

Gestão de Projetos e Processos

Gerenciamento de Incidentes: Do "As Is" ao "To Be"

Uma análise detalhada do Processo 5 de Serviços de TI

Autores: Guilherme Haruo, Jonathan Perobelli, Patrick Yokoyama, Carlos Silva.

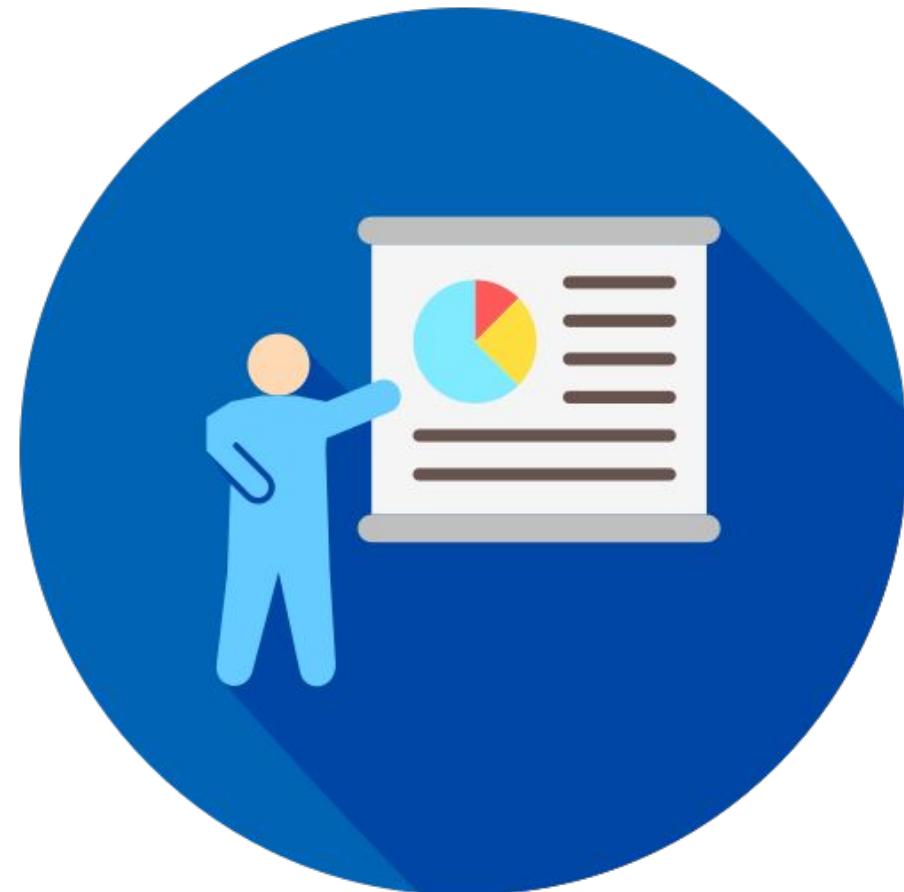
Professor: César Fernandes

Introdução

O gerenciamento de incidentes é um dos pilares mais críticos para a manutenção da continuidade e qualidade dos serviços de Tecnologia da

Informação.

Este processo tem como missão fundamental restaurar o funcionamento normal dos sistemas com a máxima agilidade possível, minimizando impactos negativos nas operações de negócio e garantindo que a experiência do usuário final não seja comprometida.



Objetivos do Trabalho

Análise Diagnóstica

O primeiro objetivo é realizar uma imersão completa no cenário atual da organização.

Buscamos descrever o funcionamento presente ("As Is") do processo de gerenciamento de incidentes, identificando suas nuances, fluxos e interações manuais.

Proposição de Valor

A partir do diagnóstico, o objetivo avança para a identificação de oportunidades de melhoria ("To Be"). A meta é propor soluções que otimizem o tempo de resposta, reduzam falhas operacionais e, consequentemente, aumentem a satisfação dos usuários.

Contexto e Enquadramento

Para situar nosso trabalho dentro das melhores práticas de mercado, utilizamos o framework da APQC (American Productivity & Quality Center).

O processo analisado é classificado como **7.7.5.5 – Gerenciar Incidentes**. Ele pertence ao macro grupo "**7.7 - Gerenciar Operações de Serviço**".

"Sua função é garantir a disponibilidade e estabilidade dos serviços de TI, tratando falhas e interrupções relatadas pelos usuários de forma estruturada."

O que é "As Is"?

O estado atual do
processo.

Como as coisas são feitas hoje, com todas as suas falhas, gargalos e
limitações.

Entendendo o Cenário Atual

No modelo "As Is" identificado na empresa, o processo de gerenciamento de incidentes é marcado por um alto grau de intervenção manual e dependência de canais de comunicação não estruturados.

Tudo começa quando um usuário percebe uma falha e decide reportá-la. A ferramenta utilizada para isso é o e-mail corporativo, sem um formulário padrão que guie o usuário no fornecimento das informações necessárias.

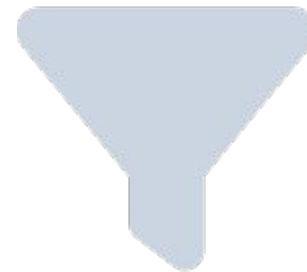


Matriz de Envolvidos

Ator	Responsabilidade no Processo Atual
Usuário	É o iniciador do processo. Reporta o incidente via e-mail (texto livre) e aguarda feedback passivamente.
Suporte N1	Atua como filtro inicial. Lê o e-mail, interpreta o problema, classifica a urgência e registra manualmente no sistema.
Central de Chamados	O sistema de software onde o registro oficial acontece. Atualmente, ele não interage diretamente com o usuário na abertura.
Área Executante	Equipe técnica especializada (N2/N3) que recebe o chamado já triado para efetuar a correção técnica.

Fluxo de Atividades: Triagem

Após o envio do e-mail pelo usuário, ocorre a etapa crítica de triagem manual. Um analista de suporte precisa abrir a caixa de entrada, ler a mensagem e tentar entender o problema relatado. Essa etapa é suscetível a erros de interpretação, pois o usuário muitas vezes não fornece detalhes técnicos suficientes (como capturas de tela ou códigos de erro) no corpo do e-mail.



Fluxo de Atividades: Classificação

Com base na interpretação do e-mail, o suporte define a prioridade do atendimento. Esta decisão é humana e, por vezes, subjetiva.

Urgente

Se classificado como urgente, o incidente deve ser resolvido em **até 4 horas**. Geralmente envolve paralisação crítica de serviços.

Não Urgente

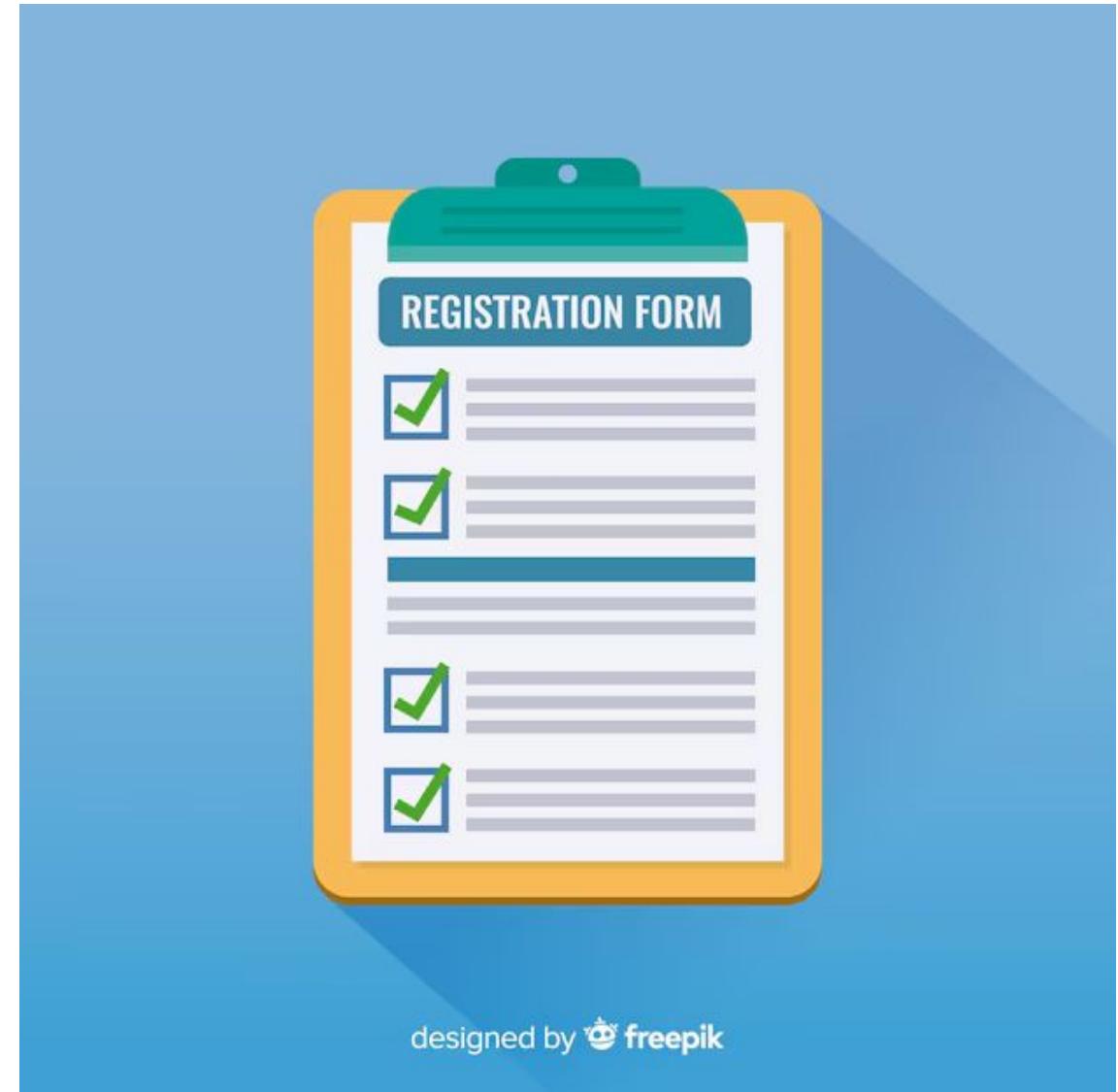
Incidentes de menor impacto. O prazo para resolução é estendido para **até 24 horas**.

Fluxo de Atividades: Registro

Somente após a leitura e a classificação mental é que o incidente passa a existir oficialmente para a empresa.

O analista transcreve as informações do e-mail para a "Central de Chamados". Este "re-trabalho" de digitação consome tempo valioso e introduz o risco de erros de transcrição.

Finalmente, o suporte envia um e-mail de resposta ao usuário contendo o número do protocolo gerado.



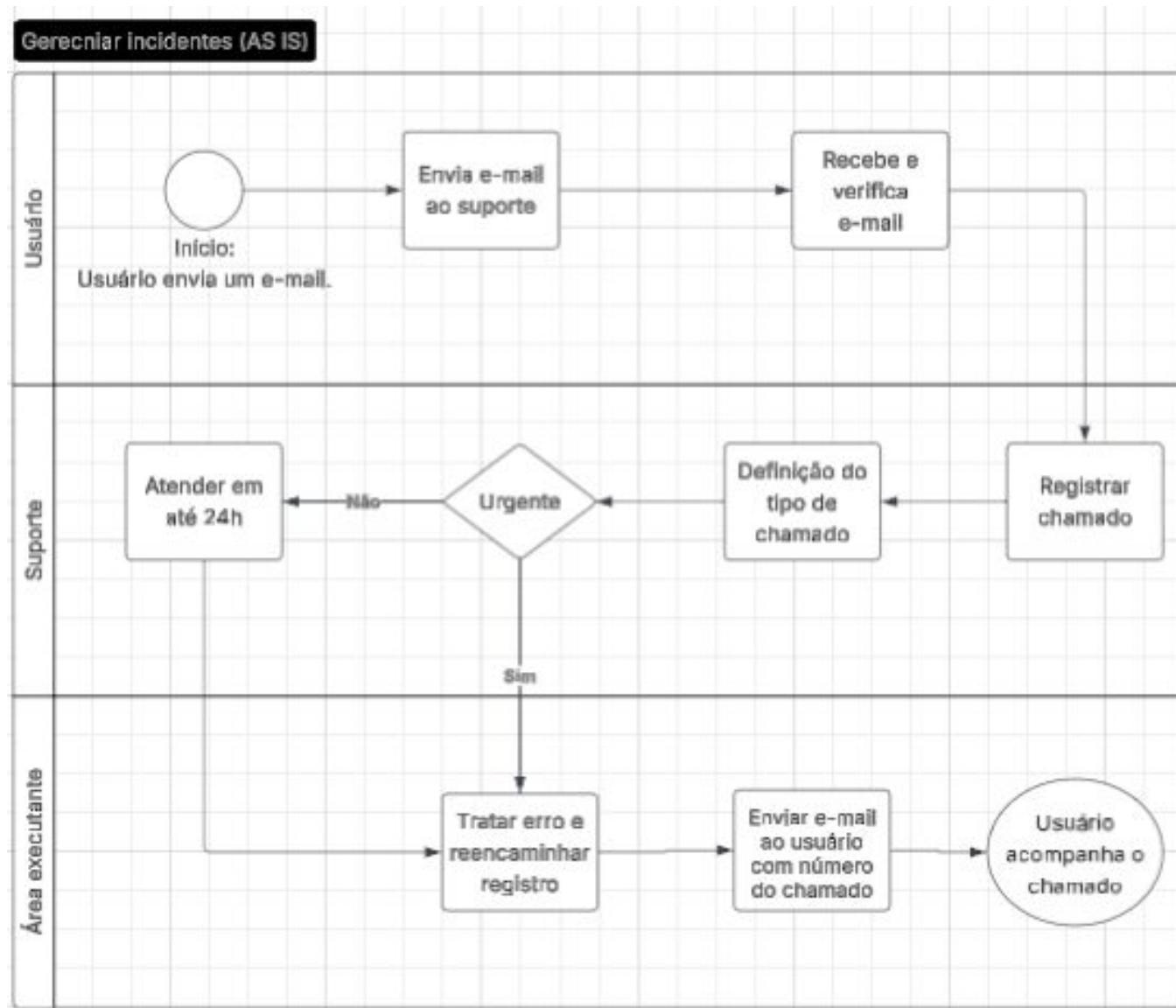
Artefatos Documentais

Durante a execução do processo "As Is", três documentos principais são gerados e consumidos:

- 1. E-mail de Incidente:** O input inicial. Produzido pelo usuário, contendo o relato do problema. É um documento não estruturado.
- 2. Registro de Chamado:** O registro sistemico. Produzido pelo suporte dentro da Central de Chamados. É o documento oficial de controle.
- 3. E-mail de Protocolo:** O feedback. Produzido pelo suporte e enviado ao usuário para confirmar que o processo foi iniciado.

Diagrama do Processo "As Is"

O diagrama abaixo ilustra visualmente o caminho percorrido desde o envio do e-mail até o registro final.



Diagnóstico de Problemas

Por que o modelo atual não é eficiente?

Problema 1: Dependência de E-mail

O Gargalo

O uso do e-mail como ferramenta de abertura é a raiz da ineficiência. E-mails são textos livres, o que significa que o usuário pode esquecer de informar qual sistema está com erro, seu login, ou a mensagem de erro exata.

O Impacto

Isso força a equipe de suporte a entrar em contato novamente com o usuário para pedir mais informações, atrasando o início da resolução e aumentando o tempo total de atendimento (SLA).

Problema 2: Ausência de Automação

No cenário atual, não existe feedback imediato. Se o usuário envia um e-mail às 18:00 de uma sexta-feira e o suporte só lê na segunda-feira, o usuário fica todo o fim de semana sem saber se sua solicitação foi sequer recebida.

A falta de uma resposta automática gera ansiedade no cliente e pode levar à abertura de chamados duplicados (o usuário envia vários e-mails achando que o primeiro não chegou).

O Conceito "To Be"

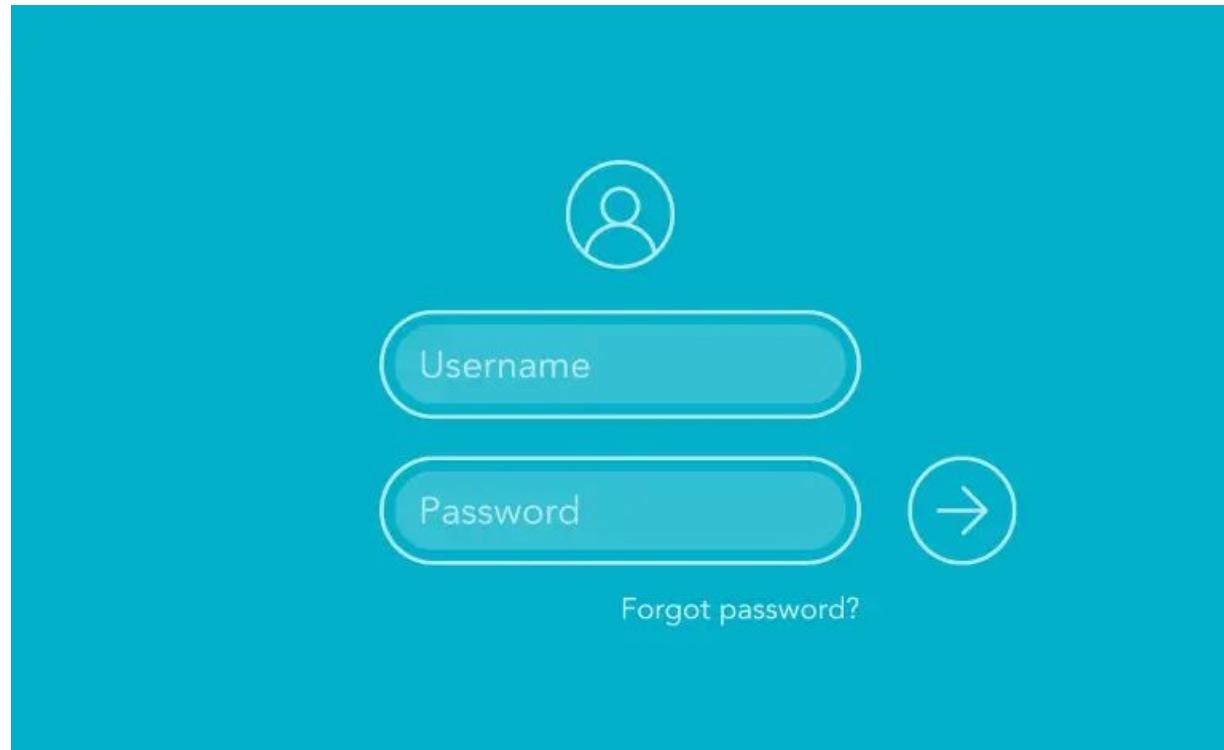
O estado futuro desejado.

Como o processo deve funcionar após a implementação das melhorias propostas.

Melhoria 1: Portal do Usuário

A principal proposta de mudança ("To Be") é a substituição do canal de e-mail por um **Portal de Autoatendimento**.

Neste portal, o usuário, após fornecer seus dados de login, preencherá um formulário estruturado com campos obrigatórios (Sistema, Tipo de Erro, Prints). Isso elimina a "ida e vinda" de e-mails para coleta de dados, garantindo que o suporte tenha tudo o que precisa para agir desde o primeiro minuto.



Melhoria 2: Resposta Automática

Confirmação Imediata

Ao abrir o chamado pelo portal, o sistema gera instantaneamente um número de protocolo e envia ao usuário. Isso confirma o recebimento da demanda sem intervenção humana.

Triagem Inteligente

Propomos também a implementação de algoritmos básicos que analisam as palavras-chave do formulário para sugerir uma classificação automática (ex: "Sistema Parado" = Urgente), agilizando a fila de priorização.

Melhoria 3: Tratamento de Exceções

O processo "As Is" falha ao não ter um caminho claro para erros (ex: e-mail inválido). No modelo "To Be", o sistema terá validação de campos em tempo real.

Se o usuário tentar abrir um chamado sem descrever o problema ou com dados inválidos, o próprio formulário impedirá o envio e orientará a correção imediata, prevenindo que "lixo" entre na fila de atendimento do suporte.

Comparativo de Cenários

Característica	Cenário Atual (As Is)	Cenário Futuro (To Be)
Canal de Entrada	E-mail não estruturado	Formulário web padronizado
Triagem	100% Manual e Humana	Semi-automática / Assistida
Confirmação	Manual (pode demorar horas)	Instantânea (Automática)
Risco de Erro	Alto (Interpretação/Digitação)	Baixo (Validação na fonte)

Indicadores de Desempenho

Como vamos medir o sucesso do novo processo?

A Importância dos KPIs

Para garantir que o processo de gerenciamento de incidentes seja eficiente e eficaz, é necessário monitorá-lo quantitativamente. Definimos dois indicadores principais (KPIs) para este projeto.

Eles servem como bússola para a gestão, indicando se a equipe está rápida o suficiente (Eficiência) e se está cumprindo os acordos feitos com os clientes (Eficácia).

Indicador 1: TMAI

Tempo Médio de Atendimento de Incidentes

Objetivo: Monitorar a eficiência operacional da equipe de suporte. Quanto menor este tempo, mais rápida a equipe está resolvendo os problemas.

Fórmula: (Tempo total entre registro e solução) / (Número total de incidentes)

Meta: Manter a média abaixo de **24 horas**.

Indicador 2: ISP

Percentual de Incidentes no Prazo

Objetivo: Avaliar a eficácia e o cumprimento dos SLAs (Acordos de Nível de Serviço). Mede a confiabilidade do serviço perante o usuário.

Fórmula: $(\text{Chamados atendidos dentro do prazo} / \text{Total de chamados}) \times 100$

Meta: Superior a 90%. Ou seja, de cada 10 chamados, 9 devem ser resolvidos no tempo prometido.

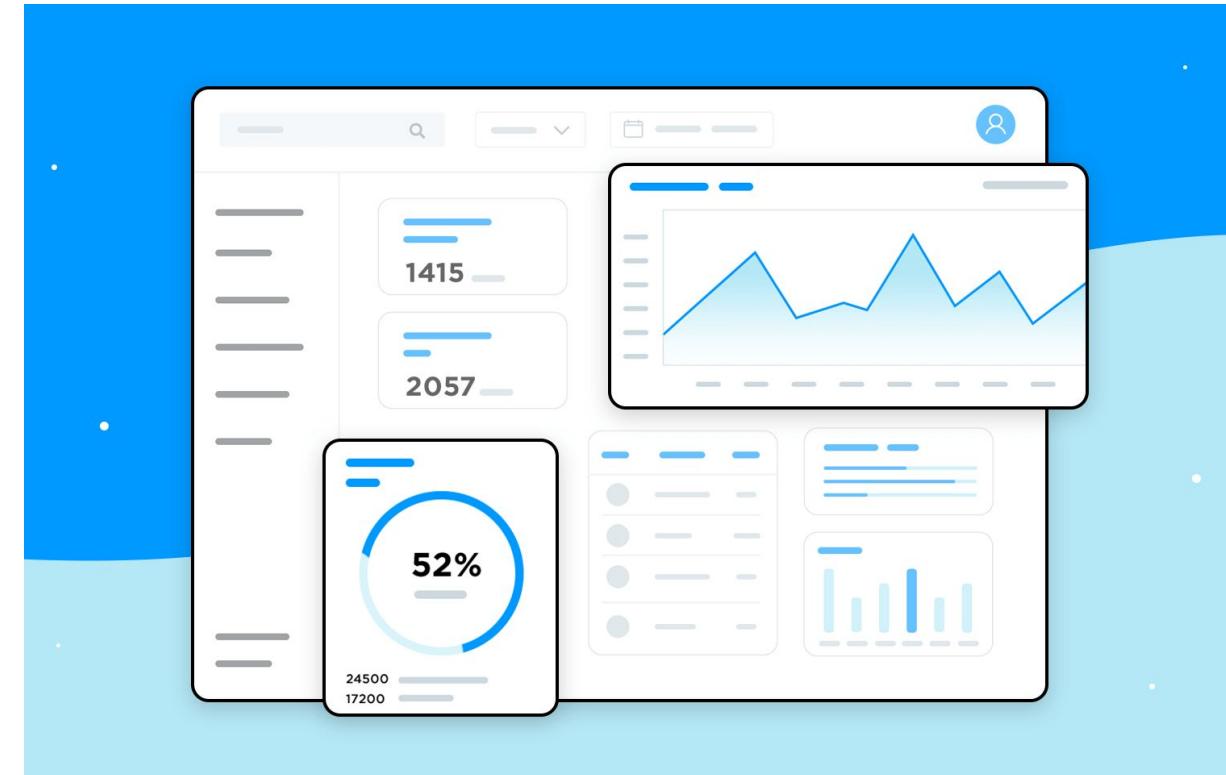
Matriz Detalhada de Indicadores

Sigla	Nome	Finalidade	Nível	Tipo	Classif.	Polaridade	Temp.	Meta
TMAI	Tempo Médio de Atendimento	Monitorar a eficiência do suporte, calculando o tempo médio da equipe.	Departamental	Eficiência	Esforço	Quanto menor melhor	Mensal	≤ 24h
ISP	% Incidentes no Prazo	Avaliar o cumprimento dos SLAs para garantir que urgências sejam atendidas.	Departamental	Eficácia	Resultados	Quanto maior melhor	Mensal	≥ 90%

Gestão Visual

A implementação destes indicadores deve ser acompanhada através de Dashboards em tempo real.

Isso permite que a gestão identifique gargalos instantaneamente (ex: um aumento súbito no TMAI) e aja proativamente antes que as metas mensais sejam comprometidas.



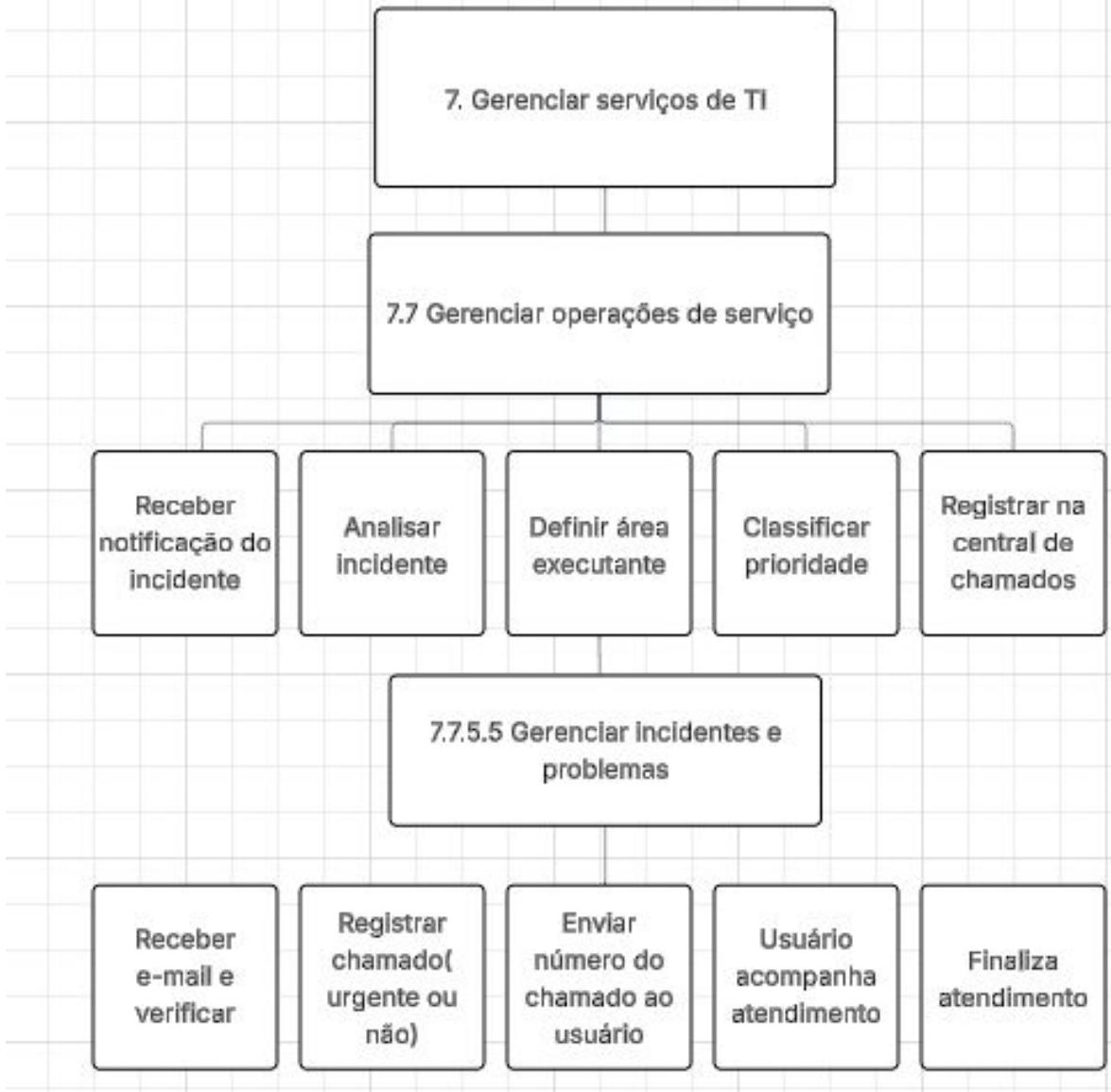
Análise de Riscos

O que pode dar errado e como vamos nos
proteger?

Matriz de Probabilidade x Impacto

Para priorizar os riscos, utilizamos uma matriz que cruza a **Probabilidade** (chance do evento ocorrer) com o **Impacto** (dano causado se ocorrer).

O resultado dessa multiplicação ($P \times I$) nos dá o **Grau de Risco**, que define se devemos agir imediatamente ou apenas monitorar.



Risco 1: Perda de Comunicação

E-mail caindo no Spam ou não entregue

Causa: Dependência de filtros de spam externos e servidores de e-mail instáveis.

Impacto (Crítico): O usuário fica sem atendimento e a TI nem fica sabendo do problema.

Mitigação: Configurar "whitelist" (lista de permitidos) nos servidores e monitoramento ativo de logs de e-mail.

Nível de Risco: Alto (12)

Risco 2: Erro de Classificação

Incidente Crítico tratado como Comum

Causa: Subjetividade na leitura do analista ou falta de clareza no texto do usuário.

Impacto (Crítico): Um sistema vital pode ficar parado por horas porque foi classificado como "não urgente", estourando o SLA e causando prejuízo.

Mitigação: Treinamento constante da equipe e criação de uma Matriz de Decisão padronizada para consulta durante a triagem.

Nível de Risco: Alto (10)

Risco 3: Falta de Dados

Impossibilidade de Solução por Dados Insuficientes

Causa: Uso de e-mail livre onde o usuário esquece de enviar prints ou IDs.

Impacto (Moderado): Atraso na solução, pois o suporte precisa "devolver" o chamado perguntando detalhes.

Mitigação: Implementação do Formulário Obrigatório (To Be) ou criação de modelos de e-mail padrão.

Nível de Risco: Alto (12)

Registro Completo de Riscos

Atividade	Risco / Causa	Elemento	P	I	P x I	Resposta ao Risco	Responsável
Receber e verificar e-mail	E-mail cair no Spam ou não entregue (Filtros externos)	Tecnologia	3	4	12	Reducir: Configurar "whitelist" e monitoramento.	Equipe TI
Classificar prioridade	Incidente crítico classificado incorretamente (Subjetividade)	Pessoas	2	5	10	Reducir: Treinamento e Matriz de Decisão.	Suporte
Analisa Incidente	Falta de dados essenciais para solução (E-mail livre)	Processos	4	3	12	Mitigar: Modelo padrão de e-mail para usuários.	Processos

Análise de Elementos

Analisamos as causas raízes dos problemas sob a ótica dos 6Ms:

- **Pessoas:** Identificamos gaps em conhecimento técnico e resistência a novos procedimentos.
- **Processos:** Falta de formalização e documentação clara dos fluxos de trabalho.
- **Tecnologia:** Subutilização das ferramentas disponíveis; resistência à adoção de automação.

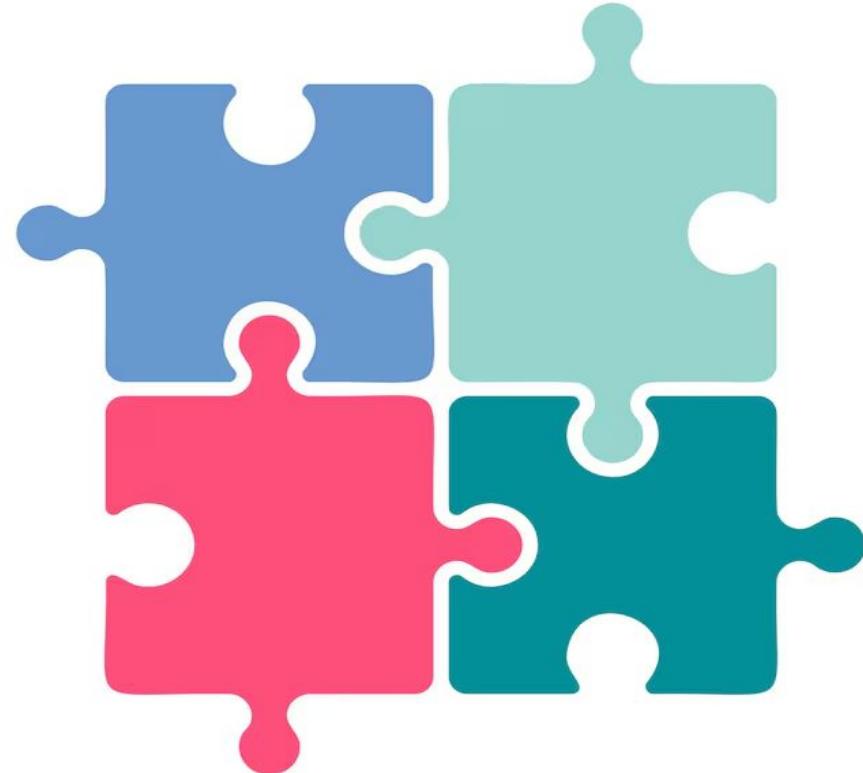
Essa análise holística nos permitiu propor melhorias que não atacam apenas o sintoma (atraso), mas a causa raiz (falta de treinamento ou ferramenta inadequada).

Conclusão Final

A transição do modelo "As Is" (manual e reativo) para o modelo "To Be" (automatizado e estruturado) é essencial para a maturidade da TI na organização.

As melhorias propostas não apenas resolvem os problemas de atraso e comunicação, mas também criam uma cultura orientada a dados, onde riscos são gerenciados e a performance é medida continuamente.

O resultado final é um serviço mais estável, confiável e alinhado aos objetivos de negócio.



Obrigado!

Espaço aberto para dúvidas e
discussões.

Referências Bibliográficas:

- APQC. Process Classification Framework (PCF): Cross Industry Version 7.2, 2023.
- AXELOS. ITIL® 4 Foundation: Managing Professional, 2019.
- BALDAM, R. et al. Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática, 2021.