

REDESENHO DE PROCESSOS DO HELP DESK APLICANDO AS BOAS PRÁTICAS DO ITIL¹

Viviane Cardoso Fernandes <viviane.cfernandes@gmail.com>

Prof. Dr. Luis Fernando Fortes Garcia² <luis@garcia.pro.br>

Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) – Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas – Campus Canoas
Av. Farroupilha, 8.001 – Bairro São José – CEP 92425-900 – Canoas - RS

29 de novembro de 2010

RESUMO

Este artigo descreve os processos operacionais do Help Desk Técnico de uma Universidade visando melhorias através do redesenho dos processos, baseado nas melhores práticas do ITIL. O objetivo deste artigo contempla reduzir o tempo de atendimento do departamento Help Desk Técnico, registrar todos os atendimentos realizados pelo departamento, documentar os processos e os serviços prestados pelo mesmo. Para viabilizar o objetivo apresentado é realizado um estudo sobre as recomendações ITIL nos quesitos Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas e Gerenciamento do Catálogo de Serviços, bem como um estudo de caso sobre os atendimentos realizados pelo Help Desk Técnico, com a finalidade de validar a solução proposta sobre os casos reais.

Palavras-chave: Help Desk; ITIL, Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas, Gerenciamento do Catálogo de Serviços.

ABSTRACT

Title: “Redesigning the Help Desk's process applying the ITIL's good practices”

This article describes the Help Desk's process of one University seeking improvements through the process's redesign, based on the improvements of ITIL's best practices. This article's objectives contemplate reducing the time of attendance of the Technical Help Desk department, register all attendances realized by the department, to document all process and services realized by the same. To facilitated the objective presented, it's realized a study about ITIL's recommendation in the questions of management of incidents, management of problems and management of services catalogue, as well a study of attendance performed by the Technical Help Desk, with the finality to validate the proposal solution about real cases.

Key-words: Help Desk; ITIL, Incident Management, Problem Management, Service Catalog Management.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, a TI ganha mais espaço dentro das organizações e seu alinhamento com o negócio é um forte responsável por essa conquista. Como prestadora de serviços, a TI busca a satisfação do seu usuário/cliente, principalmente, através do atendimento realizado ao mesmo, responsabilidade esta atribuída ao Help Desk. Além de atuar como ponto único de contato do usuário/cliente com a TI, o Help Desk registra e administra incidentes, buscando restaurar a operação normal do serviço o mais rápido possível. Assim, pode-se dizer que a “imagem” da TI é transmitida ao usuário/cliente através do Help Desk e, por este motivo, o departamento merece atenção especial.

Independente do ramo de atuação da organização, a melhoria constante dos processos do Help Desk é importante e necessária para a qualidade dos serviços prestados para o usuário/cliente. Entre outras, as melhores práticas do ITIL podem ser utilizadas para auxiliar no gerenciamento de serviços de TI em todos os seus segmentos.

Essa pesquisa contextualiza-se em uma Universidade, com campus central localizado no estado do Rio Grande Sul, que possui campi no sul e no norte do Brasil. Ainda na região sul, a Universidade possui escolas, hospitais e plano de saúde, além de ligação com pólos educacionais de ensino à distância espalhados pelo país. O campus central possui estrutura organizacional administrativa e técnica para atender a demanda

1 Artigo final da disciplina de Projeto em Desenvolvimento de Software, submetido ao Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Universidade Luterana do Brasil, Campus Canoas.

2 Professor das disciplinas de Engenharia de Software e Qualidade e Auditoria de Software dos cursos de Ciência da Computação, Sistemas de Informação e Análise e Desenvolvimento de Sistemas na Ulbra Canoas.

da unidade e auxiliar na demanda dos campi.

Sua Área de TI integra a estrutura técnica do campus central da Universidade e possui aproximadamente 85 colaboradores, entre funcionários e estagiários, divididos em 13 departamentos: Direção, Secretaria, Controladoria, Suporte, Data Center, Banco de Dados, Help Desk Técnico, Manutenção, Labin, Telefonia, WAN/LAN, Help Desk Sistemas e Desenvolvimento. O Help Desk Técnico, departamento foco deste artigo, atua registrando abertura de chamados técnicos e realizando atendimentos dos mesmos para funcionários administrativos do campus, dos campi e dos pólos educacionais, sendo estes funcionários os usuários atendidos pelo departamento. Devido a mudança na gestão da Área de TI, o departamento teve modificações na equipe e busca melhorias nos seus processos visando a satisfação do usuário.

Este artigo tem como objetivo mapear os processos operacionais do Help Desk Técnico, identificando os problemas existentes nesses processos e propor melhorias através do redesenho dos processos baseado-se nas melhores práticas do ITIL, criar documentações e, com a criação de um catálogo de serviços, detalhar os serviços prestados. A técnica de entrevista e a análise dos processos foram utilizadas para o levantamento das informações sobre os processos. O fluxograma foi utilizado para a representação gráfica do desenho atual e do redesenho dos processos. O processo de Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Problemas e o Gerenciamento do Catálogo de Serviços, processos que fazem parte das boas práticas do ITIL, foram utilizados para auxiliar no desenvolvimento do processo de atendimento de incidentes, problemas e geração do catálogo de serviços. Através de um estudo de caso, o redesenho foi validado com base em métricas que incluem, entre outros, relatórios de atendimentos e tempo de resposta.

Na seção 2, tem-se o referencial teórico onde é apresentado definições sobre ITIL, Processos e Serviços, utilizados como base para elaboração deste artigo. Na seção 3, será visto a apresentação do problema. Na seção 4, será visto a solução proposta para resolver o problema abordado por este artigo. Na seção 5, será visto o estudo de caso. Na seção 6 será apresentada a conclusão. Na última seção, será apresentada a referência bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando contextualizar o leitor nos assuntos abordados por este artigo, apresentam-se os conceitos de ITIL, Processos, Serviços e Central de Serviços.

2.1 ITIL - *INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY*

ITIL é a sigla para *Information Technology Infrastructure Library* e significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação. O ITIL não é uma metodologia, pois “*não é uma regra obrigatória a ser seguida, é um conjunto de recomendações baseadas em boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI.*” (FREITAS, 2010, p. 57).

O ITIL foi formado no final da década de 80 pelo OGC (*Office of Government Commerce*) ou Câmara de Comércio do Governo, com o objetivo de desenvolver melhores práticas de gestão na Área de TI e padronizar os documentos apresentados pelos prestadores de serviços de TI para o governo britânico. (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007, p. 62). Uma pesquisa realizada pela *International Network Services*, com 194 organizações de todo o mundo, mostra que 39% das organizações utilizam o ITIL como modelo de Gerenciamento de Serviços de TI. (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007, p. 30).

O ITIL versão 1 ou ITIL V1 era composto por 31 livros, focados em Infra-estrutura de TI, e foi utilizado principalmente no Reino Unido e na Holanda. A partir do ano 2000, foi revisado e foi publicado a sua versão 2. O ITIL V2 consistia em 7 livros e foi reconhecido mundialmente como padrão universal de Gerenciamento de Serviços de TI. (FREITAS, 2010, p. 58).

Entre 2007 e 2008 foi lançada a versão 3, e atual, do ITIL. O ITIL V3 é composto de 5 livros divididos em 5 ciclos de vida do Serviço de TI, conforme relação a seguir. (FREITAS, 2010, p. 58-94).

1. *Service Strategy* (Estratégia de Serviço): Transformar o Gerenciamento de Serviços em Ativos Estratégicos, criando valor para os clientes através de serviços, atendendo aos objetivos estratégicos da empresa.

Processos e funções:

- Processo Gerenciamento Financeiro;

- Processo Gerenciamento de Portfólio de Serviço;
 - Processo Gerenciamento da Demanda;
 - Função Gerenciamento do Relacionamento com o Negócio.
2. *Service Design* (Desenho de Serviço): Orientar a identificação dos Serviços de TI, desenhando um serviço novo ou modificando-o, para garantir a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e a relação custo-benefício na prestação de serviços.
- Processos:
- Processo Gerenciamento de Nível de Serviço;
 - Processo Gerenciamento do Catálogo de Serviços;
 - Processo Gerenciamento da Capacidade;
 - Processo Gerenciamento da Disponibilidade;
 - Processo Gerenciamento da Continuidade de Serviço de TI;
 - Processo Gerenciamento da Segurança da Informação;
 - Processo Gerenciamento de Fornecedores.
3. *Service Transition* (Transição de Serviço): Realizar a transição de serviços novos ou modificados na operação de TI e garantir que os objetivos definidos pela Estratégia de Serviço, incluídos no Desenho de Serviço, estão sendo efetivamente realizados nos serviços em operação para controlar e minimizar riscos de Problemas ou rupturas dos serviços.
- Processos:
- Processo Planejamento e Suporte da Transição;
 - Processo Gerenciamento de Mudanças;
 - Processo Gerenciamento da Configuração e de Ativos de Serviço;
 - Processo Gerenciamento de Liberação e Implantação;
 - Processo de Avaliação;
 - Processo Validação e Teste de Serviço;
 - Processo Gerenciamento do Conhecimento.
4. *Service Operations* (Operação de Serviço): Orientar a entrega e suporte dos serviços para garantir o valor esperado pelo cliente e o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.
- Processos e funções:
- Processo Gerenciamento de Eventos;
 - Processo Gerenciamento de Incidentes;
 - Processo Cumprimento de Requisição;
 - Processo Gerenciamento de Problemas;
 - Processo Gerenciamento de Acesso;
 - Função Central de Serviços;
 - Função Gerenciamento Técnico;
 - Função Gerenciamento da Operação de TI;
 - Função Gerenciamento de Aplicações.
5. *Continual Service Improvement* (Melhoria Continuada de Serviço): Identificar e analisar as oportunidades de melhoria dos serviços em cada fase do ciclo de vida (Estratégia, Desenho, Transição e Operação de Serviços) para criar ou manter o valor dos Serviços.
- Processo:
- 7 Passos para o Processo de Melhoria.

2.1.1 GERENCIAMENTO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

O Gerenciamento do Catálogo de Serviços tem como objetivo desenvolver e manter o Catálogo de Serviços, de forma a garantir sua atualização quanto aos detalhes, status e dependências de todos os serviços atuais ou em desenvolvimento e garantir a sua visibilidade e disponibilidade para os interessados.

(FREITAS, 2010, p. 153).

2.1.1.1 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

O Portfólio de Serviços contém informações sobre todos os serviços, e serve de base para a construção do Catálogo de Serviços, possuindo desde os requisitos para serviços que ainda serão desenvolvidos, até os serviços inativos. O Catálogo de Serviços contém informações sobre os serviços em operação e está acessível ao cliente para consulta. É importante observar que, segundo o ITIL, o Portfólio de Serviços é gerenciado pelo Gerenciamento de Portfólio de Serviços, enquanto o Catálogo de Serviços é gerenciado pelo Gerenciamento de Catálogo de Serviços. (FREITAS, 2010, p. 153-154).

Existem dois tipos de Catálogos de Serviço: o Catálogo de Serviços de Negócio e o Catálogo de Serviços Técnicos. O Catálogo de Serviços de Negócio contém os serviços ao cliente. O Catálogo de Serviços Técnicos não é disponibilizado para o cliente e contém detalhes técnicos dos serviços ao cliente. (FREITAS, 2010, p. 153-154).

2.1.1.2 ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

Pode-se elencar como atividades do Gerenciamento de Catálogo de Serviços: (FREITAS, 2010, p. 153-154).

- Documentar a definição do serviço;
- Produção e atualização do Catálogo de Serviços;
- Interagir com o Gerenciamento de Portfólio de Serviços;
- Interagir com o Gerenciamento da Configuração;
- Interagir com o Gerenciamento de Relacionamento com o Negócio e o Gerenciamento de Nível de Serviço.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

O Gerenciamento de Incidentes tem como objetivo restaurar a operação normal de um serviço o mais rápido possível, minimizando os impactos negativos no negócio. (FREITAS, 2010, p. 266).

2.1.2.1 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

A “operação normal” do serviço significa operação dentro dos limites estabelecidos nos Acordos e Contratos de Nível de Serviço. O Gerenciamento de Incidentes trata qualquer evento não planejado que cause, ou possa causar, interrupção ou redução da qualidade do serviço de TI. (FREITAS, 2010, p. 266).

A responsabilidade do Gerenciamento de Incidentes é atender os incidentes no menor prazo possível e minimizar o seu impacto. Os incidentes ocorrem frequentemente e, muitas vezes, são parecidos, mas grande parte das equipes de TI não documenta os procedimentos nem trocam informações e como resultado têm-se horas gastas tentando encontrar soluções que já foram utilizadas anteriormente. Para resolver essa questão, é sugerida a criação de modelos de atendimento para incidentes conhecidos. Os Modelos de Incidentes são um conjunto de procedimentos realizados pelo *Service Desk* (Central de Serviços), que auxiliam na rápida identificação de ações a serem tomadas ou orientam no direcionamento para a equipe competente. Os principais procedimentos de um Modelo de Incidente são: (FREITAS, 2010, p. 266-269).

- Os passos predefinidos para atender os tipos de Incidentes;
- A ordem cronológica dos passos;
- Responsabilidades definidas;
- Prazos de atendimento;
- Procedimentos de escalção para outras equipes se necessário;
- Todas as evidências necessárias sobre o incidente.

2.1.2.2 ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES

Pode-se elencar como atividades do Gerenciamento de Incidentes: (FREITAS, 2010, p. 269-273).

- Identificação e Registro do Incidente: os incidentes podem ser identificados pela própria equipe de TI ou pelo usuário através dos canais de contato disponibilizados pela Central de Serviços. Todos os incidentes devem ser registrados em um Sistema de Registro e Acompanhamento de Incidentes, contendo todas as informações importantes para o atendimento do incidente;

- **Categorização do Incidente:** os incidentes podem ser categorizados utilizando como base, por exemplo, o Catálogo de Serviços de Negócio ou o Catálogo de Serviços de TI. A categorização serve para esclarecer o tipo de atendimento requerido e para que equipe o incidente deve ser encaminhado;
- **Priorização do Incidente:** os incidentes são classificados quanto ao seu impacto sobre o negócio assim como a urgência de solução;
- **Investigação e Diagnóstico do Incidente** consiste nas atividades de:
 - Identificar o que está fora da operação padrão de um serviço;
 - Entender a cronologia dos eventos que levaram ao incidente;
 - Confirmar as informações que levem à classificação de priorização;
 - Identificar os eventos que podem ter iniciado o incidente;
 - Analisar informações do Sistema de Gerenciamento de Conhecimento de Serviço para identificar incidentes anteriores;
- **Escalação do Incidente:** após o diagnóstico, se o técnico não conseguir aplicar a Solução de Contorno ou Resolução, o incidente deve ser encaminhado para uma equipe com condições de resolver o incidente;
- **Resolução e Recuperação do Incidente:** resolver o incidente utilizando uma Solução de Contorno ou Resolução ou, alternativamente, deve ser aberta uma RDM (Requisição de Mudança);
- **Fechamento do Incidente:** após a resolução do incidente, a Central de Serviços verifica se o incidente foi resolvido e se o usuário está satisfeito com a solução aplicada. Caso o usuário informe que o incidente não foi resolvido, a Central de Serviços escala o incidente de volta para a equipe que estava tratando o incidente.

2.1.3 GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

O Gerenciamento de Problemas tem como objetivo prevenir a ocorrência de problemas e seus incidentes resultantes, eliminando incidentes recorrentes e minimizar o impacto dos incidentes que não podem ser prevenidos. (FREITAS, 2010, p. 279).

2.1.3.1 CONCEITOS DE GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Problema é a causa desconhecida de um ou mais incidentes. Enquanto o Gerenciamento de Incidentes é responsável por restaurar o Serviço de TI o mais rápido possível, o Gerenciamento de Problemas é responsável por encontrar a causa raiz dos incidentes que afetam a operação normal do serviço. (FREITAS, 2010, p. 279-280).

2.1.3.2 ATIVIDADES DE GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Pode-se elencar como atividades do Gerenciamento de Problemas: (FREITAS, 2010, p. 283-285).

- **Deteção e Registro do Problema:** análise de incidentes recorrentes ou incidentes não identificados pela Central de Serviços ou pelo Gerenciamento de Incidentes. Todos os problemas devem conter informações importantes para o atendimento do problema e quando partir de um registro de incidentes, o problema deve herdar as informações relevantes do registro de incidentes como todo o histórico anterior;
- **Categorização do Problema:** os problemas devem ser categorizados da mesma forma que os incidentes, podendo ser categorizados em grupos como: hardware, software, rede, etc;
- **Priorização do Problema:** a priorização dos problemas ocorre da mesma forma que os incidentes;
- **Investigação e Diagnóstico:** a atividade de investigação e diagnóstico consiste em identificar a causa raiz dos problemas. Muitas vezes as causas dos problemas residem em procedimentos errados;
- **Registro de Erro Conhecido:** assim que a causa for identificada e a solução for encontrada, um Erro Conhecido deve ser registrado na Base de Dados de Erros Conhecidos para posterior utilização das equipes de Gerenciamento de Incidentes;
- **Resolução do Problema:** consiste na análise sobre como resolver o problema;
- **Fechamento do Problema:** após aplicar a solução, o Registro de Problema é fechado, assim como os Registros de Incidentes relacionados ao problema.

2.1.4 CENTRAL DE SERVIÇOS

A Central de Serviços tem como objetivo servir como ponto único de contato para os usuários de TI e restaurar a operação normal dos serviços com o mínimo de impacto nos negócios do cliente. (FREITAS, 2010, p. 290).

2.1.4.1 CONCEITOS DE CENTRAL DE SERVIÇOS

Diferente do processo de Gerenciamento de Incidentes, a Central de Serviços não é um processo de gerenciamento e sim uma função que executa atividades do processo de Gerenciamento de Incidentes e Cumprimento de Requisição em primeiro nível, sendo responsável pelo registro de todas as solicitações de serviços e incidentes. (FREITAS, 2010, p. 290). Segundo Cohen (2008, p.33), a Central de Serviços pode oferecer atendimento através de diversos canais de contato, além do habitual ramal telefônico: formulário web, conta(s) de correio eletrônico, troca de mensagens instantâneas, etc. As formas de contato com a Central de Serviços variam de acordo com a organização.

Existem quatro tipos de Centrais de Serviços: (FREITAS, 2010, p. 292-293).

- Central de Serviço Local: mais comum em empresas que não possuem filiais, a Central de Serviço Local está localizada próxima aos usuários;
- Central de Serviço Centralizada: empresas que possuem várias filiais optam pela Central de Serviço Centralizada, geralmente localizada na empresa matriz;
- Central de Serviços Virtual: é uma Central de Serviço contratada com um fornecedor;
- Central de Serviços “Siga o Sol” (*Follow the Sun*): utilizada por empresas multinacionais que necessitam de suporte 24 horas por dia, as Centrais de Serviço estão localizadas em vários países ou regiões e atendem de acordo com o fuso horário do local.

Segundo o ITIL, além dos tipos, existem três modelos de Central de Serviços:

- Call Center: foco no manuseio de chamadas e solicitações baseadas em contatos telefônicos;
- Help Desk: foco em administrar incidentes, procurando atendê-los o mais rápido possível;
- Service Desk: além do tratamento de incidentes, atende às solicitações de serviços.

Devido ao constante contato com os usuários, a Área de TI deve preocupar-se em manter a Central de Serviços sempre informada dos procedimentos que podem impactar no negócio, assim como treiná-la para atender os serviços disponibilizados.

2.1.4.2 RESPONSABILIDADES DE CENTRAL DE SERVIÇOS

A Central de Serviços possui Gerente da Central de Serviços, Supervisor da Central de Serviços, Analistas da Central de Serviços e Superusuários, cada um com suas responsabilidades.

- Gerente da Central de Serviços
 - Gerenciar as atividades da Central de Serviços;
 - Fornecer relatórios gerenciais sobre a operação da Central de Serviços.
- Supervisor da Central de Serviços
 - Supervisionar a equipe da Central de Serviços;
 - Produzir estatísticas e relatórios da operação da Central de Serviços.
- Analistas da Central de Serviços
 - Equipe que atende as Solicitações de Serviços e Incidentes em primeiro nível.
- Superusuários
 - Usuários das áreas de negócio que agem como foco para dúvidas básicas sobre os Serviços de TI e podem conduzir treinamentos internos para novos Serviços de TI. (FREITAS, 2010, p. 294-295).

2.2 PROCESSOS

Segundo Freitas (2010, p.79), processo é um conjunto estruturado de atividades elaborado para alcançar um determinado objetivo, utilizando uma ou mais entradas e as transformando em saídas definidas. Já segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p.17-19), um processo é uma série de ações, atividades, mudanças, que interagem realizadas por agentes com o fim de satisfazer um propósito ou alcançar uma meta. Os processos podem ser ainda mais detalhados:

- Cada processo tem entradas e saídas, definindo o que necessita ser feito para atingir o(s) objetivo(s);
- Para cada processo deve existir um responsável que responde pela definição do processo, assim como pelo sucesso das atividades do processo;
- Cada processo individualmente é mais bem-gerido do que um processo global para todas as atividades de uma área de TI;
- Os processos abrangem o que é necessário fazer, enquanto os procedimentos cobrem como deve ser feito.
- Segundo Vaz (2008), os principais componentes de um processo são:
- Entradas: insumos necessários para o funcionamento do processo;
- Saídas: produtos e informações geradas pelo processo;
- Critérios de controle: são os elementos de avaliação que permitem a mensuração de resultados e o controle pelos gestores do processo;
- Recursos humanos: pessoas envolvidas nas etapas do processo;
- Infraestrutura: recursos materiais básicos para a operação do processo, como instalações, equipamentos, materiais de consumo etc;
- Tecnologia: recursos tecnológicos empregados, incluindo tanto os recursos físicos (computadores, máquinas etc.), como os softwares.

2.3 SERVIÇOS

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p.21) não existe uma única definição de serviço, mas uma possível definição de serviço de TI é um conjunto de recursos com objetivo de satisfazer uma ou mais necessidades de um cliente. Serviços e produtos são diferenciados pelas seguintes características:

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser observados, provados e apalpados antes de serem adquiridos. Quem move um processo legal, por exemplo, não poderá saber o resultado antes do julgamento;
- Indivisibilidade: Os serviços não podem ser separados do seu prestador. Essa indivisibilidade abrange as pessoas que atendem ao telefone ou trabalham como recepcionista da organização. Essas pessoas oferecem com frequência a primeira impressão que os clientes têm da organização;
- Variabilidade: Obtido através da qualidade dos serviços prestados, enquanto a qualidade pode variar. O melhor advogado, por exemplo, pode cometer um engano. Sendo assim, o prestador de serviços deve-se antecipar em relação aos processos em que existe a maior probabilidade de erros;
- Perecibilidade: Os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior.

Antes de comprar um produto, o cliente pode avaliar o que está adquirindo. Mas os serviços são diferentes. Primeiro eles são vendidos, para serem, em seguida, produzidos e consumidos simultaneamente.

3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A atual equipe do Help Desk Técnico iniciou seu trabalho há pouco mais de um ano e já possui mais de 50% do pessoal substituído. Os colaboradores mais antigos, que conheciam o processo operacional do departamento, saíram da empresa e para os colaboradores que continuam no departamento, o processo e os serviços atendidos não são claros/bem definidos.

O primeiro passo na busca por melhorias dos processos, utilizando as boas práticas do ITIL como base, é identificar os processos atuais e apontar os problemas existentes, partindo em seguida para o redesenho dos processos e implantação.

Para identificar os processos atuais do Help Desk Técnico, foram realizadas entrevistas com a equipe e com o responsável do departamento, buscando responder perguntas como: O que é feito? Como é feito? Quem faz? A partir das respostas obtidas com as entrevistas e do estudo das áreas envolvidas, foi realizado o desenho dos processos do departamento, facilitando a visualização do processo e a identificação dos problemas.

3.1 PROCESSO ATUAL: 1 – PROCESSO GERAL DO HELP DESK TÉCNICO

Apresentado na figura 1 e identificado como processo 1, demonstra o primeiro contato do usuário com o Help Desk Técnico. Na etapa 2, o contato do usuário com o Help Desk Técnico pode ocorrer via e-mail ou via telefone. Nas etapas 3 e 4 desse processo é realizada a identificação da solicitação e o encaminhamento do usuário para o setor responsável pelo atendimento.

Problemas observados:

1. O usuário possui dúvidas quanto à atividade exercida por cada Help Desk, qual é responsável pelo atendimento que ele necessita. Então, na dúvida, o usuário envia sua solicitação para os dois departamentos;
2. O Help Desk Técnico não possui processo para buscar o *feedback* do usuário para verificar, por exemplo, se a solicitação dele foi atendida e/ou como foi atendida;
3. Devido a falta de documentação dos processos, o processo executado por um colaborador não é executado da mesma forma por outro colaborador, causando má impressão do departamento ao usuário.

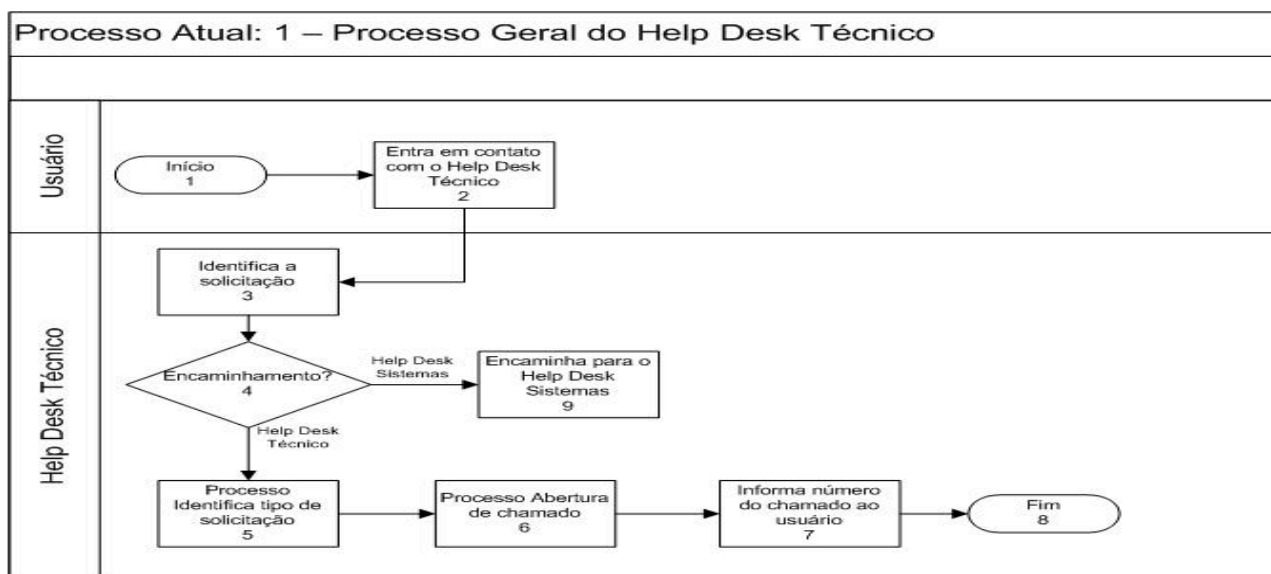


Figura 1 – Processo Geral do Help Desk Técnico

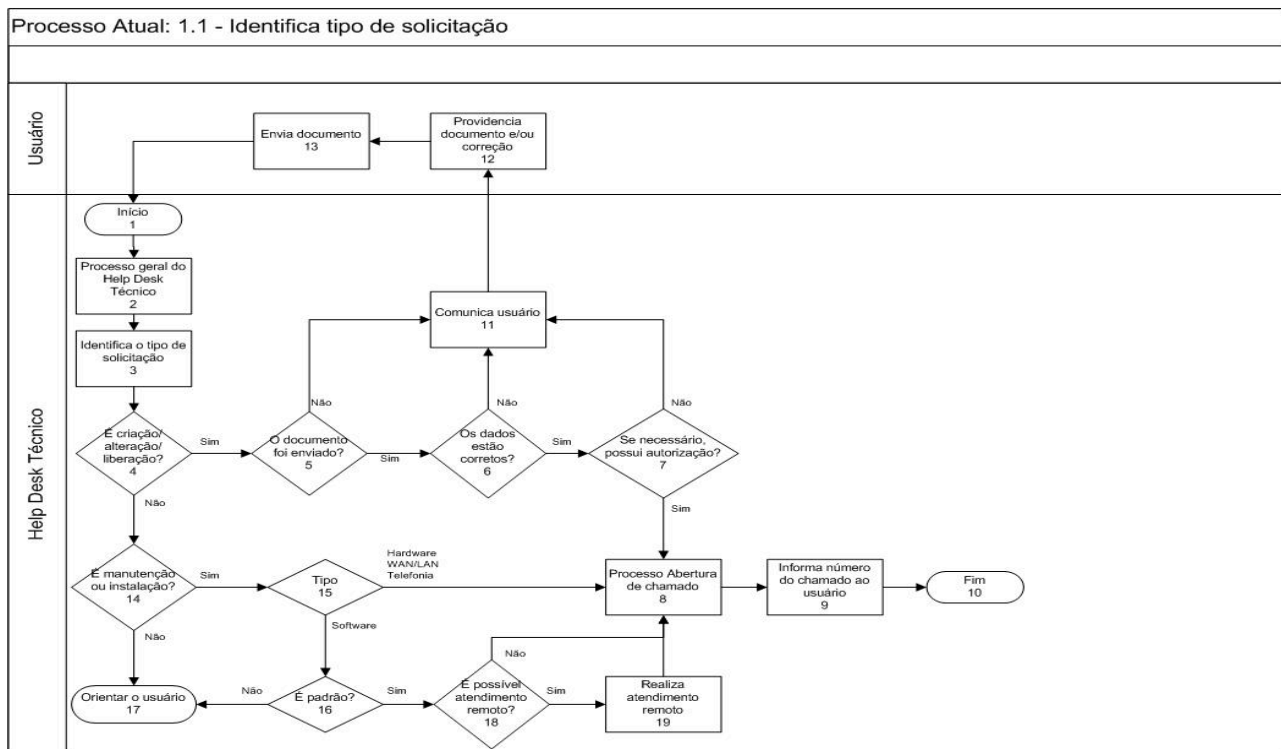
3.2 PROCESSO ATUAL: 1.1 – PROCESSO IDENTIFICA TIPO DE SOLICITAÇÃO

Apresentado na figura 2 e identificado como processo 1.1, demonstra como o Help Desk Técnico identifica a solicitação do usuário e os procedimentos realizados a partir deste momento.

Conforme demonstrado nas etapas 4 e 14, podem haver tipos de solicitação como criação, alteração ou liberação e do tipo manutenção ou instalação. Existem outras etapas até chegar à etapa de abertura do chamado, podendo ainda, no momento do contato com o usuário, ser realizado atendimento remoto.

Problemas observados:

1. Sem o catálogo de serviços, o usuário não tem conhecimento sobre o que ele pode solicitar ou não, e o colaborador não tem conhecimento sobre o que seu departamento pode ou não oferecer;
2. Para cada solicitação o documento e a forma de envio são diferentes. Para criação e liberação é necessário enviar o formulário impresso e assinado, mas se a criação for para um tipo de usuário ou grupo, pode ser entregue tanto por e-mail quanto impresso, sem necessidade de autorização, desde que o e-mail seja de domínio da Universidade. Para alteração, conta/grupo ou senha, por exemplo, basta o envio de um e-mail, também de domínio da Universidade, para que a solicitação seja atendida. Essas particularidades deixam o usuário confuso, pois não está esclarecido, nem visível, para o mesmo.

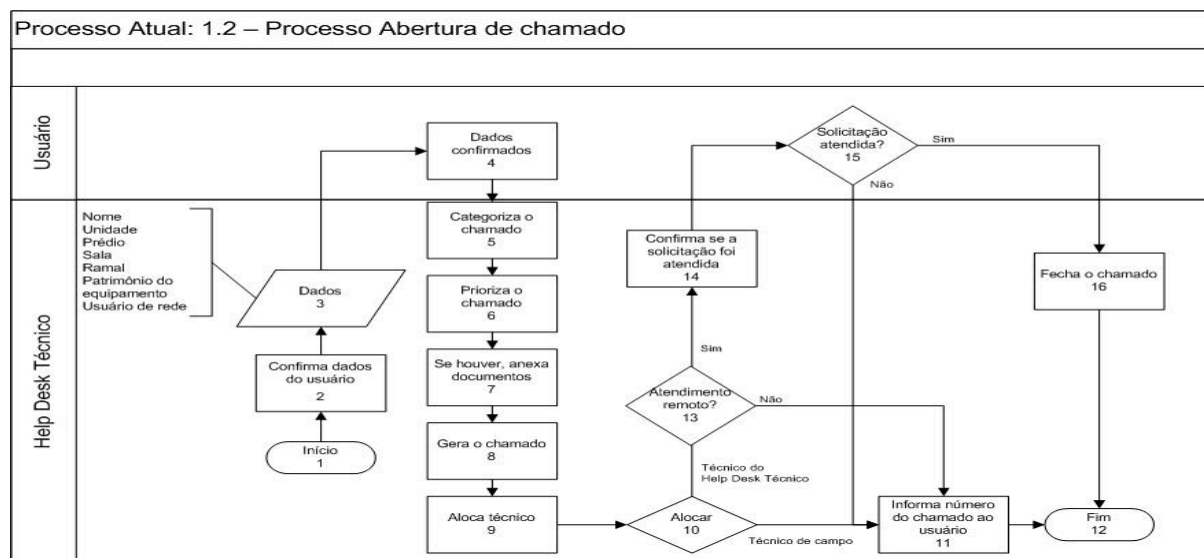


3.3 PROCESSO ATUAL: 1.2 – PROCESSO ABERTURA DE CHAMADO

Apresentado na figura 3 e identificado como processo 1.2, demonstra quais os procedimentos para abertura do chamado, desde a confirmação dos dados do usuário até a alocação do técnico para atendimento.

Problemas observados:

1. O departamento trata qualquer solicitação como chamado, não sendo possível identificar o que é um incidente, problema ou solicitação de serviços, como é orientado pelo ITIL;
2. No momento da abertura do chamado existem mais de dez categorias e subcategorias possíveis para associar ao chamado, causando transtornos para o colaborador;
3. A priorização do chamado não é definida formalmente para a equipe do Help Desk Técnico;
4. Grande parte dos atendimentos, como por exemplo, atendimentos remotos, são realizados sem chamado. O atendimento via e-mail gera chamado somente após confirmação dos dados, o tempo gasto com troca de mensagens não é registrado.



3.4 PROCESSO ATUAL: 2 – PROCESSO ATENDIMENTO DE CHAMADO

Apresentado na figura 4 e identificado como processo 2, demonstra quais os procedimentos executados pelo Help Desk Técnico para atendimento de um chamado.

Problemas observados:

1. No Help Desk Técnico não há níveis ou funções definidas para cada colaborador. Todos realizam atendimento telefônico, remoto e atendimento de solicitações. Além de realizar esses atendimentos, há um colaborador que atende também as solicitações por e-mail e outros dois que prestam atendimento em campo. Sem definição de níveis, o atendimento torna-se desgastante para a equipe, gera atrasos no atendimento das solicitações e dificuldades no gerenciamento do serviço do departamento.

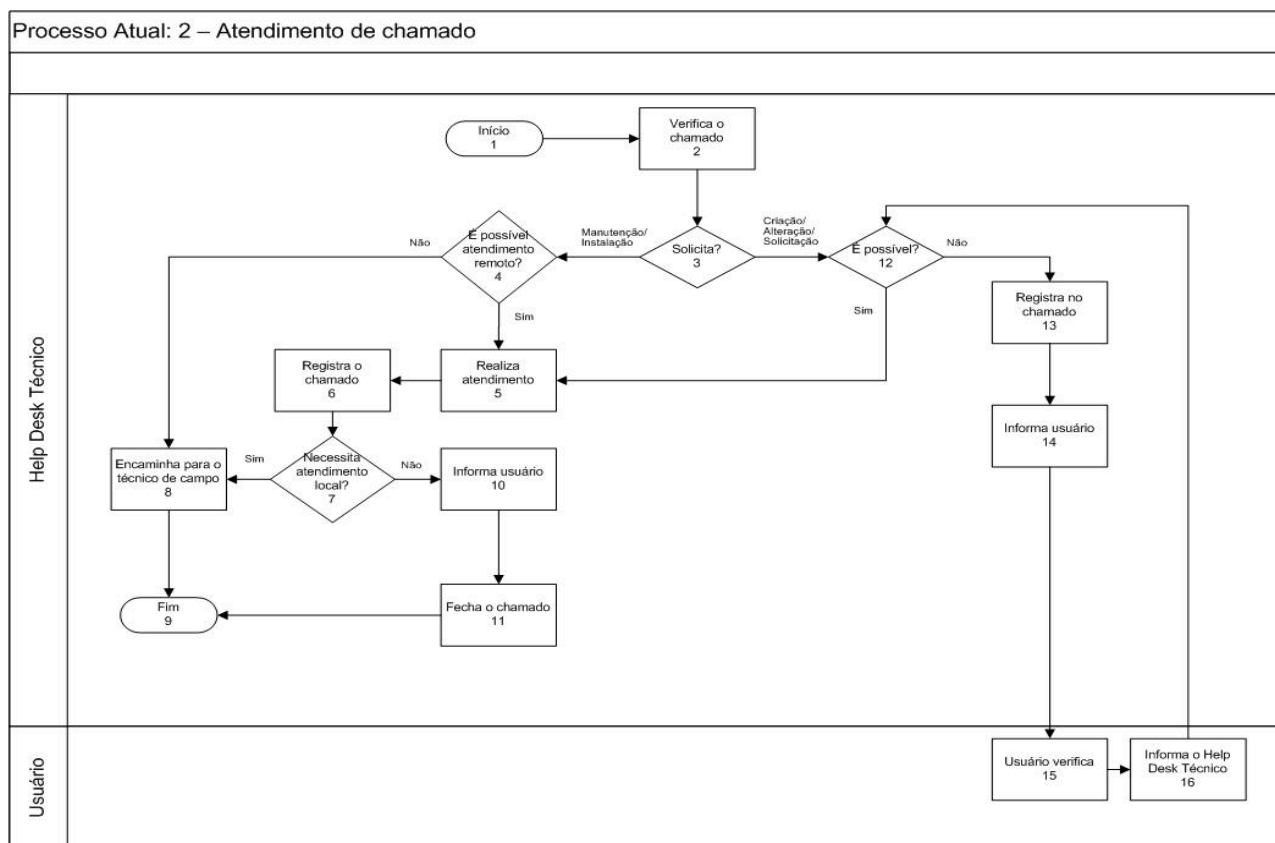


Figura 4 – Processo Atendimento de chamado

O quadro 1 apresenta o nome dos processos, atores e artefatos dos processos identificados.

Quadro 1 – Processos / Atores / Artefatos

Processo atual	Atores	Artefatos
1. Processo Geral do Help Desk Técnico	Help Desk Técnico/ Atendente e Usuário	Nenhum
1.1 Processo Identifica tipo de solicitação	Help Desk Técnico/ Atendente e Usuário	Formulários e/ou e-mails
1.2 Processo Abertura de chamado	Help Desk Técnico/ Atendente e Usuário	Nenhum
2. Processo Atendimento de chamado	Help Desk Técnico/ Atendente e Usuário	Formulários e/ou e-mails

Após o desenho e análise dos processos, foi identificado que o departamento Help Desk Técnico, apesar da denominação de Help Desk, atua como uma Central de Serviços modelo *Service Desk*, do tipo centralizada, pois está localizada no campus central e, além de realizar o primeiro contato com o usuário, também atende as solicitações de serviços.

4 SOLUÇÃO PROPOSTA

Baseado na análise da situação atual dos processos e no estudo do referencial teórico, propõe-se um redesenho dos processos utilizando como base as melhores práticas do ITIL. Os problemas dos processos atuais estão sumarizados no quadro 2.

Quadro 2 – Processos x Problemas

Processo Problema	Processo 1: Processo Geral do Help Desk Técnico	Processo 1.1: Processo Identifica tipo de solicitação	Processo 1.2: Processo Abertura de chamado	Processo 2: Processo Atendimento de chamado
1	Existência de dois Help Desks	Ausência do catálogo de serviços	Impossibilidade de identificar o que é incidente, problema ou solicitação de serviços	Níveis ou funções não definidas para cada colaborador do departamento Help Desk Técnico
2	Ausência de <i>feedback</i> do usuário	Meios para solicitação de serviços confusos para o usuário	Muitas categorias para associar ao chamado	
3	Processos não documentados		Priorização do chamado sem formalização	
4			Atendimentos sem registro	

O redesenho dos processos visa melhorias nos processos do Help Desk Técnico e, conseqüentemente, no atendimento ao usuário. As soluções propostas estão apresentadas abaixo de cada problema identificado.

4.1 PROCESSO 1: PROCESSO GERAL DO HELP DESK TÉCNICO

4.1.1 PROBLEMA 1: EXISTÊNCIA DE DOIS HELP DESKS

A função Central de Serviços, pertencente ao quarto ciclo de vida do ITIL (*Service Operations*), recomenda a existência de um ponto único de contato para os usuários de TI com o objetivo de restaurar a operação normal dos serviços, gerando o mínimo de impacto para o negócio do cliente, ou seja, uma Central de Serviços. Mas a realidade anterior da TI da Universidade é a existência de dois pontos de contato e sem nenhum conhecimento quanto à opinião do usuário.

A solução para esse problema é a criação de um único ponto de contato, uma Central de Serviços composta por níveis, onde o nível 1 realiza atendimento telefônico e por e-mail, encaminhando os atendimentos para nível 2 toda vez que não conseguir concluí-los. O nível 2 seria dividido em Técnico e Sistemas, cada um com a responsabilidade de atender os incidentes, as solicitações de serviços de sua área e, se necessário, encaminhamento para técnico de campo ou nível 3. O nível 3, e último, também dividido em Técnico e Sistemas, atende os problemas, causa dos incidentes. Os níveis 2 e 3 ainda possuem a responsabilidade de confirmar com o usuário se o chamado foi realmente solucionado.

O redesenho do processo 1, apresentado na figura 5, foi baseado na solução proposta.

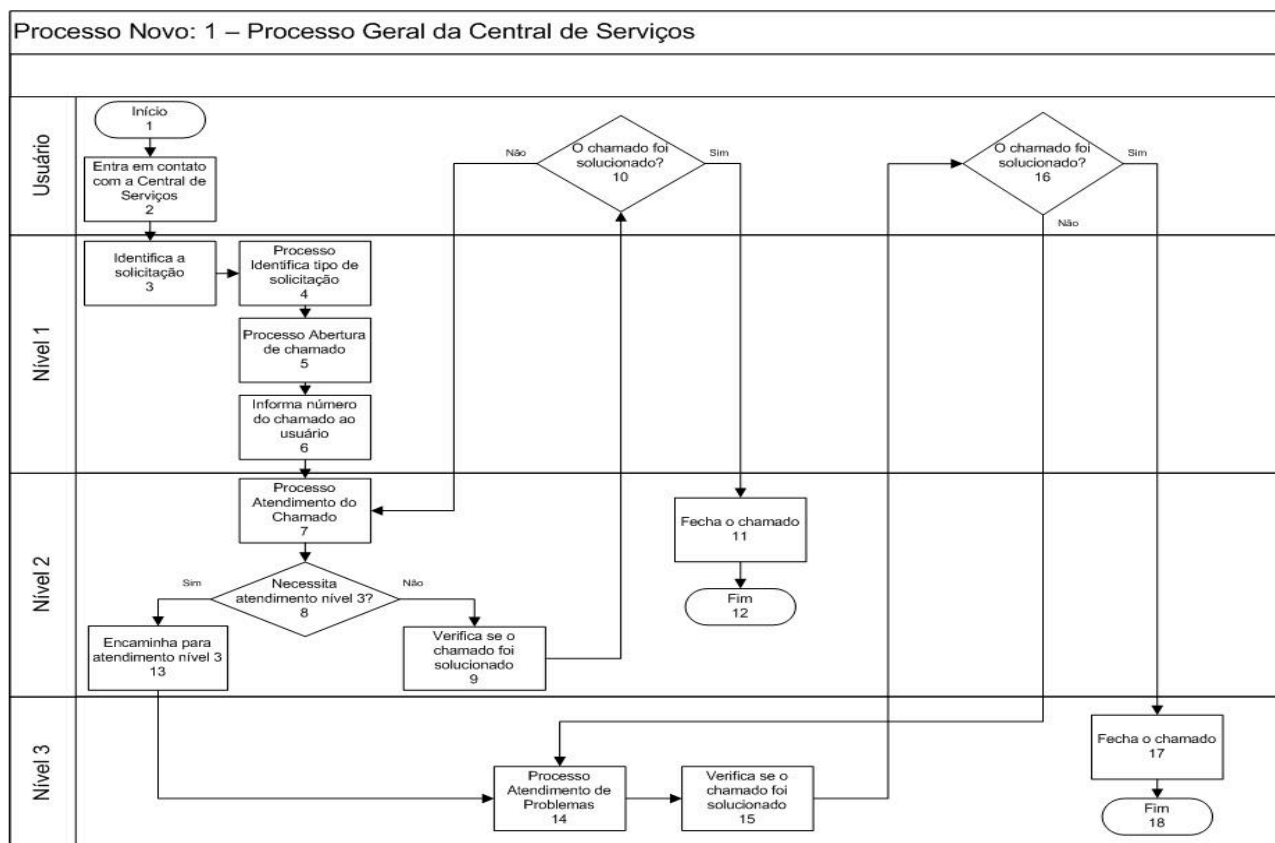


Figura 5 – Processo Geral da Central de Serviços

A equipe de Telefonia da TI não disponibiliza no momento a quantidade de ligações que os dois Help Desks recebem por dia, mas pelo relatório de chamados fornecido pelos responsáveis dos departamentos, cada um deles registra em média 100 chamados abertos por dia, solicitados por e-mail e telefone. Lembrando que ligações e e-mails de dúvidas e/ou orientações aos usuários não estão contidos nesse número por não serem registrados pela equipe do Help Desk Técnico.

Porém, para estruturar o nível 1 da Central de Serviços, mantendo a média de chamados abertos por dia, é necessária realocação e/ou contratação de pessoal e reorganização dos departamentos Help Desk Técnico e Help Desk Sistemas, gerando demanda de:

- **Tempo:** os responsáveis pelos dois Help Desks deverão avaliar suas equipes e decidir quantos colaboradores irão disponibilizar para estruturar o atendimento do nível 1, sendo que a equipe do Help Desk Técnico contém 7 colaboradores, enquanto a equipe do Help Desk Sistemas contém 13 colaboradores;
- **Custo:** se, após avaliação da equipe, o responsável pelo departamento concluir que será necessária contratação de pessoal, o custo de mais colaboradores deverá ser avaliada também pela Direção de TI juntamente com a Reitoria da Universidade. O custo inclui também horas disponibilizadas para treinamento para a equipe que compor o nível 1;
- **Espaço físico:** atualmente cada Help Desk está alocado em uma sala diferente. Sendo assim, existem duas opções para atender a solução proposta: juntar as duas equipes na mesma sala, separando-as por níveis, ou deixar o nível 1 separado dos demais. Para ambas as opções, será necessário escolher uma nova sala.

A boa prática do ITIL atenta para a existência de um único ponto de contato para o usuário, nesse caso, o nível 1 da Central de Serviços. Devido à flexibilidade do ITIL, poderá ser realizada a divisão dos demais níveis em áreas, como por exemplo, Técnico e Sistemas.

4.1.2 PROBLEMA 2: AUSÊNCIA DE *FEEDBACK* DO USUÁRIO

Após estruturar a Central de Serviços é necessário buscar o *feedback* do usuário. Nas etapas 9 e 15 do redesenho do processo 1, antes de realizar o fechamento do chamado, foi verificado com o usuário se o

chamado foi solucionado, mas ainda resta saber se o usuário está satisfeito com os serviços prestados pela TI.

O *feedback* é a busca pela opinião, sugestão ou crítica sobre algo e uma Pesquisa de Satisfação do Usuário realiza essa função. A pesquisa pode ser realizada, por exemplo, através de um e-mail enviado ao usuário, onde as questões que se deseja resposta podem estar diretamente no corpo do e-mail.

A Pesquisa de Satisfação do Usuário será enviada, por e-mail, para os responsáveis de cada departamento e, conforme apresentado pela figura 6, conterá perguntas sobre os serviços prestados pela TI e uma avaliação da TI em modo geral.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO	
1. Avalie o atendimento da Central de Serviços.	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muito bom <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim
2. Avalie o atendimento dos técnicos de campo.	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muito bom <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Ruim
3. Qual a sua satisfação com relação aos equipamentos de informática?	<input type="radio"/> Muito satisfeito <input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Nem satisfeito nem insatisfeito <input type="radio"/> Insatisfeito <input type="radio"/> Muito insatisfeito
4. Qual a sua satisfação com relação à Área de TI como um todo?	<input type="radio"/> Muito satisfeito <input type="radio"/> Satisfeito <input type="radio"/> Nem satisfeito nem insatisfeito <input type="radio"/> Insatisfeito <input type="radio"/> Muito insatisfeito

Figura 6 – Pesquisa de Departamento

4.1.3 PROBLEMA 3: PROCESSOS NÃO DOCUMENTADOS

A documentação dos processos será realizada através do preenchimento de tabelas, formalizando quais as atividades do processo, os atores envolvidos, informação de entrada, como é realizada essa entrada e a informação de saída. O quadro 3 apresenta a tabela para documentação do Processo Geral da Central de Serviços.

Quadro 3 – Documentação do Processo Geral da Central de Serviços

Processo	Processo Geral da Central de Serviços			
Descrição	Descreve, resumidamente, quais atividades do processo geral do Help Desk Técnico			
Atividade	Atores	Entrada	Como	Saída
Contato com a Central de Serviços para abertura de chamado	Usuário e Central de Serviços nível 1	Usuário realiza contato com a Central de Serviços para registrar abertura de chamado para solução de incidente ou para solicitação de serviços.	O contato é realizado por e-mail ou por telefone, onde devem ser informado dados do usuário, como: unidade, departamento, prédio, sala, ramal, nome para contato e patrimônio, se necessário.	Número do chamado.
Atendimento de chamado	Central de Serviços nível 2	O nível 2 realiza o atendimento do chamado e verifica se necessita encaminhamento para o nível 3.	Realiza o atendimento via telefone, e-mail ou acesso remoto, registra no chamado e, se necessário, encaminha o chamado através do sistema de chamados GLPI para o departamento nível 3.	Encaminhamento do chamado para nível 3 ou fechamento do chamado pelo nível 2.
Atendimento de problema	Departamento nível 3	O nível 3 realiza o atendimento do problema.	Verificando os registros do chamado, o departamento nível 3 tem conhecimento informações suficiente para solucionar o problema.	Conclusão do chamado e certificação junto ao usuário para verificar se o mesmo foi solucionado.

Os desenhos do fluxo de trabalho facilitam o entendimento dos processos do departamento, pois apresentam, de forma visual e sucinta, as etapas realizadas no departamento. Por outro lado, a documentação dos processos detalha e fornece maiores informações sobre a execução de todas, ou das principais, atividades dos processos.

Os serviços prestados pelo departamento, assim como os processos, também necessitam de documentação, e frequentemente é apresentado em forma de um Catálogo de Serviços. O Catálogo de Serviços poderá ser utilizado tanto pelo usuário quanto pelo colaborador do departamento.

4.2 PROCESSO 1.1: PROCESSO IDENTIFICA TIPO DE SOLICITAÇÃO

4.2.1 PROBLEMA 1: AUSÊNCIA DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS

O primeiro passo para organizar um departamento de Help Desk é elaboração do Catálogo de Serviços. Esse procedimento irá definir quais serviços a Área de TI, através da Central de Serviços como proposto, irá disponibilizar aos seus usuários e irá solucionar o problema 1 do processo 1.1.

Na entrevista realizada com o responsável e com a equipe do Help Desk Técnico foi identificado que o Catálogo de Serviços mais adequado ao departamento Técnico é o Catálogo de serviços de Negócio, ou seja, aquele que é visível para o usuário. Para elaborar o Catálogo de serviços de Negócio foi realizado um levantamento de quais serviços o departamento Técnico atende. São eles:

- | | |
|---|-----------------------------|
| a) Criação/exclusão de contas; | f) Instalação/manutenção de |
| b) Alteração de senha; | equipamentos de hardware; |
| c) Alteração do nome de exibição; | g) Instalação/manutenção de |
| d) Liberação/bloqueio; | equipamentos de rede; |
| e) Instalação/desinstalação de softwares padrões; | h) Instalação/manutenção de |
| | equipamentos de telefonia. |

A partir do levantamento, os serviços foram distribuídos em grupos, contendo uma breve descrição e informações sobre como solicitá-lo, para que o Catálogo de Serviços de Negócio seja de fácil entendimento ao usuário. A figura 7 apresenta o redesenho do processo 1.1 com a existência do Catálogo de Serviços de Negócio do departamento Técnico, e a figura 8 apresenta um extrato do Catálogo.

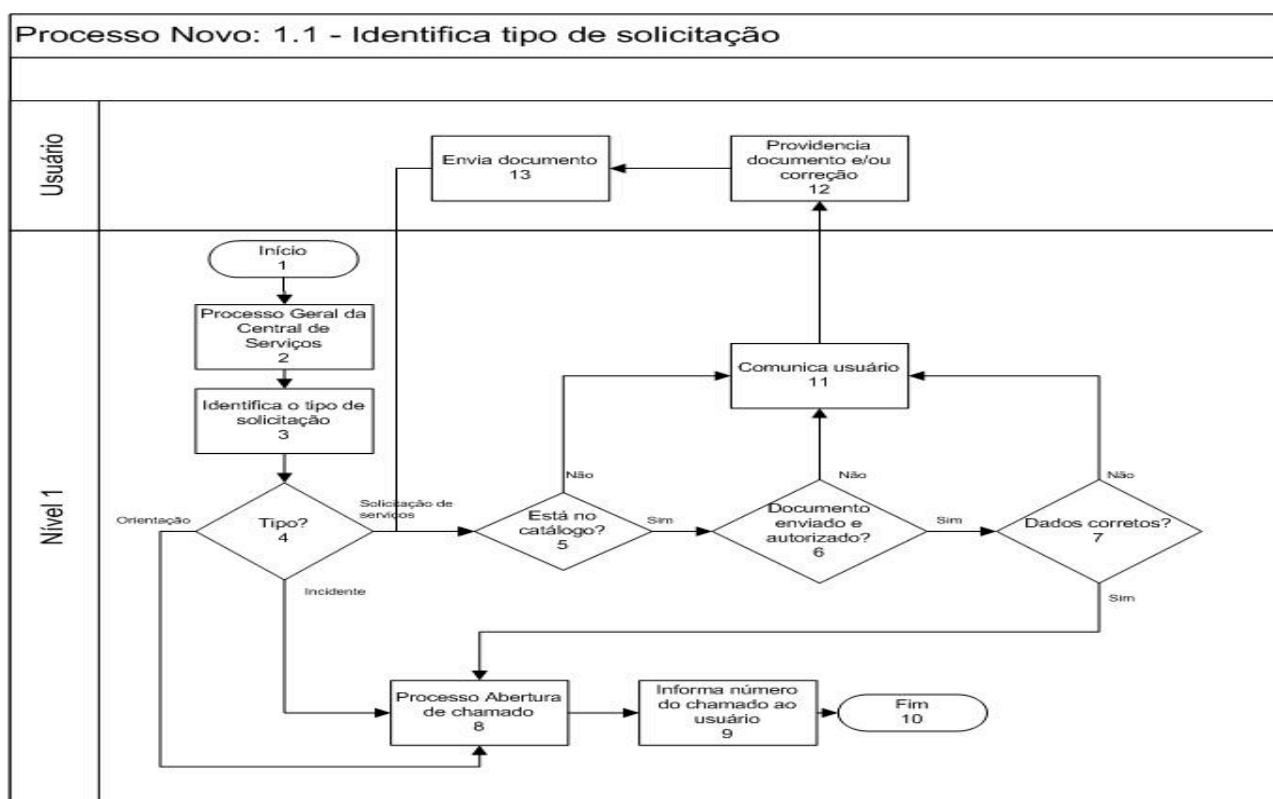


Figura 7 – Processo Identifica tipo de solicitação

CATÁLOGO DE SERVIÇOS DE NEGÓCIO - ÁREA DE TI			
	Serviços	Descrição	Como solicitar
CONTAS	Usuário de rede	É utilizado para conectar na rede da Universidade e ter acesso aos softwares instalados no computador e a internet, se liberada.	Enviar e-mail para nome@dominio.br, a partir de uma conta domínio @dominio.br, e solicitar o Formulário de Criação de Usuário/ Conta de e-mail. Após o preenchimento, o formulário poderá ser enviado por e-mail para o mesmo endereço.
	Conta de e-mail	É utilizada para enviar e receber e-mails (mensagens eletrônicas). A conta de e-mail deve ser configurada no computador para que não ocupe espaço no servidor. Fora da estação de trabalho, a conta de e-mail também pode ser visualizada através da internet, pelo endereço www.universidade.br/webmail.	Enviar e-mail para nome@dominio.br, a partir de uma conta domínio @dominio.br, e solicitar o Formulário de Criação de Usuário/ Conta de e-mail. Após o preenchimento, o formulário poderá ser enviado por e-mail para o mesmo endereço.
	Grupo de e-mail	É uma conta de e-mail para ser utilizado por um departamento ou grupo de pessoas, onde os e-mails recebidos por essa conta são entregues a todas as contas de e-mail das pessoas que compõem esse grupo de e-mail. Muito utilizado por departamentos que querem divulgar apenas uma conta de e-mail, mas querem que todos do departamento recebam os e-mails enviados para a conta divulgada e que possam enviar e-mails através dela.	Enviar e-mail para nome@dominio.br, a partir de uma conta domínio @dominio.br, e solicitar a criação do grupo de e-mail, informando a justificativa para criação e o setor responsável pelo grupo.
	Usuário VPN	É utilizado para acessar os sistemas administrativos fora da rede da Universidade. Apenas diretores, coordenadores e pessoas indicadas podem solicitar usuário VPN, sujeito a autorização da Direção de TI.	Enviar e-mail para nome@dominio.br, a partir de uma conta domínio @dominio.br, e solicitar o Formulário de Criação de Usuário VPN. Após o preenchimento, o formulário deverá ser impresso e assinado pelo coordenador. Entregar na sala xx do prédio xx.

Figura 8 – Extrato do Catálogo de Serviços de Negócio

As boas práticas do ITIL destacam a importância do Catálogo de Serviços, uma vez que este determina tanto para o usuário quanto para o departamento, o que pode ou não ser solicitado/oferecido. Mas atentam também para a necessidade de uma pessoa responsável pelo gerenciamento desse Catálogo, caso contrário, o objetivo do mesmo não será alcançado.

4.2.2 PROBLEMA 2: MEIOS PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS CONFUSOS AO USUÁRIO

Devido à falta de um Catálogo de Serviços, além de não saber o que pode ser solicitado o usuário não sabia como solicitar, gerando confusão ao usuário e transtornos para o atendimento do Help Desk Técnico. A criação do Catálogo de Serviços de Negócio, que resolve o problema 1 do processo 1.1, também resolve este problema, pois no Catálogo constam os serviços prestados pela Área de TI e abaixo da descrição do serviço é informado o procedimento para solicitação dos mesmos.

4.3 PROCESSO 1.2: PROCESSO ABERTURA DE CHAMADO

4.3.1 PROBLEMA 1: IMPOSSIBILIDADE DE IDENTIFICAR O QUE É INCIDENTE, PROBLEMA OU SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Todo o atendimento realizado ao usuário é tratado pelo Help Desk Técnico como chamado. Os termos incidente, problema ou solicitação de serviço não eram conhecidos pelo departamento, então um chamado poderia ser qualquer um deles. Buscando a identificação dos atendimentos prestados pelo departamento, foi proposta a criação de quatro categorias principais: Incidente, Problema, Solicitação de Serviços e Orientação. Os incidentes são categorizados com base no Catálogo de Serviços de Negócio, assim como os problemas. O quadro 4 apresenta a categorização proposta.

Quadro 4 – Categorias de Atendimento

Incidente	Problema	Solicitação de Serviços	Orientação
Conta	Conta	Conta	
Hardware	Hardware	Alteração	
Impressora	Impressora	Liberação/ Bloqueios	
Redes	Redes	Hardware	
Telefonia	Telefonia	Impressora	
Software Padrão	Software Padrão	Backup	
Sistema Administrativo	Sistema Administrativo	Monitoramento	
Serviço de E-mail	Serviço de E-mail	Software / Sistema	
Internet/ Intranet	Internet/ Intranet	Redes	
		Telefonia	

Orientações poderão ser tratadas pelo nível 1 da Central de Serviços registrando um chamado de

atendimento rápido, sem necessidade de encaminhamento para o nível 2. Os incidentes serão tratados pelo nível 2 toda vez que o nível 1 não conseguir solucionar. Os problemas serão encaminhados para o nível 2 registrar a análise realizada, encaminhando em seguida para atendimento do nível 3. A figura 9 apresenta o redesenho do processo 1.2.

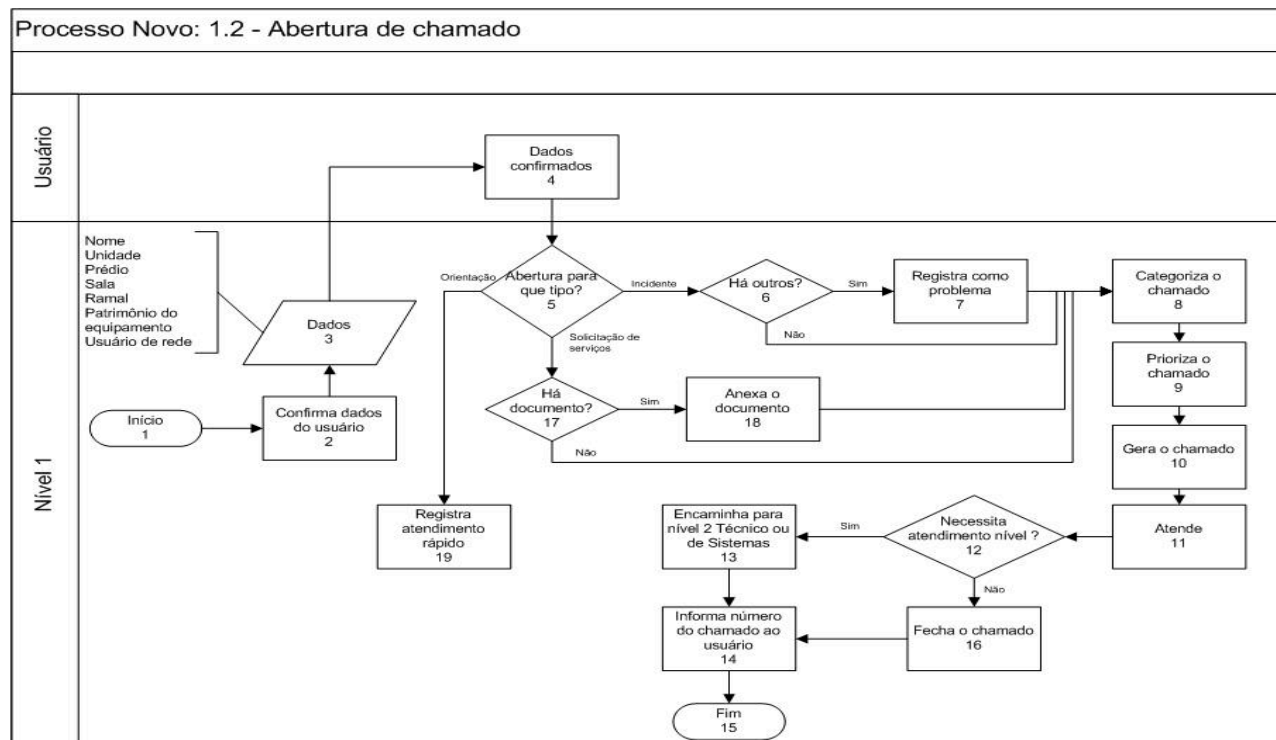


Figura 9 – Processo Abertura de chamado

4.3.2 PROBLEMA 2: MUITAS CATEGORIAS PARA ASSOCIAR AO CHAMADO

As categorias existentes e utilizadas pelo Help Desk Técnico foram criadas em excesso, muito detalhadas, dificultando a abertura do chamado. Ao total são 15 categorias e 46 subcategorias. A proposta apresentada para solução do problema 1 soluciona também o problema 2, pois a proposta visa reorganizar as categorias e subcategorias existentes, agrupando os serviços e utilizando Catálogo de Serviços de Negócio da Área de TI como base.

4.3.3 PROBLEMA 3: PRIORIZAÇÃO DO CHAMADO SEM FORMALIZAÇÃO

A equipe do Help Desk Técnico deve possuir um documento que formalize como os chamados devem ser priorizados para orientar os atendimentos. A definição das prioridades foi baseada no atendimento solicitado x áreas de atendimento e estão classificadas em: Muito Alta (vermelho), Alta (laranja), Média (azul) e Baixa (verde). O quadro 5 apresenta um exemplo de organização das prioridades de atendimento de incidentes e problemas.

Quadro 5 – Prioridades de atendimento de incidentes e problemas

Atendimento Áreas	Incidente/ Problema						
	Conta	Hardware	Rede	Telefonia	Software/ Sistema	Serviço de E-mail	Internet/ Intranet
Reitoria e secretárias	Muito Alta	Muito Alta	Muito Alta	Alta	Alta	Muito Alta	Alta
Pró-Reitores e secretárias	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Diretores de Área	Alta	Alta	Alta	Média	Alta	Alta	Média
Secretárias de Curso	Muito Alta	Alta	Alta	Média	Muito Alta	Média	Baixa
Responsável de departamento	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Média	Média
Colaborador de departamento	Alta	Média	Média	Média	Média	Média	Média

4.3.4 PROBLEMA 4: ATENDIMENTOS SEM REGISTRO

Orientações ao usuário ocupam tempo do colaborador do Help Desk Técnico, e às vezes as orientações resultam em atendimento remoto sem registro. Por este motivo, foi proposta a criação da categoria “Orientação”. O colaborador orienta e em seguida registra um atendimento rápido na categoria “Orientação”. Um atendimento rápido precisa apenas de informações básicas como: nome do usuário, telefone e a orientação informada. Se for necessário atendimento remoto, o colaborador do Help Desk Técnico registra a abertura de chamado e encaminha para atendimento do nível 2.

4.4 PROCESSO 2: PROCESSO ATENDIMENTO DE CHAMADO

4.4.1 PROBLEMA 1: NÍVEIS OU FUNÇÕES NÃO DEFINIDOS PARA CADA COLABORADOR DO DEPARTAMENTO HELP DESK TÉCNICO

Com a estruturação da Central de Serviços, o Help Desk Técnico passará a ser o nível 2 Técnico e os colaboradores que fazem parte deste nível serão divididos por funções, pois são necessários colaboradores responsáveis pelo atendimento de solicitações de serviços e colaboradores responsáveis pelo atendimento de incidentes, conforme apresentado na figura 10. Outro departamento da Área de TI realizará o atendimento dos problemas no nível 3, no Processo de Atendimento de Problemas.

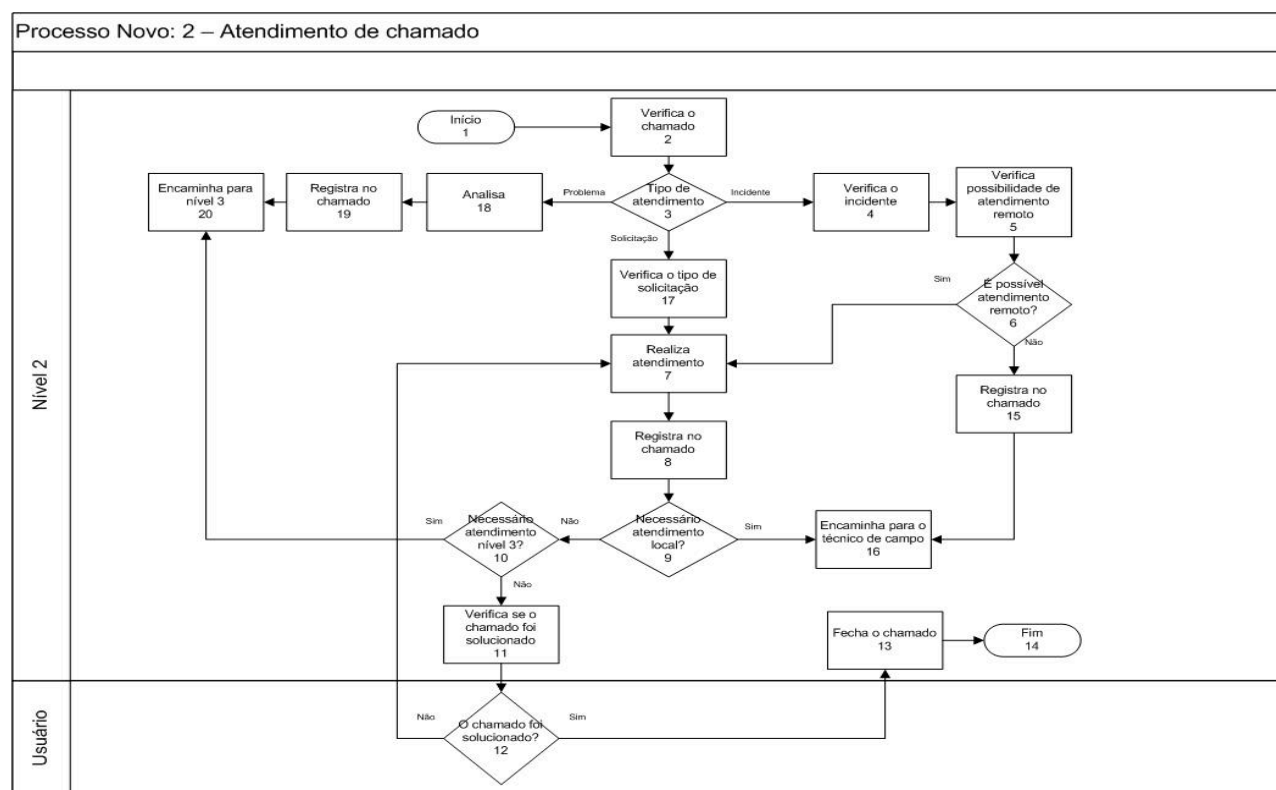


Figura 10 – Processo Atendimento de chamado

5 ESTUDO DE CASO

A proposta de melhoria desenvolvida foi aplicada no Help Desk Técnico desta Universidade de grande porte, visando com isso a validação dos novos processos descritos. As melhorias foram aplicadas no período de 25 de outubro à 12 de novembro de 2010, com supervisão do responsável pelo Help Desk Técnico. A equipe do departamento é composta por 8 pessoas, incluindo a coordenação, com idades entre 19 e 26 anos, todos com formação de Técnico em Informática, trabalhando há, pelo menos, 2 anos na Área de TI.

O estudo utilizou dois casos do Help Desk Técnico, realizando um comparativo entre a situação anterior e a situação atual, conforme apresentado pelo quadro 6. Os casos são baseados nos processos 1.2 – Processo Abertura de chamado e 1.1 – Processo Identifica tipo de solicitação e envolvem o usuário, o nível 1 e o nível 2 do Help Desk Técnico.

No primeiro caso, não foi possível aplicar a boa prática da Central de Serviços, onde o nível 1 dos dois Help Desks estaria no mesmo local, servindo de ponto único de contato para os usuários. A Direção de TI indeferiu a proposta, pois o tempo e, principalmente, os custos não poderiam ser administrados no momento. Sendo assim, foi aplicado o modelo de níveis dentro do próprio Help Desk Técnico. A equipe do departamento foi dividida em níveis 1 e 2, enquanto a equipe do Suporte foi denominada nível 3.

Quadro 6 – Comparativo situação anterior x situação atual

Caso	Processo	Atores	Anterior	Atual
1: A página de acesso ao Sistema Administrativo não está abrindo	2 – Processo Atendimento de chamado	Usuário Nível 1 - Help Desk Técnico Nível 2 - Help Desk Técnico	O usuário entrava em contato com o Help Desk Técnico, por telefone ou e-mail, e o colaborador do Help Desk Técnico realizava atendimento, em grande parte, sem abertura de chamado. Números: 1366 chamados.	O usuário entra em contato com o Help Desk Técnico, por telefone ou por e-mail, e o colaborador do Help Desk Técnico registra a abertura do chamado, de acordo com as categorias e prioridades existentes, e depois realiza o atendimento do chamado. Se o nível 1 não conseguir solucionar o chamado, o mesmo é repassado para o nível 2. Números: 1005 chamados no período. 559 chamados como incidente. 8 chamados como problema. 422 chamados como solicitação de serviços. 16 chamados como orientação.
2: Conta bloqueada	1.2 – Processo Abertura de chamado	Usuário Nível 1 - Help Desk Técnico	O usuário entrava em contato com o Help Desk Técnico, por telefone ou e-mail, e o colaborador do Help Desk Técnico procurava entre as categorias e subcategorias existentes a que melhor se adequava para abertura do chamado. Sem possibilidade de buscar em relatório, chamados de incidente ou problema, além da existência de muitas categorias e subcategorias. Números: 15 categorias e 46 subcategorias.	O usuário entra em contato com o Help Desk Técnico, por telefone ou e-mail, e o colaborador do Help Desk Técnico seleciona a categoria para abertura do chamado, de acordo com o tipo de solicitação: incidente, problema, solicitação de serviço ou orientação. O relatório separa chamados de incidente, problema ou solicitação de serviços, e as categorias e subcategorias foram reorganizadas baseadas no Catálogo de Serviços de Negócio proposto. Números: 04 categorias e 29 subcategorias.

Complementarmente, nos níveis 1 e 2 do Help Desk Técnico foi aplicado a boa prática Gerenciamento de Incidentes. Seguindo esta boa prática, o nível 1, composto por 3 colaboradores no turno da manhã e 4 no turno da tarde, é responsável pelo primeiro atendimento aos incidentes. Rotina do nível 1:

- Atender contato dos usuários através dos canais de atendimento (telefone e e-mail);
- Diagnosticar, registrar, categorizar e priorizar os incidentes;
- Realizar atendimento de incidentes por telefone, e-mail e via acesso remoto;
- Registrar o fechamento do incidente, caso solucionado, ou encaminhar para análise do nível 2.

Também sob responsabilidade do nível 1, está o registro e atendimento das solicitações de serviços, como, por exemplo, alteração de senhas, desbloqueio e criação de contas.

No nível 2, além do Gerenciamento de Incidentes, foi aplicada a boa prática Gerenciamento de Problemas. O nível 2, composto por 2 colaboradores no turno da manhã e 3 no turno da tarde, é responsável pelos atendimentos encaminhados pelo nível 1. Rotina do nível 2:

- Atender incidentes críticos que o nível 1 não conseguiu resolver;
- Registrar o fechamento do incidente, caso solucionado;
- Analisar e registrar incidentes recorrentes, já categorizados pelo nível 1, e encaminhar para investigação do problema pelo nível 3. Se necessário, alterar a prioridade do problema.

Em modo geral, para todo atendimento prestado pelo nível 1, inclusive orientações, é aberto chamado.

No segundo caso, as categorias foram reorganizadas, de acordo com o Catálogo de Serviços de Negócio criado para a TI, facilitando a identificação dos chamados pela equipe do Help Desk Técnico. O responsável pelo departamento consegue visualizar, através dos relatórios de atendimento, se os chamados estão concentrados nos incidentes, nos problemas, nas solicitações de serviços ou orientações aos usuários.

No estudo de caso foram aplicadas algumas das melhorias propostas no redesenho dos processos do

Help Desk Técnico e, com base nos resultados obtidos, as soluções foram validadas, utilizando como métricas relatórios de atendimento e tempo de resposta.

5.1 VALIDAÇÃO

A partir dos resultados obtidos no estudo de caso, as soluções propostas foram validadas com base nos relatórios de atendimento e tempo de resposta. Também foi utilizada como validação o retorno da equipe do Help Desk Técnico através de reunião.

No caso 1, do processo 2 – Processo Atendimento de chamado, foi reduzido de 1366 chamados para 1005 chamados. Além da demanda do período estar reduzida, algumas unidades, por questões administrativas, não estão em pleno funcionamento, fazendo com que a demanda de chamados ficasse ainda mais reduzida.

Porém, foi possível analisar o relatório de chamados de maneira mais objetiva, identificando os chamados por incidentes, problemas, solicitações de serviços e orientação, conforme apresentado pelo extrato dos relatórios de atendimento nas figuras 11 e 12.

Categoria		Número de chamados	Tempo médio de resposta de um chamado
AD	Alteração	57	6 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Conficker	0	0 Segundo(s)
	Criação de conta / grupo	53	2 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Desbloqueio	5	3 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Exclusão de conta / grupo	2	37 Dia(s) 14 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Libera internet	11	1 Dia(s) 18 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Organização AD	9	0 Segundo(s)
	Orientação / Verificação	4	0 Segundo(s)
	Tutoria EAD	6	0 Segundo(s)
	Tutoria EAD	31	1 Dia(s) 1 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Instalação	94	2 Dia(s) 7 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Manutenção	230	1 Dia(s) 14 Hora(s) 0 Minuto(s)
Hardware	Nobreak	5	4 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Periféricos	9	1 Dia(s) 6 Hora(s) 0 Minuto(s)
	Servidores	2	0 Segundo(s)

Figura 11 – Extrato do Tempo de resposta (antes)

Categoria		Número de chamados	Tempo médio de resposta de um chamado
Incidente	Conta	15	19 Minuto(s)
	Hardware	304	26 Minuto(s)
	Impressora	141	20 Minuto(s)
	Redes	3	23 Minuto(s)
	Telefonia	2	15 Minuto(s)
	Software Padrão	21	18 Minuto(s)
	Sistema Administrativo	57	10 Minuto(s)
	Serviço de E-mail	13	12 Minuto(s)
	Internet/ Intranet	3	30 Minuto(s)
	Conta	64	30 Minuto(s)
Solicitação de Serviços	Alteração	75	3 Minuto(s)
	Liberar/ Bloqueios	43	5 Minuto(s)
	Hardware	100	22 Minuto(s) 30 Segundo(s)
	Impressora	43	13 Minuto(s)
	Backup	1	4 Hora(s)
	Monitoramento	6	5 hora(s)
	Software/ Sistema	55	10 Minuto(s)
Orientação	Redes	20	10 Minuto(s)
	Telefonia	15	10 Minuto(s)
		16	13 Minuto(s)

Figura 12 – Extrato do Tempo de resposta (depois)

No entanto, o responsável pelo Help Desk Técnico recebeu em média 12 reclamações de usuários, inclusive da própria TI, durante o período de aplicação das melhorias. Os usuários informaram dificuldade de contato por telefone com o Help Desk Técnico, pois o mesmo estava “sempre” ocupado, e por e-mail o retorno era recebido de 40 à 60 minutos após o envio. Após reunião com a equipe do departamento, foi possível identificar que o nível 1 está realizando o trabalho corretamente, porém, mesmo com a demanda reduzida, o fluxo de atendimento é contínuo e o número de colaboradores disponibilizados por turno não é suficiente.

Buscando solução para o problema encontrado no atendimento do nível 1, será estudada a redução da carga de trabalho do nível 1, transferindo alguns serviços para o nível 2, mas mantendo, consideravelmente, o tempo de resposta dos chamados.

No caso 2, do processo 1.2 – Processo Abertura de chamado, foram reduzidas 11 categorias e 17 subcategorias existentes no Sistema de Chamados GLPI, conforme apresentado pelas figuras 13 e 14, onde as novas categorias foram baseadas no Catálogo de Serviços de Negócio do departamento.

Além de facilitar a abertura de chamado aos colaboradores do Help Desk Técnico, devido à redução de itens, a organização das categorias possibilitou a identificação dos chamados abertos, como pode ser observado no caso 1.

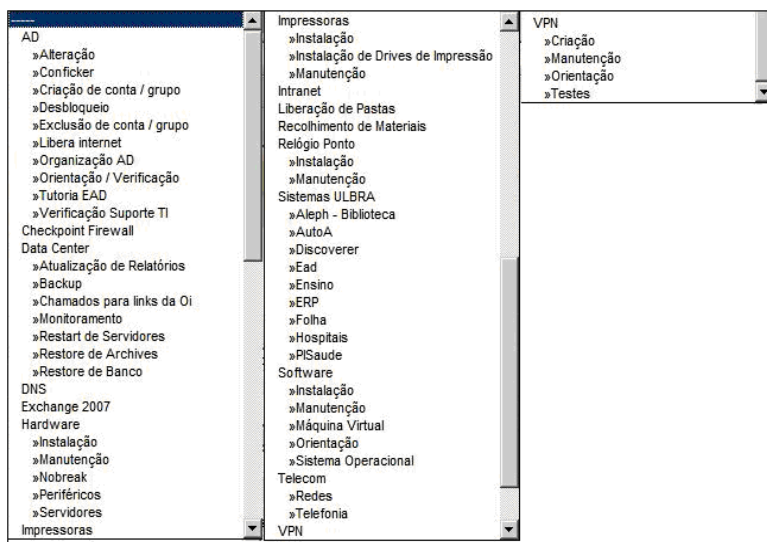


Figura 13 – Categorias Sistema de Chamados GLPI (antes)

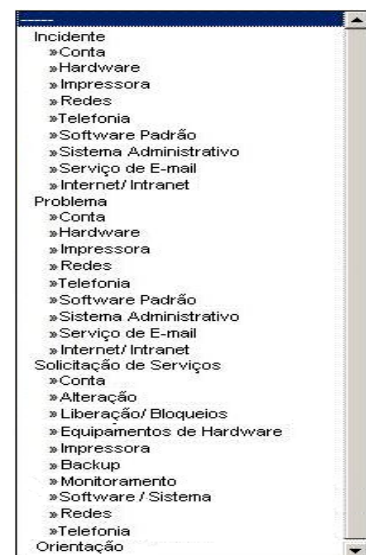


Figura 14 – Categorias Sistema de Chamados GLPI (depois)

6 CONCLUSÃO

A partir dos problemas encontrados nos processos do Help Desk Técnico da Universidade, este artigo buscou melhorias para esses processos através do redesenho dos mesmos, utilizando como base algumas das boas práticas propostas pelo ITIL.

Com o Gerenciamento de Incidentes e o Gerenciamento de Problemas foi possível estruturar e “educar” os níveis 1 e 2 do Help Desk Técnico para a maturidade dos atendimentos. Enquanto isso, o Gerenciamento do Catálogo de Serviços auxiliou na criação do espaço onde os serviços da TI poderão ser conhecidos e visualizados: o Catálogo de Serviços de Negócio.

No entanto, enquanto algumas das melhorias propostas pelo artigo não puderam ser aplicadas devido à questões administrativas; outras melhorias foram aplicadas dentro do departamento Help Desk Técnico mas não tiveram tempo suficiente para serem validadas com os usuários, como por exemplo, o Catálogo de Serviços de Negócio; e melhorias que foram aplicadas e após sua validação, foi constatado que será necessário estudar uma adaptação. Por fim, é relevante ressaltar a importância do redesenho dos processos para os departamentos que buscam melhorias em seus processos operacionais que, somando às boas práticas do ITIL, estas por sua vez, mostrando-se flexíveis, seguem rumo à excelência na prestação de serviços.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COHEN, Roberto. **Implantação de Help Desk e Service Desk**. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2008. 208 p.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001. 224 p.
- FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços TI: preparatório para a certificação ITIL® V3 Foundation**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. 376 p.
- MAGALHÃES, Ivan; PINHEIRO, Walfrido. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: Uma abordagem com base no ITIL**. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2007.672 p.
- VAZ, José Carlos. **Redesenho de Processos**, 2008. Disponível em:
< <http://josecarlosvaz.pbworks.com/Redesenho-de-Processos>>. Acesso em: 17 out. 2010.