimento a alguns requisitos mínimos de informações gerenciais como demonstrou a Central de Serviços pesquisada. Desta forma o nível 4 foi atingido.

| Nível 4: Informações Gerenciais | Pontuação Mínima: 5pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|-----|-----|-----|
| 29 - Você fornece à administração informações sobre registros de incidentes? | | X | | 2 |
| 30 - Você fornece à administração informações sobre desempenho | | X | | 2 |

| | | | |
|--|---|---|----------|
| operacional da Central de Atendimento? | | | |
| 31 - Você fornece à administração informações sobre necessidades de treinamento dos usuários? | X | | 1 |
| 32 - Você fornece à administração detalhes de anomalias de configuração? | | X | 0 |
| 33 - Você fornece à administração análise de tendências de ocorrência e resolução de incidentes? | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | | 6 |

Tabela 4.7 – Questões e Respostas do Nível 4: Informações Gerenciais

O nível 4.5 de capacidade do processo pressupõe um conhecimento já mais especializado da metodologia ITIL, logo as questões neste nível são voltadas para integração da Central de Serviços com outros processos descritos na ITIL. Na figura 4.8 é possível visualizar que 93% dos operadores afirmam conduzir reuniões regulares com as partes interessadas para discutir questões relacionadas à Central, 77% dizem que existe uma relação de troca de informações sobre problemas e/ou erros correlatos entre a Central e o Gerenciamento de Problemas e ainda, que ocorre a troca de informações sobre registros de configuração com o Gerenciamento de Configuração. Para solucionar incidentes e problemas específicos 67% dos entrevistados dizem que trocam informações com o Gerenciamento de Mudanças. De acordo com 73% a Central de Atendimento 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.

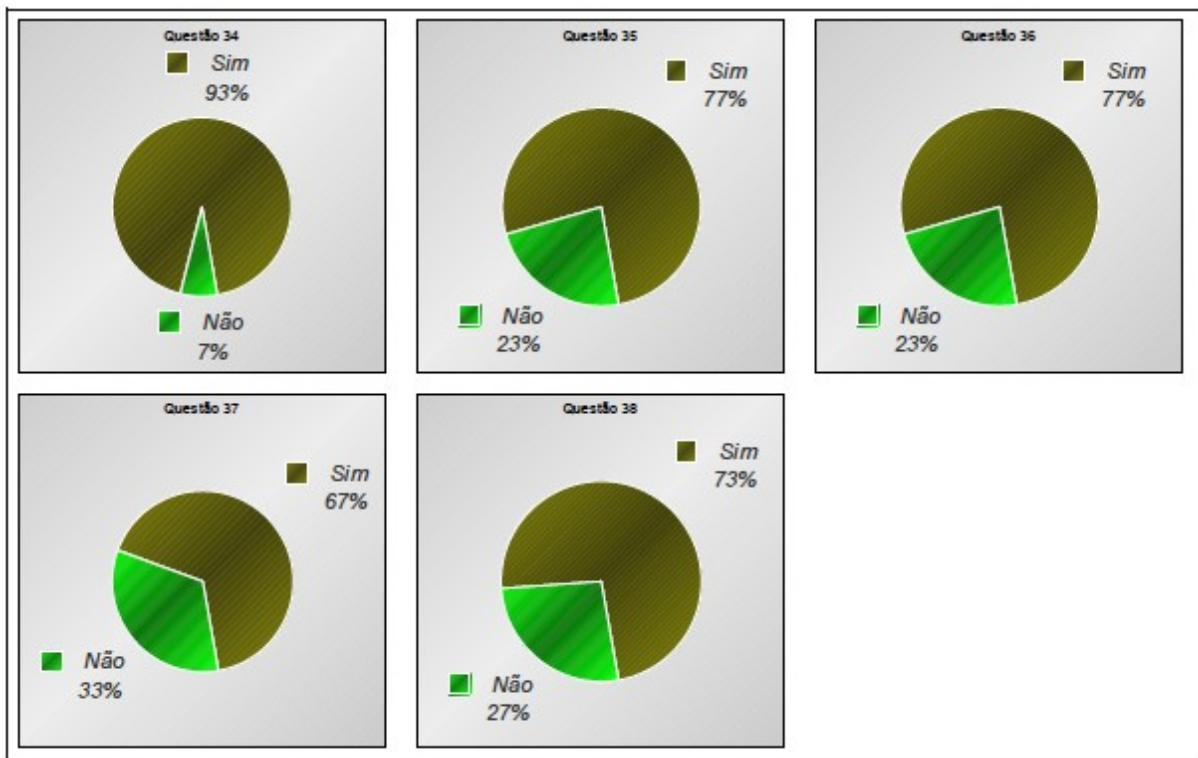


Figura 4.8 – Questões relacionadas ao nível 4.5 – Integração Externa

O nível 4.5 é atingido quando a Central de Serviços possui suas relações bem estruturadas com outras áreas descritas na ITIL. A tabela 4.8 demonstra que esse nível foi atingido e que todas as interfaces e relações externas entre o processo individual e outros processos foram estabelecidas na empresa.

| Nível 4.5: Integração Externa | Pontuação Mínima: 5pts | Sim | Não | Pts |
|--|------------------------|-----|----------|-----|
| 34 - Você conduz reuniões regulares com as partes interessadas, nas quais se discutam questões relacionadas à Central de Atendimento? | | X | | 2 |
| 35 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Problemas</i> em relação a problemas correlatos e/ou erros conhecidos? | | X | | 2 |
| 36 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Configuração</i> em relação à facilidade de uso de registros de configuração, anomalias de configuração e a possível indicação de um item de configuração, por exemplo, como 'falho' (ou equivalente)? | | X | | 1 |
| 37 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Mudanças</i> em relação aos detalhes de possíveis mudanças para solucionar incidentes/problemas específicos? | | X | | 1 |
| 38 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Nível de Serviço</i> em relação a violações de contratos de nível de serviço e aos compromissos de serviço e suporte que eles contêm? | | X | | 1 |
| Pontuação atingida no nível | | | 7 | |

Tabela 4.8 – Questões e Respostas do Nível 4.5: Integração Externa

A interface com o cliente é uma das principais atividades da Central de Serviços e necessária para garantir que o processo permaneça otimizado e que principalmente atenda às necessidades do cliente. A figura 4.9 apresenta os resultados das questões relativas ao nível 5 de capacidade que trata deste tema. A figura demonstra que 73% dos funcionários afirmam que a Central verifica junto ao cliente se as atividades realizadas por ela atendem às necessidades do negócio. 70% dizem verificar junto ao cliente se ele está satisfeito com o serviço prestado. Para 73% dos operadores é monitorado atentamente as tendências de satisfação do cliente. De acordo com 53% é incluído, na pauta de aprimoramento de serviços, informações de pesquisas e 73% dizem monitorar a forma como os clientes percebem o valor dos serviços prestados a eles.

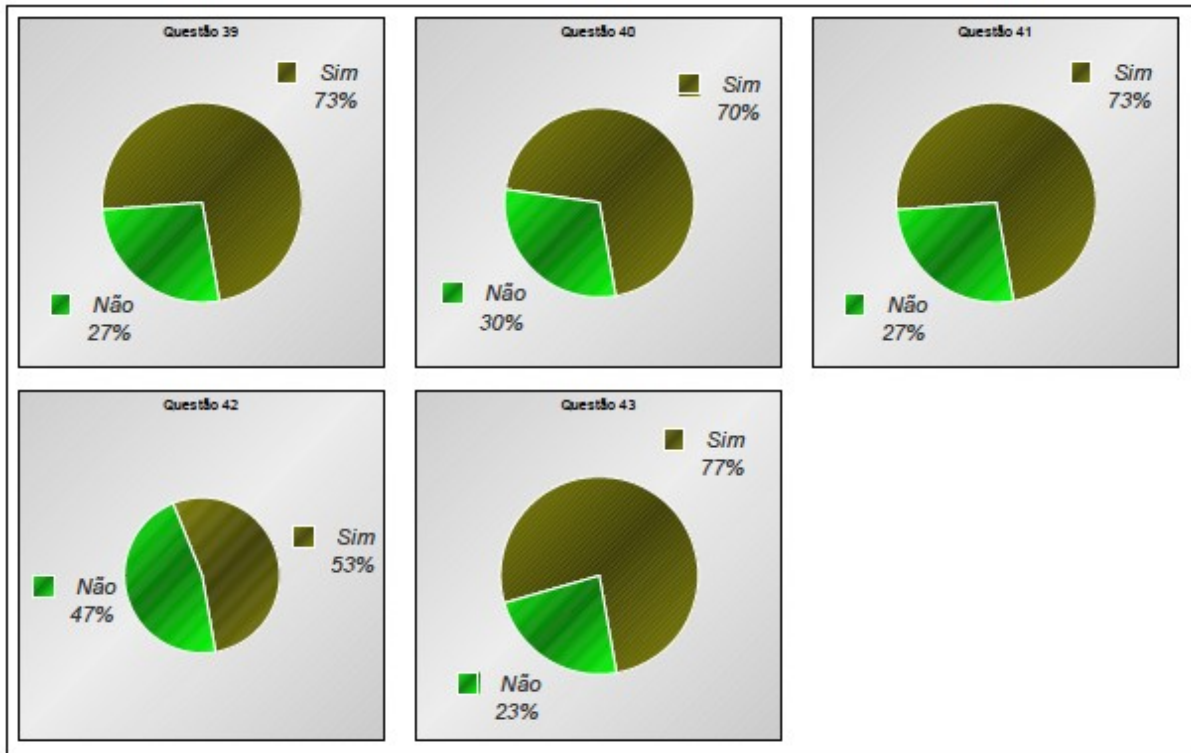


Figura 4.9 – Questões relacionadas ao nível 5 – Interface com o Cliente

O atingimento deste nível demonstra que a Central de serviços encontra-se totalmente alinhada com a metodologia ITIL e que os processos demonstram estar otimizados e atendendo às necessidades do cliente. A tabela 4.9 apresenta os resultados deste nível.

| Nível 5: Interface com o Cliente | Pontuação Mínima: 10pts | Sim | Não | Pts |
|---|-------------------------|-----|-----------|-----|
| 39 - Você verifica junto ao cliente se as atividades realizadas pela Central de Atendimento atendem adequadamente às suas necessidades de negócios? | | X | | 2 |
| 40 - Você verifica junto ao cliente se ele está satisfeito com os serviços prestados? | | X | | 2 |
| 41 - Você monitora atentamente as tendências de satisfação do cliente? | | X | | 2 |
| 42 - Você inclui informações de pesquisas com o cliente na pauta de aprimoramento de serviços? | | X | | 2 |
| 43 - Você monitora a forma como os clientes percebem o valor dos serviços prestados a eles? | | X | | 2 |
| Pontuação atingida no nível | | | 10 | |

Tabela 4.9 – Questões e Respostas do Nível 5: Interface com o Cliente

A pesquisa realizada na instituição financeira demonstrou que é possível saber o nível de conformidade com a metodologia, ou seja, o nível de capacidade dos processos a partir do questionário sugerido pela itSMF (2008).

A tabela 4.10 apresenta a síntese dos resultados quanto ao nível de maturidade dos processos em sintonia com a metodologia ITIL.

| Níveis de Maturidade | Pts Min | Pts Atingida | % |
|---------------------------------|---------|--------------|--------|
| 1 – Pré-Requisitos | 3 | 4 de 4 | 100% |
| 1.5 – Objetivo da Administração | 4 | 5 de 6 | 83,33% |

| | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------------|---------------|
| 2. – Capacidade dos Processos | 9 | 12 de 13 | 92,31% |
| 2.5 – Integração Interna | 3 | 5 de 5 | 100% |
| 3. – Produtos | 3 | 3 de 4 | 75% |
| 3.5 – Controle de Qualidade | 5 | 6 de 6 | 100% |
| 4. – Informações Gerenciais | 5 | 6 de 7 | 85,71% |
| 4.5 – Integração Externa | 5 | 7 de 7 | 100% |
| 5. – Interface com o Cliente | 10 | 10 de 10 | 100% |

Tabela 4.10 – Nível de maturidade dos processos da Central de Serviços

Pode-se observar que no nível 1 a instituição apresenta 100% de conformidade com a metodologia ITIL, caracterizada por RODRIGUES (2006), cuja responsabilidade em receber e registrar os chamados vem de encontro aos pré-requisitos elencados pelo itSMF (2008), como necessários para apoiar as atividades do processo.

Para o itSMF (2008), no nível 1.5 busca-se estabelecer se existem declarações de política organizacional, objetivos de negócio que proporcionem tanto uma finalidade quanto uma orientação à transformação ou ao uso dos itens obrigatórios. Nesse sentido a organização atingiu 83,33% de conformidade, demonstrando que ainda é necessário o estabelecimento de metas para resolução de incidentes ou tratamento de chamadas.

Na pesquisa percebemos que para otimizar a capacidade dos processos é importante que a Central verifique os status das correções planejadas proporcionando assim, conforme descrito por RODRIGUES (2006, *apud* MACFARLE e RUDD, 2005), um melhor gerenciamento e controle de infraestrutura.

MAGALHÃES e PINHEIRO (2007), defendem que um dos produtos ou objetivos de uma Central de Serviços é prover um suporte técnico de alta qualidade para o alcance dos objetivos do negócio. Nesse sentido faz-se importante conhecer os produtos relevantes para a organização e saber se estão com um nível de qualidade aceitável. Pode-se verificar na tabela 4.10 que a organização precisa examinar as solicitações de novas funções de suporte pois sua conformidade com o nível de maturidade 3 é de 75%, ainda assim, os processos de controle de qualidade estão 100% em aderência com os preceitos da ITIL.

RODRIGUES (2006), aponta que os processos da Central de Serviços quando orientados pela metodologia ITIL proporcionam melhores informações gerenciais. Na empresa pesquisada as informações gerenciais encontram-se bem estruturadas faltando apenas a participação da administração nas questões relativas a anomalias de configuração. A integração externa dos processos da Central com os demais

processos da empresa e inclusive da ITIL demonstra um conhecimento e uso de toda a terminologia ITIL conforme o itSMF (2008), descreve. Nesse sentido pode-se perceber um excelente nível de conformidade, 100%.

Para o itSMF (2008), um nível aceitável que justifique a interface com o cliente é de 100% de conformidade com os processos do nível 5. Na instituição financeira pesquisada verifica-se que todas as interfaces e relações externas entre o processo individual e outros processos foram estabelecidas na empresa.

Considerando-se as responsabilidades de uma Central de Serviços conforme aponta RODRIGUES (2006), percebe-se que a instituição pesquisada atingiu todos os níveis de capacidade dos processo ITIL tendo portanto uma metodologia madura e em acordo com as melhores práticas do mercado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Retomando CONDE (2008), a TI tornou-se parceira estratégica do negócio. Passou a ser fundamental a busca pela otimização dos processos e a redução de custos e riscos, o que deu origem a *frameworks* de processos e melhores práticas como defende SILVA *et al.* (2010).

Contatou-se por meio da revisão teórica que a Governança de TI e o Gerenciamento de Serviços auxiliam o departamento de TI a se tornar parceiro do negócio, promovendo o alinhamento estratégico, sendo um norte para a organização na busca por seus objetivos.

A principal proposta desse estudo foi investigar as melhores práticas descritas na ITIL, analisar o suporte ao cliente de TI à luz dessa metodologia estabelecendo o nível de maturidade da área segundo a ITIL.

Como continuidade do trabalho caberia a elaboração de uma proposta de implementação das melhores práticas, sobretudo da Central de Serviços ITIL, na área de TI de instituições financeiras, ou seja, um modelo que indique quais os passos a empresa deve seguir para implementar ou otimizar esses processos.

Por trata-se de um assunto atual e que tem tomado conta da agenda de muitas empresas, caberia também realizar um estudo sobre a eficácia e eficiência da metodologia ITIL na Central de Serviços gerando um modelo que pudesse ser usado em várias empresas para medir essas variáveis, nesse sentido seria criado um modelo para que as empresas medissem a eficiência ou eficácia de seus processos.

Percebeu-se ao longo da revisão bibliográfica e da aplicação da pesquisa a importância do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio. A Central de Serviços surge neste contexto como o principal elo do negócio e da TI tendo em vista a facilidade que a mesma proporciona aos usuários de resolver seus problemas em relação à tecnologia.

A aplicação do questionário foi muito importante para conhecer não só os níveis de maturidade da metodologia na empresa, como também, apresenta as áreas de possíveis melhorias dentro de cada processo. Cabe à organização adequar seus processos de modo a deixá-los o mais próximo possível das melhores práticas.

É importante lembrar que a ITIL é um conjunto de melhores práticas para gerenciamento de serviços de TI, constituindo-se de um *framework* público, como descrito pelo itSMF (2007). Cabe aqui portanto esclarecer que nem todas as empresas, trata-se de um modelo adaptável.

No âmbito da metodologia ITIL o Suporte Técnico de TI, conhecido como Central de Serviços, apresenta um papel mais amplo do suporte na linha de frente facilitando a interação desta área com todos os processos da empresa, e ainda com todos os processos da ITIL implementados na organização.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vladimir F. De; FERNANDES, Agnaldo Aragom. **Implantando a Governança de TI: uma estratégia à gestão de processos e serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CONDE, Fábio Mamoré. **Melhores práticas no gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação (TI)**. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. Porto Velho, 2008. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/FabioConde-Monografia.pdf>>. Acesso em 28/05/2010.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

ITGI. **About IT Governance**. IT Governance Institute, 2010. Disponível em: <http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=About_IT_Governance1&Template=/ContentManagement/HTMLDisplay.cfm&ContentID=19657>. Acesso em 10/06/2010.

_____. **Control Objectives for Information and related Technology: COBIT**. IT Governance Institute, 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/cobit41-portuguese.pdf>>. Acesso em 10/04/2010.

itSMF. **An Introductory Overview of ITIL® V3**. The IT Service Management Forum, 2007. Disponível em: <<http://www.itsmfi.org/content/introductory-overview-til-v3-pdf>>. Acesso em 18/06/2010.

_____. **ITIL Service Management Self Assessment**. The IT Service Management Forum, 2008. Disponível em: <<http://www.itsmf.com/trans/sa.asp>>. Acesso em 13/06/2010.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de and RABECHINI JR, Roque. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gest. Prod. [online]. 2001, vol.8, n.2, pp. 160-179. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0104-530X2001000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 15/06/2010.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL**. São Paulo: Novatec Editora, 2007. Série gerenciamento de TI.

OGC. **IT Infrastructure Library: Service Suport**. London: OGC, 2000. 472p

_____. **The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle**. The Stationery Office. Londres, 2007.

RAMOS, Anátalia S.M.; FERREIRA, Luciene B. **Tecnologia da Informação: commodity ou ferramenta estratégica?**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 2, No. 1, 2005, pp. 69-79. Disponível em: <www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/download/14/9>. Acesso em 15/06/2010

RODRIGUES, André Luís. **Modelagem de sistema de central de serviços para atendimento a usuários de informática: estudo de caso na aplicação das melhores práticas ITIL**. Trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2006. Disponível em: <<http://tconline.feevale.br/tc/php/trabalhos.php?codcurso=1&cod=148>>. Acesso em 15/06/2010.

SEIXAS, Ana Paula Cabral; VALVERDE, Danielle Novaes de Siqueira. **Modelo de governança de Tecnologia da Informação, aplicando Balanced Scorecard e Quality Function Deployment**. In: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0903_0985.pdf>. Acesso em 19/03/2010.

SILVA, Marcelo G.R.; GOMEZ, Thierry A.M.P.; MIRANDA, Zailton C. De. **TI: mudar e inovar: resolvendo conflitos com ITIL V3: aplicado a um estudo de caso**. Brasília: SENAC DF, 2010.

SILVA, Renato Ferreira da. **Indicadores de eficiência e eficácia: uma visão prática sobre indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais**. Qualypro, 2007. Disponível em: <http://www.qualypro.com.br/novosite/forca_download.asp?arquivo=Indicadores_de_Eficiencia_e_Eficacia.pdf&pasta=e:@home@qualypro1@Web@@@novosite@artigos>. Acesso em 10/11/2010.

SORTICA, Eduardo A.; CLEMENTI, Sérgio; CARVALHO, Tereza C. M. B. **Governança de TI: Comparativo entre Cobit e ITIL**. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação – CATI 2004 – FGV-SP. Disponível em: <<http://www3.fsa.br/LocalUser/gestaoti/Ativ09%20CLEMENTI%202004%20Governan%C3%A7a%20de%20TI%20-%20Comparativo%20entre%20Cobit%20e%20til.pdf>>. Acesso em 19/03/2010.

VITORINO DE JESUS, Gonçalo João. **ITIL: valerá a pena?** Quais os processos mais afectados? Departamento Engenharia Informática, Universidade de Coimbra, Portugal, 2006. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt/~gjesus/CSI/Trabalhos/ITIL.pdf>>. Acesso em: 27/05/2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Auto Avaliação da Central de Serviços

O questionário é dividido em níveis, cada nível objetiva verificar uma área do processo, desde os pré-requisitos para o suporte ao processo até a interface com os usuários ou clientes. Pode ser obtido em <http://www.itsmf.com/trans/sa.asp>

Modelo de questionário a ser aplicado na pesquisa.

Prezado(a) senhor(a):

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de Ulisses Sepulvedo Pereira do curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília – UnB. O pesquisador busca investigar o desempenho da Central de Serviços em relação às melhores práticas de Governança de TI baseadas na ITIL.

Sua resposta será confidencial, não há necessidade de identificação.

Agradecemos pela sua colaboração neste estudo.

Atenciosamente,

Ulisses Sepulvedo Pereira

Bacharelado em Administração de Empresas

Universidade de Brasília – UnB

| Nível 1: Pré-Requisitos | | Pontuação Mínima: 3pts | | Sim | Não |
|--|--|------------------------|--|-----|-----|
| 1 - Há ao menos algumas atividades de Central de Atendimento, por exemplo, registro de incidentes, estabelecidas na empresa? | | | | | |
| 2 - A Central de Atendimento tem um mecanismo de identificação de chamadas e registro de incidentes e consultas? | | | | | |
| 3 - A Central de Atendimento tem alguma forma de suporte inicial aos clientes que a procuram? | | | | | |
| Nível 1.5: Objetivo da Administração | | Pontuação Mínima: 4pts | | Sim | Não |
| 4 - Os operadores da Central de Atendimento contam com roteiros pertinentes para lidar com as chamadas? | | | | | |
| 5 - A Central de Atendimento possui procedimentos pertinentes de registro de incidentes? | | | | | |
| 6 - A finalidade e as vantagens da Central de Atendimento foram divulgadas na | | | | | |

| | | |
|--|-------------------------------|----------------|
| empresa? | | |
| 7 - Foram estabelecidas metas para resolução de incidentes ou tratamento de chamadas? | | |
| 8 - Os representantes dos usuários (por exemplo, Superusuários) foram identificados na empresa para facilitar o suporte inicial e a resolução? | | |
| Nível 2: Capacidade dos Processos | Pontuação Mínima: 9pts | Sim Não |
| 9 - Chegou-se a um acordo sobre as funções da Central de Atendimento? | | |
| 10 - Os operadores da Central de Atendimento têm uma estratégia para obter dos usuários as informações necessárias durante o atendimento do incidente? | | |
| 11 - Existe um procedimento para monitorar o andamento dos incidentes? | | |
| 12 - Existe um procedimento para o encerramento de incidentes? | | |
| 13 - A Central de Atendimento verifica o status das correções planejadas? | | |
| 14 - A Central de Atendimento informa os usuários apropriados sobre as alterações do status de incidentes/problemas pendentes? | | |
| 15 - A Central de Atendimento oferece informações sobre a resolução de incidentes? | | |
| 16 - São publicados boletins informativos para a comunidade de usuários? | | |
| 17 - A Central de Atendimento é avisada sobre novas necessidades de suporte? | | |
| Nível 2.5: Integração Interna | Pontuação Mínima: 3pts | Sim Não |
| 18 - A Central de Atendimento é responsável pela integridade de todos os registros de ocorrências? | | |
| 19 - A Central de Atendimento é o único ponto de contato para todas as ocorrências de chamadas recebidas? | | |
| 20 - São usados registros reais de incidentes para monitoramento e controle subsequente do andamento de incidentes? | | |
| 21 - A Central de Atendimento é responsável pela verificação da solução junto ao usuário e pelo encerramento do incidente? | | |
| Nível 3: Produtos | Pontuação Mínima: 3pts | Sim Não |
| 22 - São gerados regularmente relatórios padronizados em relação aos incidentes? | | |
| 23 - Os serviços prestados pela Central de Atendimento são claramente definidos para os clientes e outras partes interessadas? | | |
| 24 - A administração examina as solicitações de novas funções de suporte? | | |
| Nível 3.5: Controle de Qualidade | Pontuação Mínima: 5pts | Sim Não |
| 25 - As normas e outros critérios de qualidade aplicáveis ao cadastro de incidentes e ao atendimento de chamadas são claros para os operadores da Central de Atendimento? | | |
| 26 - O pessoal responsável pelas atividades da Central de Atendimento é adequadamente treinado? | | |
| 27 - A empresa estabelece e examina as metas ou os objetivos da Central de Atendimento? | | |
| 28 - São usadas ferramentas adequadas para apoiar a função da Central de Atendimento? | | |
| Nível 4: Informações Gerenciais | Pontuação Mínima: 5pts | Sim Não |
| 29 - Você fornece à administração informações sobre registros de incidentes? | | |
| 30 - Você fornece à administração informações sobre desempenho operacional da Central de Atendimento? | | |
| 31 - Você fornece à administração informações sobre necessidades de treinamento dos usuários? | | |
| 32 - Você fornece à administração detalhes de anomalias de configuração? | | |
| 33 - Você fornece à administração análise de tendências de ocorrência e resolução de incidentes? | | |
| Nível 4.5: Integração Externa | Pontuação Mínima: 5pts | Sim Não |
| 34 - Você conduz reuniões regulares com as partes interessadas, nas quais se discutam questões relacionadas à Central de Atendimento? | | |
| 35 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Problemas</i> em relação a problemas correlatos e/ou erros conhecidos? | | |
| 36 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Configuração</i> em relação à facilidade de uso de registros de configuração, anomalias de configuração e a possível indicação de um item de configuração, por exemplo, como 'falho' (ou equivalente)? | | |

| | | |
|---|--------------------------------|----------------|
| 37 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Mudanças</i> em relação aos detalhes de possíveis mudanças para solucionar incidentes/problemas específicos? | | |
| 38 - A Central de Atendimento troca informações com o <i>Gerenciamento de Nível de Serviço</i> 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 | Pontuação Mínima: 10pts | Sim Não |
| 39 - Você verifica junto ao cliente se as atividades realizadas pela Central de Atendimento atendem adequadamente às suas necessidades de negócios? | | |
| 40 - Você verifica junto ao cliente se ele está satisfeito com os serviços prestados? | | |
| 41 - Você monitora atentamente as tendências de satisfação do cliente? | | |
| 42 - Você inclui informações de pesquisas com o cliente na pauta de aprimoramento de serviços? | | |
| 43 - Você monitora a forma como os clientes percebem o valor dos serviços prestados a eles? | | |