



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAAC**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

EDUARDO VIANA DO NASCIMENTO FORTE

**IMPLANTAÇÃO DA NORMA ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011:
RESULTADOS ALCANÇADOS NO GERENCIAMENTO DO NÍVEL DE
SERVIÇO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO**

FORTALEZA

2014

EDUARDO VIANA DO NASCIMENTO FORTE

IMPLANTAÇÃO DA NORMA ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011: RESULTADOS
ALCANÇADOS NO GERENCIAMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada à
Faculdade de Economia,
Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^a. Juliana Vieira
Corrêa Carneiro

FORTALEZA

2014

EDUARDO VIANA DO NASCIMENTO FORTE

IMPLANTAÇÃO DA NORMA ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011: RESULTADOS
ALCANÇADOS NO GERENCIAMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Monografia apresentada à
Faculdade de Economia,
Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof^a. Juliana Vieira
Corrêa Carneiro

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof^a.Ma. Juliana Vieira Corrêa Carneiro (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a.Dr^a. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a.Ma. Leônia Maria Santiago Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo presente da vida e por diariamente cobrir a mim e aos que me rodeiam com bênçãos e graças.

À meus pais, em especial minha mãe Aurelita Viana, aos quais além de terem me dado subsídio e investimento educacional, sempre acreditaram e apoiaram meus objetivos e sonhos.

À professora Juliana Carneiro pelo apoio neste momento final de conclusão do curso, me oferecendo diretrizes a seguir para a construção e consumação desta monografia.

Aos meus amigos e familiares que me apoiaram e estiveram ao meu lado nos mais diversos momentos de minha vida, e que de algum modo foram peças fundamentais para a construção desse trabalho.

RESUMO

O processo de implantação e certificação de uma norma ISO em uma empresa tende a trazer uma série de benefícios e dificuldades na organização que a implementa. Frente a esse cenário de implantação que o objetivo de se entender quais os benefícios e dificuldades com a implantação da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 em uma organização de tecnologia da informação e comunicação na gestão do nível de serviço, assim como a exposição dos conceitos da norma e da biblioteca ITIL estão fundamentados. Por meio de uma pesquisa aplicada, fundamentada sob o ponto de vista de procedimentos técnicos como bibliográfica e estudo de caso e que trabalhará por meio de uma pesquisa qualitativa, aplicada por meio de um questionário ao Coordenador de Nível de Serviço da empresa estudada, busca-se alcançar o entendimento dos objetivos elencados. Objetivos esses que chegam a análise dos resultados desta pesquisa que remetem aos seguintes pontos: melhorias incrementais nos processos de gerenciamento de nível de serviço e relatos de serviço, que compõem a estrutura macro do fornecimento de serviço, e também a avanços em requisitos como transição de serviços novos ou modificados, orçamento e contabilização para serviços, a gestão de incidentes e quaisquer requisições de serviços. Assim como o apontamento da dificuldade encontrada de cumprir os acordos de nível de serviço para alguns contratos, por estabelecerem prazos de atendimentos bastante agressivos que podem impactar em multas, pelo não cumprimento.

Palavras Chave: ISO 20000, ITIL, Gestão do Nível de Serviço.

ABSTRACT

The deployment process and certification of an ISO standard in an enterprise tends to bring a lot of benefits and difficulties in the organization that implements. Front of this deployment scenario that the goal to understand what are the benefits and difficulties with the implementation of ABNT NBR ISO/IEC 20000: 2011 in an organization of information technology and communication at service level management, as well as the exposure of standard concepts and ITIL Library are based. Through applied research, grounded from the point of view of technical procedures as bibliographical and case study and work through a qualitative research, applied by means of a questionnaire to the Coordinator of the company's Service level studied, the aim is to achieve an understanding of the goals listed. These goals that reach the analysis of the results of this survey which refer to the following points: incremental improvements in the processes of service level management and service accounts, which make up the macro structure of service delivery, as well as advances in requirements such as new or modified services transition, budget and accounting for services, the management of incidents and any service requests. As well as the appointment of the difficulty to meet the service-level agreements for some contracts, by establishing deadlines for aggressive calls that can affect in fines for non-compliance.

Key words: ISO 20000, ITIL, service-level management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01 – Ciclo de Vida do Serviço..... | 20 |
| Figura 02 - Mapa de Processos do Livro de Estratégia de Serviços..... | 23 |
| Figura 03 - Mapa de Processos do Livro de Desenho de Serviço..... | 25 |
| Figura 04 - Mapa de Processos do Livro de Transição de Serviços..... | 28 |
| Figura 05 - Mapa de Processos do Livro de Operação de Serviços..... | 30 |
| Figura 06 - Mapa de Processos do Livro de Melhoria de Serviço Continuada..... | 33 |
| Figura 07 - Ciclo PDCA aplicado ao Sistema de Gerenciamento de Serviços . | 38 |
| Figura 08 - Sistema de Gestão de Serviços..... | 39 |
| Figura 09 - Relacionamento Cliente – Gerenciamento do Nível de Serviço..... | 46 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01 - Requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2011..... | 36 |
| Quadro 02 - Requisitos da Norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2011..... | 40 |
| Quadro 03 - Responsabilidades da Alta Direção..... | 42 |
| Quadro 04 - Controle de Documentos..... | 44 |
| Quadro 05 - Itens de Implantação da Gestão de Nível de Serviço..... | 46 |

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANS – Acordo de Nível de Serviço

ATI PI – Associação de Tecnologia da Informação do Estado do Piauí

BDGC – Banco de Dados do Gerenciamento da Configuração

BES - Boletim de Execução de Serviço

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDS– Banco Nacional do Desenvolvimento

CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará

CC – Centro de Custo

CNS – Coordenador de Nível de Serviço

CRM – Customer Relationship Manager

CT – Consultor Técnico

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

FM – Formulário Modelo

GC – Gerente de Contas

GCSTI - Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI

GMSC – Gerente de Melhoria de Serviço Continuado

GNS – Gestão do Nível de Serviço

GPROJ – Gerente de projeto

IC – Item de Configuração

ICM- Índice de Contratos Mantidos

ID - Identificador

IEC - International Electrotechnical Commission

ISO – International Organization for Standardization

ITIL - Information Technology Infrastructure Library

MN - Manual

MSC – Melhoria de Serviços Continuados

NBR – Norma Brasileira

NF – Nota Fiscal

OGC - Office of Government Commerce

OM – Oportunidade de Melhoria

ON – Oportunidade de Negócios

PC - Procedimento

PF – Polícia Federal

PMO – Project Manager Office

PV – Pedido de Venda

RAT – Relatório de Atendimento Técnico

RCC – Reunião de Comunicação de Contrato

RDM – Requisição de Mudança

RNC – Relatório de Não Conformidade

RNS – Relato de Nível de Serviço

RPI – Reunião Pós – Implementação

SDM – Service Desk Manager

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGIQ – Sistema de Gerenciamento Integrado de Qualidade

SGM – Sugestão de Gestão de Melhoria

SGS – Sistema de Gestão de Serviços

SLA – Service Level Agreement

TAD – Termo de Aceite Definitivo

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJ – Tribunal de Justiça

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 | Problema..... | 17 |
| 1.2 | Objetivos..... | 17 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral..... | 17 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 17 |
| 1.3 | Estrutura do Trabalho..... | 18 |
| 2 | BIBLIOTECA ITIL..... | 20 |
| 2.1 | Livro 01 – Estratégia de Serviços..... | 23 |
| 2.2 | Livro 02 – Desenho de Serviço..... | 24 |
| 2.3 | Livro 03 – Transição de Serviço..... | 28 |
| 2.4 | Livro 04 – Operação de Serviço..... | 30 |
| 2.5 | Livro 05 – Melhoria de Serviço Continuada..... | 32 |
| 3 | ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 E SEUS REQUISITOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS..... | 34 |
| 3.1 | Definições..... | 34 |
| 3.2 | Requisitos de Gestão de Serviços..... | 39 |
| 3.3 | Detalhamento do Processo de Fornecimento de Serviço..... | 45 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 49 |
| 4.1 | Classificação da Pesquisa..... | 49 |
| 4.2 | Amostragem..... | 51 |
| 4.3 | Instrumentos de Coleta de Dados..... | 52 |
| 4.4 | Tratamentos dos Dados..... | 52 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 54 |
| 5.1 | Caracterização do Ambiente..... | 54 |
| 5.1.1 | Auditoria Interna Pré-Certificação..... | 55 |
| 5.1.2 | Auditoria Interna Pós-Certificação..... | 56 |
| 5.1.3 | Relatório de Nível de Serviço..... | 58 |
| 5.1.4 | Questionário Aplicado..... | 58 |
| 6 | CONCLUSÃO..... | 61 |
| | REFERÊNCIAS..... | 64 |
| | APÊNDICE..... | 66 |
| | ANEXO..... | 69 |

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de tecnologia da informação mostra um contínuo crescimento e relevância nas organizações no que concerne ao atendimento das demandas do negócio, durante o processo de entrega, bem como a promoção dos serviços e produtos ao cliente.

Com o processo de evolução tecnológica, social e de maturidade dos negócios em nível global, surge a necessidade de obter um melhor gerenciamento desses recursos tecnológicos existentes que afetam a sociedade, bem como a entrega e promoção de serviços a clientes, como citado no parágrafo anterior, com maior garantia de qualidade na prestação desses serviços.

Morikane (2008) pontua que uma empresa necessita realizar um gerenciamento que venha a ser adequado, de tal modo que consiga obter resultados satisfatórios aos objetivos do cliente.

Com essa necessidade, percebe-se que a gestão de serviços vinculados à tecnologia da informação não pode mais ser negligenciada como apenas uma gestão interna incipiente que funciona como um backup as demais atmosferas de uma organização, mas sim que a gestão de tecnologia da informação precisa ser tomada como um fator crítico de sucesso ao negócio e manutenção dessa relação: provedor de serviço – cliente, através do processo de governança e gestão de tecnologia da informação.

Deste modo, o estudo da governança e gerenciamento de TI (tecnologia da informação) que pode ser entendido como a gestão dos itens e recursos disponíveis de tecnologia da informação que promove uma forma de trazer benefícios à promoção e estratégia de negócios empresariais, fundamenta-se em uma série de métodos, ferramentas e metodologias para viabilizar esse ideal. Com isso, temos a estrutura de certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000 em sua segunda versão que data de 2011 como importante meio para a viabilização dessa governança e gerenciamento de TI. Ferramenta essa que tem um forte vínculo com os conhecimentos propostos na Biblioteca ITIL.

De acordo com Leite *et al.*(2010, p. 86),

Empresas de Tecnologia da Informação estão cada vez mais interessadas na implementação da norma NBR ISO 20000, principalmente aquelas com foco em prestação de serviços de TI. Estes provedores buscam flexibilidade para que possam responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado.

A ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 tece diretrizes para o gerenciamento de TI e funciona como um processo de implantação organizacional que é plenamente passível de auditoria externa para verificação da devida inserção dos conceitos e práticas da norma dentro da organização e na sua conseqüente gestão do sistema de gerenciamento de serviço.

Auditorias externas que conforme exposto na norma em análise devem ser realizadas para verificação e validação do cumprimento dos requisitos previstos no documento, auditando o Sistema de Gestão de Serviços e os Serviços propriamente ditos, avaliando também se os mesmos estão implementados de modo eficaz. Auditorias essas em intervalos planejados (ABNT NBR ISO/IEC 20000, 2011).

Segundo Moraes e Mariano (2008 *apud* LEITE *et.al*, 2010), a biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) engloba uma biblioteca internacionalmente reconhecida focada na prestação de serviços de TI, onde esta funciona como uma espécie de conjunto de boas práticas para o melhor gerenciamento de TI, desenvolvida pela OGC (*Office of Government Commerce*) inglês. Juntas, conseguem se implantadas eficazmente trazer importantes benefícios às organizações que as utilizam, pois trarão celeridade aos processos, redução de custos, maior controle ao negócio, possibilidade de passar por avaliações externas e internas e por fim a prática da melhoria contínua do negócio, com conceitos e aplicabilidades vinculados a qualidade do serviço.

Conforme Leite *et.al* (2010), a ligação percebida entre essas “ferramentas” se assim podemos nomeá-las, deve-se ao fato de que através da ITIL consegue-se entender e conhecer os processos para a gestão de serviços de Tecnologia da Informação, enquanto a certificação ISO em análise explicita

os itens (requisitos) que são requeridos que uma organização deve cumprir para em suma prover um SGS (Sistema de Gerenciamento de Serviços) de Tecnologia da Informação.

Nesse contexto que se busca fundamentar este trabalho, tratando dessas interligações entre os ferramentais ITIL e ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 e os processos de gestão intrínsecos a ambos, como meios de viabilizar e fundamentar uma gestão e governança de TI em organizações que atuam com a prestação de serviços de tecnologia da informação, levando em consideração que os conceitos da biblioteca ITIL estão implícitos em grande parte dos processos da norma ISO.

Os conceitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000 tendem a ser preponderantemente apresentados nesta monografia, em virtude de sua abrangência.

Os processos que compõem a norma ISO em estudo, e que serão plenamente detalhados ao decorrer do estudo, buscando auferir conhecimento para a gestão dos serviços em tecnologia da informação, são: gerenciamento de documentação; governança de processos operados por outras partes; gerenciamento de recursos; gerenciamento de nível de serviço; gerenciamento de segurança da informação; gerenciamento de continuidade e disponibilidade do serviço; gerenciamento da capacidade; relatos de serviço; gestão do orçamento e contabilização para serviços de TI; gerenciamento da configuração; gerenciamento de mudanças; gerenciamento de liberação e implantação; gerenciamento de incidentes e requisições de serviço; gerenciamentos de problemas; gerenciamento de relações de negócio e por fim gerenciamento de fornecedores.

A seguir serão definidos os problemas e objetivos ao qual o estudo para o desenvolvimento da monografia obteve embasamento.

1.1 Problema

A partir dessa introdução, identifica-se como problema a ser estudado e identificado o seguinte questionamento:

Quais as dificuldades e benefícios obtidos com a implantação da certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 no gerenciamento de nível de serviço realizado no departamento de Melhoria de Serviços Continuados na empresa X Tecnologia S/A?

A partir da resolução desses questionamentos conseguiremos balizar a real viabilidade e aplicabilidade de uma gestão e governança de Tecnologia da Informação, baseada na aplicação dos conceitos e prepostos da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 e biblioteca ITIL, que estão intrínsecos a norma em estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral desta monografia, busca-se identificar as dificuldades e benefícios oriundos da implantação de certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, em uma organização prestadora de serviço de Tecnologia da Informação, focando no Processo de Gestão de Nível de Serviço.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta monografia são:

- Expor o conceito da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 e os processos aliados à biblioteca ITIL;
- Desenvolver um estudo de caso em uma organização prestadora de serviços de Tecnologia da Informação analisando os aspectos positivos e negativos com a implantação da norma ISO/IEC

20000:2011, tratando de uma forma mais específica as implicações no processo de Gestão de Nível de Serviço.

A relevância deste trabalho encontra-se, portanto, enraizado na relação de percepção da organização e dos colaboradores quanto aos ganhos e desafios percebidos com a implantação da certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011. Apesar da não obrigatoriedade de implementação da norma nas organizações, é passível que a mesma, assim como a ABNT NBR ISO 9001 em sua versão de 2008 já é vista no mercado como um selo de qualidade nos serviços prestados pela organização que a detém, a ABNT NBR ISO/IEC 20000 vem a acrescentar credibilidade à instituição que a possui, por certificar a implantação de um sistema de gestão de serviços focados na tecnologia da informação e nos processos intrínsecos a essa gestão.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta uma estrutura composta de seis seções, subdivididos em tópicos. As seções serão elencadas conforme parágrafos a seguir:

Esta primeira seção inicia-se com uma breve contextualização sobre o tema levando ao questionamento do problema da pesquisa e ainda contemplando os objetivos gerais e específicos.

A segunda seção contempla a apresentação dos princípios e orientações previstos na biblioteca ITIL, que oferecem embasamento a norma ABNT NBR ISO/IEC20000:2011.

A seção três aborda quanto aos pilares e diretrizes do que vem a ser a norma NBR ISO 20000 em sua versão de 2011, após ter-se introduzido os conceitos da biblioteca ITIL por meio da segunda seção, processos e requisitos previstos na norma, assim como as interpelações entre seus processos dentro de uma organização, especificando de forma mais clara o Processo de Fornecimento de Serviço, ao qual o gerenciamento de nível de serviço insere-se.

A seção quatro apresenta para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia utilizada.

A seção cinco nomeada “Análise dos Resultados” traz um estudo de caso realizado na empresa X Tecnologia S/A, esboçando um breve histórico da organização, o processo de implementação da norma ABNT NBRISO/IEC 20000:2011 na empresa e uma breve análise dos resultados obtidos com a certificação, almejando alcançar as respostas para o problema levantado nesta monografia.

Por fim, a seção seis está fundamentada nas considerações finais, intitulado-se como conclusão desta monografia.

2 BIBLIOTECA ITIL

A biblioteca ITIL foi inicialmente desenvolvida pelo OGC (Office of Government Commerce) em 1980. Criada a princípio com foco em aplicar-se ao governo britânico, a biblioteca ganhou aderência também na esfera privada, bem como em outras esferas públicas, abrangendo um território global, em virtude de sua flexibilidade de aplicação e capacidade de apoiar na gestão dos serviços de TI, por meio de seus livros.

No ano de 2007, a ITIL sofreu uma atualização em sua estrutura, mantendo-se até os dias atuais em sua versão 03, tornando-se um conhecimento mais objetivo que foca no gerenciamento de serviços aplicados ao ciclo de vida do serviço.

A biblioteca ITIL entende em suas melhores práticas de gestão do serviço que o ciclo de vida do serviço é iniciado através da estratégia do serviço, que após desenvolvida, segue para etapas posteriores que abrangem o desenho do serviço; transição do serviço; operação do serviço e através de uma perspectiva macro através da melhoria de serviço continuada que assume um papel de interferir em todas as etapas com a aplicação de uma melhoria contínua. A Figura 1 a seguir, nos mostra essa relação no gerenciamento do serviço baseada no ciclo de vida.

Figura 01 – Ciclo de Vida do Serviço



Fonte: Fábrica de Software, 2014a.

Ressalta-se que as etapas de estratégia, desenho, transição, operação e melhoria de serviço continuada, presentes na Figura 01 – ciclo de vida do serviço, anteriormente mencionada, são os livros que compõem a biblioteca ITIL. Desta forma existem cinco livros e uma introdução a respeito da apresentação das melhores práticas da ITIL.

A biblioteca ITIL, bem como a ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, que será posteriormente definida, estão intrínsecas ao conceito de governança de tecnologia da informação, por atuarem como formas de se apoiar no gerenciamento de tecnologia da informação em uma organização.

A governança de tecnologia da informação mostra-se como a responsável pelo gerenciamento dos serviços existentes na TI. Gerenciamento este, que ocorre através de uma busca por melhorias na satisfação dos clientes internos e externos. Percebe-se com isso que a governança prima por uma melhoria contínua na gestão de TI (BARBOSA; ARAÚJO; TORRES, 2011, p.34).

Essa necessidade de se estruturar uma governança de TI veio, segundo Silva e Santos (2013, p. 36), por meio de,

administradores e acionistas que perceberam a importância que a TI têm para o bom funcionamento da empresa, as divergências causadas por efeitos negativos entre os mesmos (acionistas e administradores) reforçando o interesse por uma prática que facilitasse e que ao mesmo tempo fornecesse uma forma segura de lidar com os dados cruciais da empresa.

A governança de TI (Tecnologia da Informação) propõe-se a atender e subsidiar as necessidades para se atender aos requisitos (especificações) da governança corporativa; bem como tornar possível a melhoria nos processos de gerenciamento de tecnologia da informação.

Com isso, a governança de TI propicia insumos para que a governança corporativa seja atendida, governança essa definida por Silva e Santos (2013, p. 36),

A Governança Corporativa abrange os interesses dos *stakeholders* que são clientes, acionistas, fornecedores, usuários etc. Essa árdua tarefa se choca com vários conflitos, pois há interesses bem distintos entre as partes, e este é o grande desafio da governança, atender

ambos da melhor forma possível, sem gerar custos, tornando a organização respeitável e duradoura.

A governança de tecnologia da informação para alcançar melhoria nos processos, pode utilizar de ferramentas, bem como de importantes metodologias que permitem essa melhoria.

Essa responsabilidade pela gestão dos serviços de TI recai sob a governança de TI, alinhando estes serviços de TI as estratégias organizacionais, através de uma série de ferramentas, boas práticas, “metodologias” que colaboram para a realização da gestão desses ativos de TI que afetam os serviços oferecidos.

Dentre os ferramentas usados pela governança de TI cabe citar a biblioteca ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que possui em seu bojo um arcabouço de melhores práticas em gerenciamento de serviços de TI, proporcionado uma série de ganhos (benefícios), a partir de seu uso, benefícios esses, como: confiabilidade, disponibilidade e uma perceptível redução de custos (RÓS, 2008).

Essas melhorias percebidas com a prática oferecida pela biblioteca ITIL permite que a empresa possa focar em outros projetos organizacionais e deste modo atender as demandas propostas pela estratégia organizacional.

Com a biblioteca ITIL e suas melhores práticas em gestão de serviços de TI, permite-se trabalhar de modo qualitativo, no alcance eficiente e eficaz da infraestrutura de TI que leva a redução de custos no negócio por meio desse melhor desempenho na entrega e suporte de TI. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, *apud* RÓS, 2008, p.08).

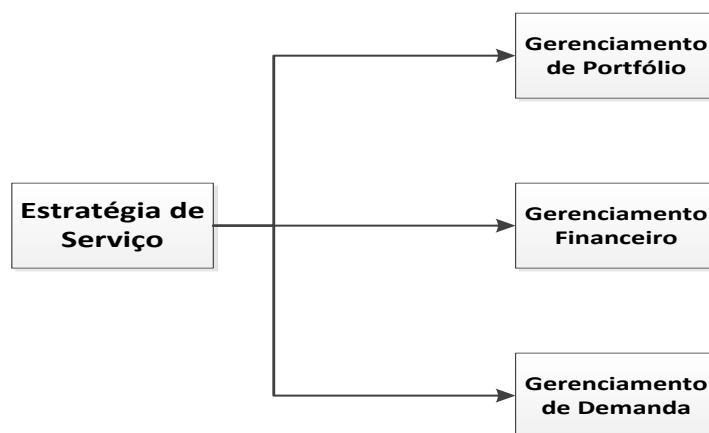
A seguir apresenta-se, de forma macro, a estrutura dos cinco livros que compõem a Biblioteca ITIL.

2.1 Livro 01: Estratégia de Serviços

Pode-se definir a estratégia de serviço através de um apoio a TI, como um departamento, a aprimorar habilidades que venham a ser uteis no processo de entrega do serviço ao cliente.

A estratégia de serviços abrange os processos descritos na Figura 02 – Mapa de Processo do Livro de Estratégia de Serviços, apresentada a seguir, que perpassa pela gestão de portfólio, financeiro e de demanda, que terão suas definições exposta adiante:

Figura 02 - Mapa de Processos do Livro de Estratégia de Serviços



Fonte: Autoria própria.

- *Gerenciamento de Portfólio*

“Este processo será o responsável por organizar e aprovar as entradas e retiradas dos serviços em produção.” (SILVA; SANTOS, 2013; p. 45).

- *Gerenciamento Financeiro*

Processo responsável pelo controle de quaisquer recursos de TI, abrangendo atividades que permeiam a contabilidade, a cobrança bem como o orçamento. Processo comum a demais departamentos e gerências de uma organização, mas aqui foca-se na sua atuação quanto aos ativos pertinentes a Tecnologia da Informação.

- *Processo de Demanda*

A responsabilidade deste processo encontra-se presente na percepção e gestão das necessidades de recursos de tecnologia da informação para fomentar o andamento do serviço (projeto a ser entregue).

Encontra-se implícito a esse processo, segundo Silva e Santos (2013, p. 45),

[...] Padrões de Negócios (PAN), o perfil de usuário, o serviço principal, o serviço de suporte, o pacote de serviço, o pacote de nível de serviço, e o acompanhamento da utilização de recursos, para mostrar a capacidade de TI em acompanhar o negócio.

2.2 Livro 02 - Desenho de Serviço

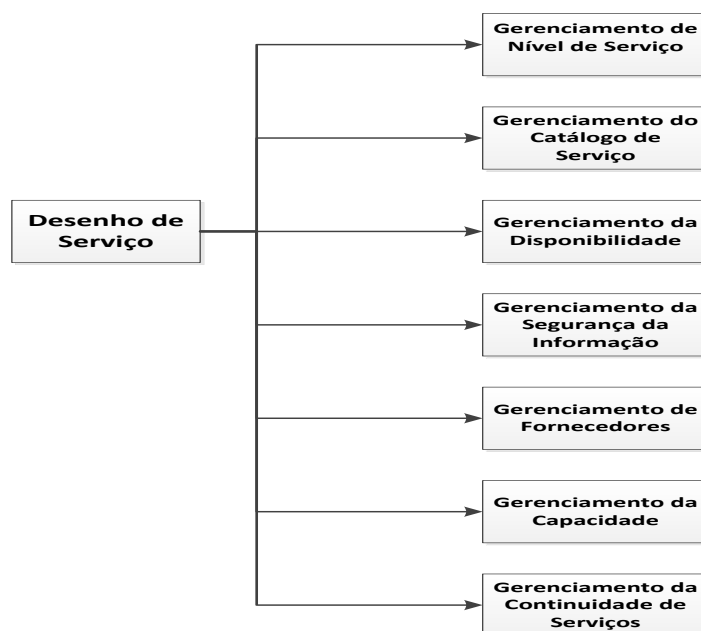
Segundo Gaspar (2011 apud SILVA; SANTOS, 2013), o principal foco de desenho de serviço é o desenho e a criação de serviços de TI de acordo com a análise feita no momento da estratégia.

O desenho de serviço tem em si algumas análises de processos que envolvem a disponibilidade, segurança e capacidade do serviço.

Identificar os objetivos pertinentes à implantação do serviço, bem como entender a partir desse desenho dos objetivos e análises o que e o como que será adquirido, conforme as diretrizes identificadas na estratégia do serviço é a função do desenho de serviço. Desse modo, o desenho de serviço tende a guiar a criação/realização dos serviços de tecnologia da informação, aliando a garantia da qualidade, satisfação do cliente e uma análise de custo-benefício para se prestar o serviço (SILVA; SANTOS, 2013).

Os processos apresentados na Figura 03 – Mapa de Processos do Livro de Desenho de Serviço, explícita a seguir compõem o Desenho de Serviço:

Figura 03 - Mapa de Processos do Livro de Desenho de Serviço



Fonte: Autoria própria.

Adiante se têm a definição dos processos de gestão existentes no livro de Desenho de Serviço, conforme visto na Figura 03 – Mapa de processos do Livro de Desenho de Serviço, que são: Gerenciamento de Nível de Serviço; Gerenciamento do Catálogo de Serviço; Gerenciamento da Disponibilidade; Gerenciamento da Segurança da Informação; Gerenciamento de Fornecedores; Gerenciamentos da Capacidade e Gerenciamento da Continuidade de Serviços.

- *Gerenciamento de Nível de Serviço*

Segundo Fry (2010 apud COIMBRA, 2010) menciona que,

o objetivo geral do Gerenciamento do Nível de Serviço é assegurar que um nível de serviço acordado esteja sendo provido para todos os serviços atuais e futuros, mas não é o processo que executa as ações para atingir estas metas. Um dos objetivos do Gerenciamento de Nível de Serviço, como descrito no [livro] Desenho de Serviço, é “definir, documentar, acordar, monitorar, medir, comunicar e revisar os níveis dos serviços de TI”.

Possui como subprocessos, itens como a negociação com os clientes; rever os serviços ofertados a esses clientes; revisão dos contratos

com fornecedores; pleno desenvolvimento e monitoramento, como mencionado anteriormente, dos acordos de níveis de serviço; implementação das políticas e processos que estão vinculados a melhoria contínua do serviço prestado; estabelecimento de prioridades no serviço; bem como o planejamento do crescimento dos serviços e por fim, agindo em conjunto com o processo de gerenciamento financeiro, este possui como atividade definir os custos dos serviços (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

- *Gerenciamento de Catálogo de Serviços*

Processo de gestão que busca assegurar que qualquer informação pertinente ao serviço esteja plenamente correta e atualizada. Pode ser focado no cliente e, neste caso, nomeado catálogo de serviço do negócio, ou com um foco na tecnologia da informação, como um setor e, desta forma, nomear-se catálogo de serviço (SILVA; SANTOS, 2013).

- *Gerenciamento de Fornecedor*

Este processo foca na gestão dos fornecedores e na busca de garantir que os serviços / entregas destes fornecedores estejam de certa forma alinhados aos interesses do negócio. Em outras palavras, alinhados aos acordos de nível de serviço (ANS) ou aos requisitos de nível de serviço (RNS) (SILVA; SANTOS, 2013).

- *Gerenciamento de Capacidade*

Processo que é definido segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p. 71) como,

o processo de Gerenciamento da Capacidade é responsável pela disponibilização no tempo certo, no volume adequado e no custo apropriado dos recursos de infraestrutura de TI necessários ao atendimento das demandas do negócio em termos de serviços de TI, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficiente possível. Para atingir seus objetivos, é imprescindível a identificação dos serviços de TI que serão requeridos pelas áreas de negócio da organização, a definição de qual infraestrutura de TI e o nível de contingência serão necessários, além de calcular o custo dessa infraestrutura.

- *Gerenciamento de Disponibilidade*

Fry (2010 *apud* COIMBRA, 2010) descreve o processo de Gerenciamento de Disponibilidade como,

o propósito do Gerenciamento de Disponibilidade, de acordo com o [livro] Desenho de Serviço, é prover “um ponto focal e de gerenciamento para todas as questões relacionadas à disponibilidade, associando-as a serviços e recursos, assegurando que as metas de disponibilidade são medidas e atingidas em todas as áreas”.

Importante destacar que após a definição dos níveis de disponibilidade dos serviços, os resultados dessas análises de disponibilidade devem passar a constar nos acordos de nível de serviços assinados entre empresa prestadora do serviço e cliente.

- *Gerenciamento de Continuidade do Serviço de Tecnologia da Informação*

Processo que faz parte do livro de Desenho do Serviço que trata da garantia da continuidade do serviço, na possível ocorrência de algum imprevisto e/ou desastre que possa impactar o serviço prestado. Geralmente este processo de gerenciamento possui um Plano de Continuidade do Serviço que prevê ações, vinculadas a possíveis riscos, com o objetivo de viabilizar a continuidade do serviço, apesar do desastre.

“Os riscos devem ser analisados e é preciso ter em mãos uma ação que deverá ser tomada para a recuperação do serviço, caso ocorra um desastre.” (SILVA; SANTOS, 2013, p. 47).

- *Gerenciamento de Segurança da Informação*

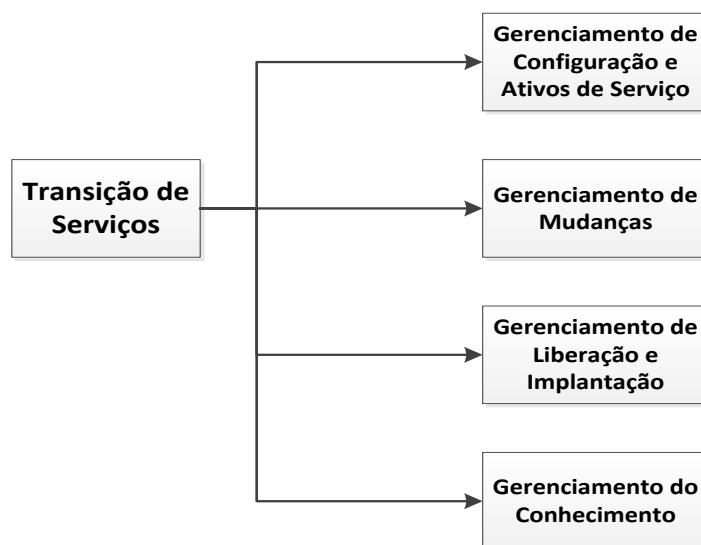
Processo que prima pela manutenção da segurança das informações de uma organização, que são sigilosas, fundamentando seu gerenciamento no desenvolvimento e implementação de políticas e regras que venham a serem estruturados para evitar fraudes, vírus, ataques, furtos das informações bem como qualquer outro dano vinculado a segurança da informação (SILVA; SANTOS, 2013).

2.3 Livro 03 - Transição de Serviço

A transição de serviço é um momento posterior ao desenho, onde todos os recursos e necessidades que foram planejados são providenciados, alocados e customizados objetivando viabilizar a operação do serviço com o mínimo de entraves (BRIGANÓ; BARROS, 2010).

A transição do serviço é composta pelos seguintes processos: gerenciamento de liberação e implantação; de mudança; de configuração dos ativos e gestão do conhecimento. Processos esses que são referenciados na Figura 04 – Mapa de Processo do Livro de Transição de Serviços, estruturada a seguir:

Figura 04 - Mapa de Processos do Livro de Transição de Serviços



Fonte: Autoria própria.

Adiante se pode verificar a conceitualização dos processos inclusos na transição de serviços:

- *Gerenciamento de Liberação e Implantação*

Processo que é entendido por Fry (2010 *apud* COIMBRA, 2010) com o objetivo de,

“implantar liberações na produção e estabelecer o uso efetivo do serviço a fim de se entregar valor ao cliente e de se realizar a transferência do controle para as operações de serviço”.

Também possui uma importante contribuição quanto: “[...] aumentar a eficiência da introdução de mudanças no ambiente de infraestrutura de TI, combinando-as em uma única liberação e realizando a implementação das mesmas em conjunto” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 70).

- *Gerenciamento de Mudança*

Para este processo pertencente ao livro de Transição do Serviço, Magalhães e Pinheiro (2007, p. 70) definem o Gerenciamento de Mudança como o processo que,

[...] tem a finalidade de assegurar que todas as mudanças necessárias nos itens de configuração (IC’s) serão realizadas conforme o planejado e autorizado, o que inclui assegurar a existência de uma razão subjacente a cada mudança a ser realizada, identificar os itens de configuração envolvidos, testar o procedimento de mudança e garantir a existência de um plano de recuperação do serviço, caso algum imprevisto venha a ocorrer.

Temos sob outra ótica a definição de Fry (2010 *apud* COIMBRA, 2010) que entende que é o gerenciamento de mudanças,

e não aqueles que estão implementando a mudança, o responsável pelas mudanças mal sucedidas. É o papel do gerenciamento de mudanças, aprovar e verificar todas as ações executadas durante uma mudança. O gerenciamento de mudanças é o supervisor da mudança.

- *Gerenciamento de Configuração*

Para melhor entender o gerenciamento deste processo, é importante contextualizar quanto à definição de IC (item de configuração). “Um item de configuração é um componente que faz parte ou está diretamente ligado com a infraestrutura de TI” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p.69). Exemplos de itens de configuração são: hardware, software dentre outros.

Este processo é responsabilizado pela criação da BDGC (Base de Dados de Gerenciamento de Configuração), repositório ao qual qualquer item de configuração que compõe a infraestrutura de TI de um negócio está inserido (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007). Assim como, a gestão de configuração é

responsabilizada pela identificação e configuração dos processos que possam afetar a infraestrutura de TI, assim como fornecer informações atualizadas sobre os itens de configuração.

- *Gerenciamento do Conhecimento*

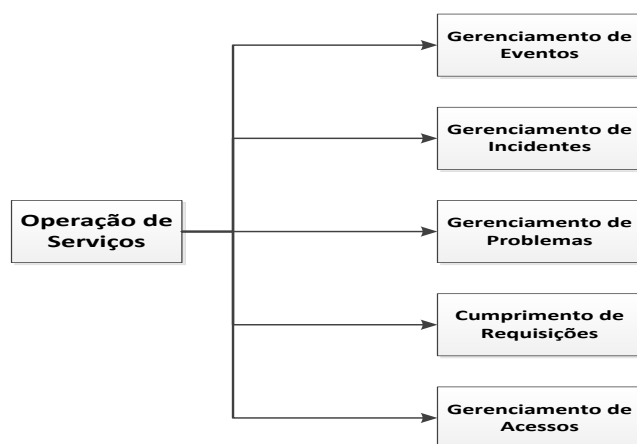
Este processo responde pela garantia que o conhecimento necessário à tomada de decisão em alguma etapa da gestão do serviço esteja prontamente disponível a qualquer parte interessada pela informação, e que esse conhecimento seja útil ao gerenciamento (SILVA; SANTOS, 2013).

2.4 Livro 04 - Operação de Serviço

Livro de grande importância, pois tende a ser o momento onde o cliente percebe o valor do serviço. Compreende os processos de gerenciamento de incidentes, gerenciamento de requisição, gerenciamento de problemas, gerenciamento de eventos e gerenciamento de acessos. É o livro que aborda a entrega dos serviços de modo a atingir o mesmo com eficiência e eficácia (SILVA; SANTOS, 2013).

Os processos acima citados que compreendem o livro em questão são visualizados na Figura 05 – Mapa de Processo do Livro de Operação de Serviços, conforme visto a seguir:

Figura 05 - Mapa de Processos do Livro de Operação de Serviços



Fonte: Autoria própria.

Adiante, podem-se observar os conceitos referentes aos processos de gestão que são citados no livro de Operação de Serviço:

- *Gerenciamento de Incidentes*

Importante processo do livro de Operação de Serviço que trata da resolução de todos os incidentes vinculados ao serviço de Tecnologia da Informação, com a busca pelo restabelecimento do serviço no menor espaço de tempo possível, com operacionalização deste tratamento e registro de incidentes apoiado na estrutura de uma Central de Serviços (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

De forma similar esse objetivo é reiterado por Coimbra (2010, p.11) que menciona que,

o objetivo primordial do processo e Gerenciamento de Incidentes é restaurar o serviço ao seu funcionamento normal (operação dentro dos limites definidos no Acordo de Nível de Serviço) o mais rápido possível, minimizando os impactos negativos nas operações do negócio, assegurando assim que os melhores níveis possíveis de qualidade e disponibilidade do serviço sejam mantidos.

- *Cumprimento de Requisição*

Este processo tem o dever de atender as requisições vinculadas aos serviços prestados, levando em consideração que as requisições são tratadas e entendidas pelo baixo custo e baixo risco. Desta forma, as mesmas são tratadas em um processo em separado, diferente da Gestão de Mudança (presente no livro de Transição de Serviço) e Gestão de Incidentes (SILVA; SANTOS, 2013).

- *Gerenciamento de Eventos*

“Realiza o monitoramento dos eventos da infraestrutura de TI,garantindo sua excelência em detectar e escalar as condições de exceção.” (SILVA; SANTOS, 2013, p.50).

- *Gerenciamento de Acessos*

Importante processo que tem forte vínculo ao gerenciamento de segurança da informação e disponibilidade, pois o mesmo visa garantir o uso dos serviços apenas aos usuários responsáveis pelas informações (SILVA; SANTOS, 2013).

- *Gerenciamento de Problemas*

Um problema advém da não identificação da causa que originou um incidente no serviço. Com isso esse processo tem como objetivo reduzir/mitigar qualquer falha por trás dos incidentes que afetam o funcionamento dos serviços de tecnologia da informação. Processo que atua com a utilização de conceitos de melhoria contínua (MAGALHÃES; PEREIRA, 2007).

Além da estrutura acima representada de processos, a ITIL prevê algumas importantes funções para esse livro de operação de serviço, tais:

- Central de Serviços
- Gerenciamento Técnico
- Gerenciamento de Aplicações
- Gerenciamento de Operações

2.5 Livro 05 - Melhoria de Serviço Continuada

Livro que perpassa por todos os demais livros anteriormente expostos, buscando identificar melhorias, mudanças e correções no serviço já existente. Acompanhamento comumente executado por meio de medições e monitoração do serviço e ambiente (BRIGANÓ; BARROS, 2010).

Na Figura 06 – Mapa de Processo do Livro de Melhoria de Serviço Continuada, apresentada a seguir, pode-se visualizar a relação do processo com o livro em questão, mostrando que apesar de englobar apenas uma gestão, a de melhoria de serviço continuada, a mesma representa uma implicação direta nos demais processos descritos nos livros que compõem a biblioteca ITIL.

Figura 06 - Mapa de Processos do Livro de Melhoria de Serviço Continuada



Fonte: Autoria própria.

Livro que expõe a existência de duas etapas que forma a melhoria de serviço continuada: relatório de serviço e a medição de serviço. O relatório de serviço é um processo que permite com base em dados reais, fornecer insumos para análise do serviço entregue e com isso, parte-se para uma entrada no processo de medição de serviço que consegue com base no relatório medir e prever importantes informações sobre o serviço (SILVA; SANTOS, 2013).

Magalhães e Pereira (2013, p. 52) abordam que,

a melhoria de serviço continuada utiliza várias técnicas e modelos: *PDCA*, *Assessment* e *Gap Analysis*, *CSI Model*, *DIKW*, entre outros, que estão disponíveis para fortalecer suas ações e melhorar o que já está bom. Os benefícios proporcionados pela implantação bem-sucedida da melhoria de serviço continuada podem ser observadas através de métricas focadas, por exemplo, na quantidade de falhas, na realização de melhorias e em conceitos como retorno sobre investimentos e valor sobre o investimento.

A próxima seção abordará os conceitos da norma ABNT NBRISO/IEC 20000:2011, bem como seus requisitos, tratando em maiores detalhes o processo de Fornecimento de Serviço.

Norma que estabelece uma relação com a ITIL, quanto à similaridade dos processos aplicáveis e que diferem apenas quanto à obrigatoriedade na aplicação dos requisitos para a gestão dos serviços, que para a biblioteca ITIL os processos são vistos como melhores práticas, já a norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 aborda os processos como obrigatórios de aplicação.

3 ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 E SEUS REQUISITOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS

Conforme Leite et. al (2010), a Norma ISO 20000:2011 em sua estrutura traduzida e adequada a realidade brasileira, passou pelo Foro Nacional de Normalização que é titulado como Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 surgiu por meio de elaboração realizada pelo Comitê Brasileiro de Computadores e Processamento de Dados e pela Comissão de Estudo de Operação e Tecnologia da Informação.

Ainda segundo Leite et. al (2010), a norma surgiu por meio de um crescente interesse das organizações de tecnologia da informação na melhoria e na aplicação de um maior foco na prestação de serviços de TI. Mas aplicar esse foco no serviço de uma forma que pudesse trazer respostas rápidas as alterações do mercado competitivo. Com isso a ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 surgiu como meio de diferenciação no mercado quanto ao gerenciamento de serviços de TI.

3.1 Definições

Farias (2010, p.17) define a ISO e suas funcionalidades como,

a sigla “ISO” significa International Organization for Standardization, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, na Suíça, e hoje está presente em 163 países, sendo uma organização-membro por país. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. A ISO é hoje a maior incorporadora e editora de padrões internacionais do mundo. Ela faz uma ponte entre os setores público e privado. Por um lado, muitos dos seus institutos fazem parte da estrutura governamental de seus países, ou são estabelecidos pelo governo. Por outro lado, membros têm suas raízes exclusivamente no setor privado, tendo sido criados por parcerias nacionais das associações da indústria.

Assim como foi pontuado anteriormente o conceito de ISO, traz a definição de norma, para que se possa entender o contexto ao quais os processos de gestão a serem referenciados estão embasados. Academia

Latino Americana de Segurança da Informação (2005 apud OLIVEIRA, 2007, p. 60) tece que,

as normas contribuem para fazer com que os processos de fabricação e fornecimento de produtos e serviços sejam mais eficientes, seguros e limpos. Uma vez que estabelece padrões a serem seguidos por todos, garantindo relação e operação contínua e complementar entre serviços, processos e produtos, acaba facilitando os negócios entre fornecedores e clientes, seja no cenário local ou internacional.

Segundo a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011) a mesma inclui o desenho, transição, entrega e melhoria dos serviços. Serviços com funcionalidade de fornecer e cumprir os requisitos de serviço definidos com o cliente, agregando valor a esse cliente, bem como ao provedor de serviço. A mesma prevê uma integração quando tratar-se da abordagem sobre os processos no momento em que o provedor do serviço planeja, estabelece, implementa, opera, monitora, rever, mantém e melhora um Sistema de Gerenciamento de Serviços (SGS).

Morikane (2008) tece que a ABNT NBR ISO/IEC 20000 foi desenvolvida para aplicação na Tecnologia da Informação. Meio que até então possuía uma série de boas práticas, mas nenhum modelo passível de certificação. Ressalta que foi baseada nas melhores práticas de gestão de TI – a biblioteca ITIL, anteriormente apresentada. Ainda segundo o mesmo autor, a norma tem como objetivo criar processos que venham a garantir a qualidade do serviço de tecnologia da informação.

A partir do item 04 da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011) traz uma série de requisitos, que funcionam como exigência, diretrizes, a serem seguidas para a implementação de um Sistema de Gerenciamento de Serviços.

A seguir, o Quadro 01 – Requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 pontua os requisitos que deverão ser implementados em uma organização para o cumprimento dos objetivos da norma:

Quadro 01 - Requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2011

| Requisitos gerais para o Sistema de Gerenciamento de Serviços | |
|--|--|
| Requisito | Sub-requisito |
| Responsabilidade da Direção | Compromisso da Direção / Política de Gerenciamento de Serviços / Autoridade, responsabilidade e comunicação / Representante da Direção |
| Governança de processos operados por outras partes | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento de Documentação | Estabelecer, manter e controlar os documentos / Controle dos Registros |
| Gerenciamento de recursos | Disponibilização de recursos / Recursos humanos |
| Estabelecimento e melhoria do SGS | Definição, planejamento, implementação, operação, monitoramento, análise e manutenção do SGS |
| Desenho e Transição de serviços novos ou modificados | |
| Requisito | Sub-requisito |
| Geral | Não existe sub-requisito vinculado |
| Planejar serviços novos ou modificados | Não existe sub-requisito vinculado |
| Desenho e desenvolvimento de serviços novos ou modificados | Não existe sub-requisito vinculado |
| Transição de serviços novos ou modificados | Não existe sub-requisito vinculado |
| Processo de fornecimento de serviço | |
| Requisito | Sub-requisito |
| Gerenciamento de nível de serviço | Não existe sub-requisito vinculado |
| Relatos de serviço | Não existe sub-requisito vinculado |

| Processo de fornecimento de serviço | |
|--|--|
| Requisito | Sub-requisito |
| Gerenciamento de continuidade e disponibilidade de serviço | Requisitos, planos, monitoramento e teste de continuidade e disponibilidade de serviço |
| Orçamento e contabilização para serviços | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento da capacidade | Não existe sub-requisito |
| Gerenciamento da segurança da informação | Política, controle, mudanças e incidentes de segurança da informação |
| Processos de relacionamento | |
| Requisito | Sub-requisito |
| Gerenciamento de relações de negócio | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento de fornecedores | Não existe sub-requisito vinculado |
| Processos de resolução | |
| Requisito | Sub-requisito |
| Gerenciamento de incidentes e requisições de serviço | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento de problemas | Não existe sub-requisito vinculado |
| Processos de controle | |
| Requisito | Sub-requisito |
| Gerenciamento da configuração | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento de mudanças | Não existe sub-requisito vinculado |
| Gerenciamento de liberação e implantação | Não existe sub-requisito vinculado |

Fonte: ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011).

Os requisitos anteriormente apresentados no quadro 01 – Requisitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 devem ser tratados e estruturados por meio do ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), ferramenta gerencial, difundida por Edward Deming, também conhecido como o “guru do gerenciamento da Qualidade”, que conforme Werkema (1999 *apud* RODRIGUES, 2005), tem as etapas do ciclo PDCA definido da seguinte forma,

a primeira etapa estabelece metas e métodos para que sejam alcançados os objetivos propostos; a segunda etapa executa as tarefas, conforme previsto, na etapa de planejamento. Nessa fase serão coletados dados a serem utilizados na próxima etapa de verificação do processo; na terceira etapa será feita uma comparação do resultado alcançado com a meta que foi planejada; a quarta fase consiste em atuar no processo em função dos resultados. Caso a meta tenha sido atingida, deve-se adotar como padrão o plano. Caso a meta não tenha sido atingida, efetivamente, deve-se agir sobre as ações tomadas, as quais impediram o atingimento da meta.

A seguir, na Figura 07 – Ciclo PDCA aplicado ao Sistema de Gerenciamento de Serviços, teremos a visualização do ciclo relacionado ao gerenciamento de serviços, bem como a prestação do serviço em si, ao qual têm um primeiro momento focado no planejamento em como se gerir e prestar o serviço. Passando para a fase de atuação das atividades planejadas. Com isso segue-se para a fase do ciclo de checar os resultados auferidos, frente as perspectivas esperadas pelo gerenciamento e prestação do serviço e por fim toma-se a fase de fazer a implementação do processo de gestão do serviço, caso o mesmo tenha sido bem sucedido ou, em caso oposto, agir sobre as ações a serem realizadas, buscando corrigir as falhas.

Figura 07 - Ciclo PDCA aplicado ao Sistema de Gerenciamento de Serviços



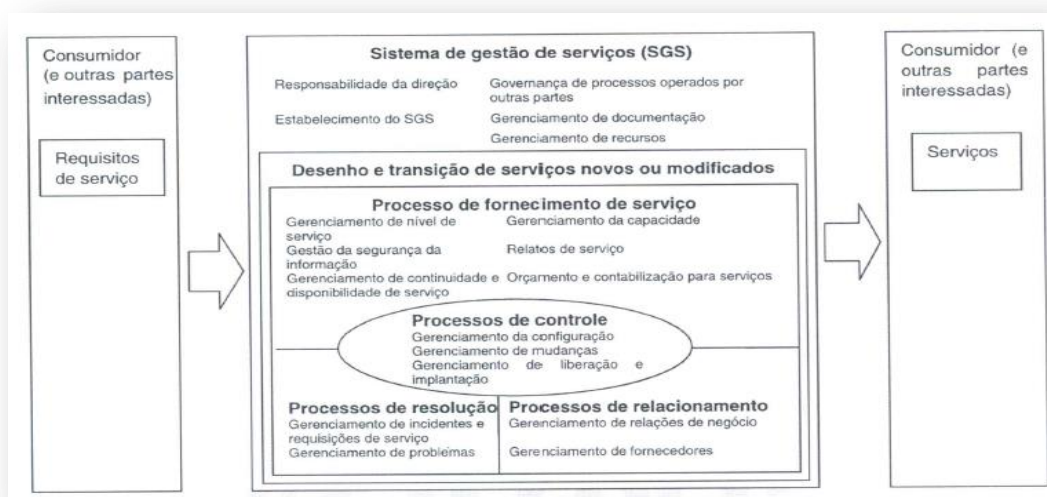
Fonte: Autoria própria.

Após a percepção da exposição da utilização do ciclo PDCA aplicado ao sistema de gestão do serviço, o próximo tópico tratará quanto a explanação dos requisitos pertinentes a implementação do Sistema de Gestão de Serviços.

3.2 Requisitos de Gestão de Serviços

Os processos necessários para se implementar um Sistema de Gerenciamento de Serviços em qualquer organização, são demonstrados a seguir na Figura 08 – Sistema de Gestão de Serviços:

Figura 08 - Sistema de Gestão de Serviços



Fonte: NBR ISO 20000-1 (2011, p. 02).

A Figura 08 – Sistema de Gestão de Serviços, aponta uma relação entre todos os processos para se conseguir gerir um Sistema de Gestão de Serviços. Como apontado na figura, o consumidor atua como entrada para o Sistema de Gestão de Serviço, fornecendo quais os requisitos necessários para o serviço desejado, após isso o Sistema de Gestão de Serviços entra em “ação”, exercendo o gerenciamento de todos os processos pertinentes a ele, conforme a norma em estudo. Com a realização de todos os processos têm-se

como saída o serviço prestado ao consumidor, ou a qualquer outra parte interessada.

A seguir, no Quadro 02 – Requisitos da Norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, serão apresentados todos os requisitos a serem cumpridos para se obter a norma em uma organização:

Quadro 02 - Requisitos da Norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2011

| Requisito a ser gerenciado | Responsabilidade |
|-----------------------------------|--|
| Gerenciamento da Configuração | Gerenciar, controlar e monitorar os Itens de Configuração (ICs) existentes no Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração (BDGC). Um IC é qualquer componente ou elemento existente na infraestrutura que é necessário para a prestação de um serviço. |
| Gerenciamento de Incidentes | Gerenciar os desvios (incidentes) na infraestrutura, buscando o rápido restabelecimento dos serviços. O gerenciamento de Incidentes se preocupa em resolver o incidente e restabelecer o mais rapidamente possível o fornecimento de serviço ao cliente, minimizando o impacto do incidente ao negócio. Ele deve também garantir que a qualidade do serviço e a sua disponibilidade atendam aos ANSs acordados. Um incidente é classificado como qualquer evento que não faz parte do funcionamento padrão de um serviço e que causa, ou pode causar uma interrupção no serviço ou uma redução de sua qualidade, e que tenha sua solução conhecida (erro conhecido). |
| Gerenciamento de Problemas | Gerenciar os problemas, buscando identificar a causa raiz, propondo soluções para os problemas, eliminando problemas repetidos, acelerando o tempo de solução e gerando um banco de soluções. Os objetivos do Gerenciamento de Problemas incluem aumentar a qualidade da infraestrutura de TI pela investigação das causas dos incidentes ou de potenciais incidentes, removendo-as de forma permanente e prevenindo proativamente novos incidentes. Uma vez que a causa de um problema, uma falha na infraestrutura, é identificada e uma solução é estabelecida, um problema passa a ser denominado como um erro conhecido. |

| Requisito a ser gerenciado | Responsabilidade |
|-----------------------------------|---|
| Gerenciamento de Mudanças | Gerenciar as mudanças, assegurando que elas sejam rápidas, fáceis, consistentes e autorizadas. O objetivo do Gerenciamento de Mudanças é completar com sucesso através de uma forma sistemática todos os ajustes e mudanças na infraestrutura de TI. Dessa maneira, os riscos associados à manutenção do serviço e consequente qualidade e impacto dos mesmos são mantidos nos menores níveis possíveis. |
| Gerenciamento de Liberação | Gerenciar a distribuição e o controle de liberação de software, de hardware e atualizações. O gerenciamento de Liberações controla todo o software e hardware existente na infraestrutura de TI em produção e organiza a distribuição nos ambientes operacionais. Apenas software e hardware verificados, testados e aprovados pelo Gerenciamento de Liberação são distribuídos, garantindo que as versões originais possam ser retomadas em casos de falhas. |
| Gerenciamento do Nível de Serviço | O objetivo do Gerenciamento do Nível de Serviço (GNS) é deixar claro os acordos entre os clientes e a organização de TI a respeito do tipo e da qualidade dos serviços oferecidos, tomar as medidas cabíveis para suas implementações e buscar soluções que garantam o atendimento aos níveis estabelecidos. |
| Gerenciamento de Disponibilidade | Gerenciar o presente, otimizar a cadeia de prestação de serviço e acompanhar o negócio. O Gerenciamento de Disponibilidade identifica, define e prepara as medidas necessárias para garantir a disponibilidade requerida pelos serviços, monitorando a confiabilidade e a disponibilidade nas falhas e interrupções e recomenda mudanças para prevenir futuras perdas na qualidade dos serviços. |
| Gerenciamento de Capacidade | Gerenciar o futuro, monitorando e avaliando o desempenho dos serviços, planejando também novos negócios. O Gerenciamento de Capacidade identifica e especifica a demanda e as necessidades do cliente, buscando traduzi-las em recursos constantemente monitorados. |

| Requisito a ser gerenciado | Responsabilidade |
|--|---|
| Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI | Gerenciar o desastre, mantendo planos de contingência e de recuperação de desastres, sobrevivência do negócio, riscos e vulnerabilidades. O Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI (GCSTI) trata das interrupções inesperadas nos serviços de TI, preparando e planejando medidas de recuperação e restauração dos serviços de TI. |
| Gerenciamento Financeiro para Serviços de TI | Gerenciar os custos efetivos, a alocação dos recursos financeiros e o Retorno do Investimento (<i>Return of Investment</i> – ROI). O Gerenciamento Financeiro realiza a correta provisão orçamentária dos serviços de TI, fazendo uma consideração entre custos envolvidos e possíveis benefícios nos investimentos, em especial nas tomadas de decisões a respeito de mudanças no ambiente. |

Fonte: Leite et. al (2010, p. 91).

Para a implantação desses processos em uma organização é vital que a alta direção esteja plenamente comprometida com todas as fases necessárias para a implantação do Sistema de Gestão de Serviço. Conforme a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011), podemos ver no Quadro 03 a seguir que a alta direção necessita:

Quadro 03 - Responsabilidades da Alta Direção

| Responsabilidades da Alta Direção |
|--|
| Estabelecer e estruturar as diretrizes de comunicação do escopo, e requisitos de política e objetivos necessários à gestão dos serviços. |
| Fornecer garantia para o desenvolvimento do plano de gerenciamento de serviços e não somente sua criação, mas também sua manutenção. |
| Ser um agente de comunicação da importância e relevância tanto dos requisitos dos serviços a serem gerenciados, como também do cumprimento de qualquer exigência de teor legal, regulamentar e contratual. |
| Atuar assegurando os recursos necessários ao gerenciamento dos serviços, bem com garantir que os riscos existentes sejam avaliados e gerenciados. |
| Conduzir análises críticas. |

Fonte: ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011), adaptado.

Além do cumprimento dos requisitos informados anteriormente no Quadro 02 – Requisitos da Norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, bem como nas responsabilidades da Alta Direção elencadas no Quadro 03 – Responsabilidades da Alta Direção, a norma em estudo trata da necessidade de se cumprir uma gestão de documentos, como um item necessário para a eficaz implantação do SGS (Sistema de Gerenciamento de Serviços). A norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011, p. 10) tece que,

O provedor de serviço deve estabelecer e manter os documentos, incluindo registros, para garantir o eficaz planejamento, operação e controle do SGS. Estes documentos devem incluir:

A – política e objetivos documentados para o gerenciamento de serviços;

B – planos de gerenciamento de serviço documentados;

C – políticas documentadas e planos criados para processos específicos como requerido por esta parte da ABNT NBR ISO/IEC 20000;

D – catálogo de serviços documentados;

E – ANS documentadas;

F – processos de gerenciamento de serviços documentados;

G – procedimentos e registros requeridos e documentados para esta parte da ABNT NBR ISO/IEC 20000;

H – documentos adicionais, incluindo os de origem externa, determinados pelo provedor de serviço, conforme necessário, para garantir o funcionamento eficaz do SGS e a entrega dos serviços.

A mesma também menciona critérios para o controle de documentos e registros. Pode-se ver a seguir que a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011, p. 11) trata que,

documentos requeridos pelo SGS devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos indicados na Seção 4.3.3 da norma.

Com isso, um procedimento documentado deve ser desenvolvido, buscando definir controles com o intuito de atender aos seguintes itens descritos adiante no Quadro 04 – Controle de Documentos:

Quadro 04 - Controle de Documentos

| Controle de Documentos |
|--|
| Viabilizar meios para a criação e aprovação de documentos anterior a emissão dos mesmos. |
| Uma forma de comunicar/informar as partes interessadas sobre quaisquer documentos sejam novos ou modificados. |
| Garantir a revisão e manutenção dos documentos, se necessário. |
| Prover uma estrutura de controle de mudanças e versionamento dos documentos, garantindo que tais mudanças e a revisão atual dos documentos estejam visíveis e disponíveis. |
| Assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estejam disponíveis nos pontos de utilização; |
| Garantir uma facilidade na identificação e legibilidade dos documentos. |
| Prover meios de identificação e distribuição controlada de documentos que sejam oriundos de fonte externa. |
| Buscar prevenir o uso de documentos defasados, bem como identificar adequadamente esses documentos, caso os mesmos sejam mantidos. |

Fonte: ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011), adaptado.

Dessa forma, ainda de acordo com a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011, p. 11) temos,

Controle de registros

Os registros devem ser mantidos para demonstrar conformidade com os requisitos e com a eficaz operação do SGS.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e eliminação de registros. Os registros devem ser legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Uma outra importante gestão que deve ser realizada como base ao cumprimento e execução dos demais processos pertinentes ao Sistema de Gestão de Serviços é o Gerenciamento de Recursos. Gerenciamento este que é mencionado na ABNT NBR ISO/IEC 20000 ao tratar que a organização que prover o serviço deve fornecer os recursos em suas esferas humanas,

técnicas, financeiras e de informação necessárias ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção do Sistema de Gestão de Serviços, bem como os serviços inclusos neste; e continuamente trazer melhorias na eficácia dessa gestão e um incremento na satisfação do cliente (ABNT NBR ISO/IEC 20000-1, 2011).

O próximo tópico abordará o fornecimento de serviço, importante processo para a implementação de um Sistema de Gestão de Serviços, tratando dos acordos de nível de serviço, bem como dos relatos necessários a esses serviços acordados entre o provedor de serviço e o cliente.

3.3 Detalhamento do Processo de Fornecimento de Serviço

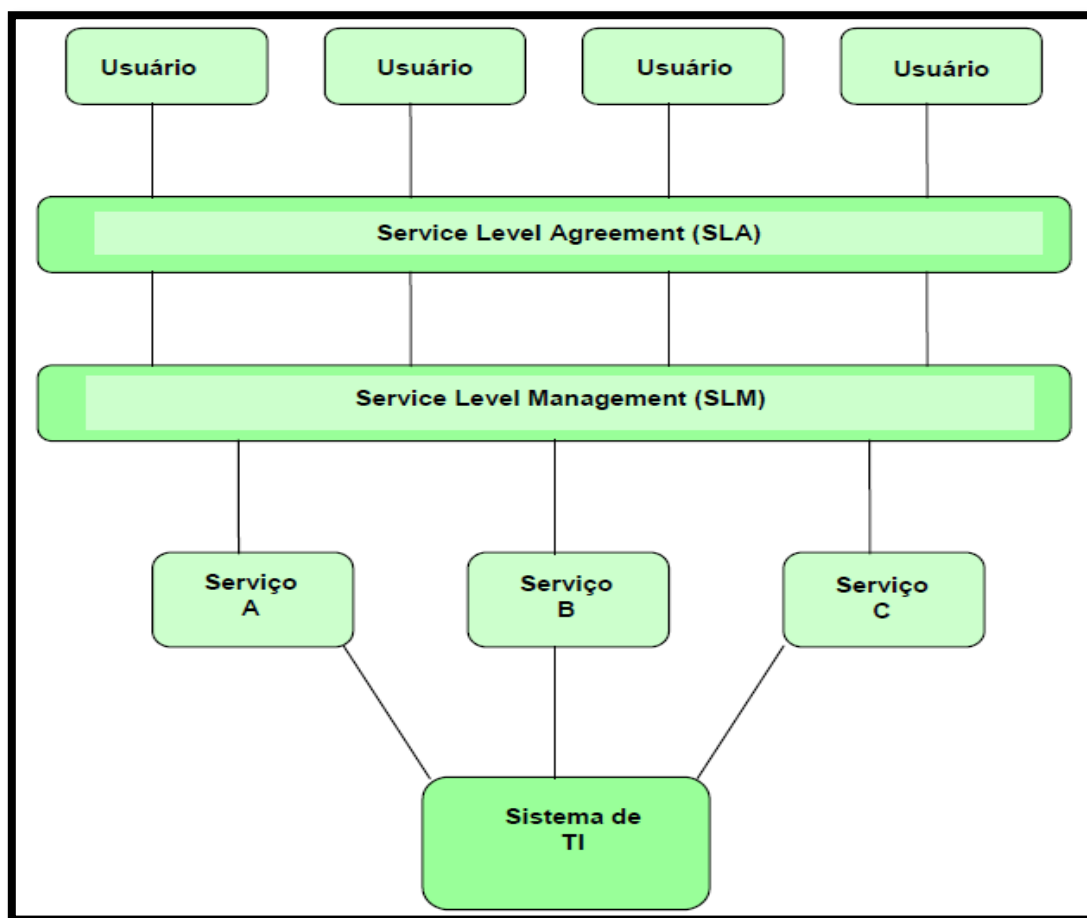
Processo que é tratado sob duas análises, tais: Gerenciamento de Nível de Serviço e Relatos de Serviço. A seguir a gestão de nível de serviço será esclarecida, por meio do fluxo do cumprimento do gerenciamento, assim como a definição dos itens que deverão ser cumpridos para um eficaz gerenciamento de nível de serviço.

- Gerenciamento de Nível de Serviço

O funcionamento do gerenciamento de nível de serviço ocorre, conforme a Figura 09 – Relacionamento Cliente – Gerenciamento de Nível de Serviço, demonstrada a seguir, por meio da atuação do Usuário (cliente ou parte interessada na prestação do serviço), que define os acordos de nível de serviço com o provedor do serviço e este internamente estabelece os acordos de nível de gerenciamento para o cumprimento do nível de serviço definido com o usuário.

Ao se executar o gerenciamento prescrito no parágrafo anterior, ocorre a entrega do serviço ou serviços contratados, culminando em uma última instância no conhecimento adquirido com a entrega do serviço passando para o Sistema de TI da provedora do serviço, para que se possa analisar o processo como um todo buscando identificar pontos de melhoria e garantir a eficaz gestão do nível de serviço.

Figura 09 - Relacionamento Cliente – Gerenciamento do Nível de Serviço



Fonte: OGC (2003 apud MORIKANE, 2008, p. 56).

A ABNT NBR ISO/IEC20000-1 (2011) apresenta a seguir no Quadro 05 – Itens de Implantação da Gestão de Nível de Serviço, os itens que deverão ser obrigatoriamente estabelecidos e definidos em uma organização para garantir o cumprimento da gestão de nível de serviço.

Quadro 05 – Itens de Implantação da Gestão de Nível de Serviço

| Itens de Implantação da Gestão de Nível de Serviço | |
|---|---|
| 1 | Deve haver um acordo entre o cliente e o provedor do serviço, quanto aos serviços oferecidos. |
| 2 | Um catálogo de serviços deve ser definido e acordado entre as partes (provedor de serviço e cliente). |

| Itens de Implantação da Gestão de Nível de Serviço | |
|---|---|
| 3 | Ao menos um Acordo de Nível de Serviço (ANS) deve ser acordado para todos os serviços fornecidos, ao quais os ANS's devem constar metas de serviço, características da carga de trabalho, bem como exceções. |
| 4 | Uma análise crítica em intervalos previamente planejados deve ser realizada entre o provedor de serviços e o cliente, buscando avaliar os serviços e os ANS's definidos. |
| 5 | Quaisquer mudanças nos documentos, nesse caso vinculados as requisitos do serviço, devem ser controlados por meio do processo de gerenciamento de mudanças. E com isso, o catálogo de serviços deve acompanhar essas mudanças. |
| 6 | Uma análise de tendência deve ser realizada pelo provedor de serviço, com o intuito de verificar o desempenho das metas de serviço. Com os resultados gerados, os mesmos devem ser registrados e analisados criticamente, para a busca de possíveis não conformidades e melhorias. |
| 7 | Na existência de componentes do serviço que venham a ser ofertados pelo cliente ou grupo interno, é requerido que o provedor de serviço alinhe com essas partes um acordo documentado para formalizar como se dará essas interfaces e prevendo uma análise dos resultados das metas de serviços desses componentes. Quaisquer resultados precisam ser gerados para identificação da causa de não conformidades e oportunidades de melhoria. |

Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011).

Um Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement – SLA*) é um acordo formalizado entre o provedor de serviço e o cliente à respeito da contratação de um serviço de tecnologia da informação ou telecomunicação. Onde são definidos os requisitos mínimos para a promoção do serviço (TUDE, 2007 *apud* MORIKANE, 2008).

Adiante trataremos quanto ao Relato de Serviço. Parte importante do processo de Fornecimento de Serviço.

- Relatos de serviço

Ainda conforme as diretrizes apontadas pela ISO 20000-1 (2011, p.18), o relato de serviço é explicado como,

a descrição de cada relato de serviço, incluindo sua identidade, propósito, audiência, frequência e detalhes das fontes de dados, deve ser documentada e aprovada pelo provedor de serviço e partes interessadas.

Esses relatos de serviço devem ser construídos, com base no cumprimento dos requisitos mínimos apresentados a seguir conforme a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011):

- Desempenho das metas do serviço que foram previamente definidas;
- Explicitar informações relevantes sobre quaisquer eventos significativos que impactem o serviço;
- Características da carga de trabalho;
- Não conformidades que foram detectadas, que venham a ferir os requisitos da norma;
- Apresentar informações de tendência;
- Expor informações sobre a satisfação e reclamações de clientes, bem como análises dessas informações.

Ainda conforme a ABNT NBR ISO/IEC 20000-1 (2011, p. 19),

o provedor de serviços deve tomar decisões e ações com base nas conclusões dos relatos de serviço. Ações acordadas devem ser comunicadas às partes interessadas.

As definições apresentadas nesta seção e na anterior formam a base para a composição de uma devida análise crítica sobre quais os benefícios e desvantagens percebidos com a implantação da certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000 em sua versão de 2011 no gerenciamento de nível de serviço realizado no departamento de Melhoria de Serviços Continuados na empresa X Tecnologia S/A, conforme aderência as etapas previstas na metodologia deste trabalho, que será apresentada a seguir.

4 METODOLOGIA

Conforme exposto anteriormente, este capítulo aborda as etapas (fases) metodológicas tomadas para a realização da pesquisa ao qual este trabalho objetiva.

Prodanov e Freitas (2013, p. 49) informam que a pesquisa científica,

visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a pesquisa é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores.

Adiante serão expostos os pontos quanto à classificação, amostragem, instrumento de coleta de dados e o tratamento ofertado aos dados coletados que compõem essa pesquisa, como etapas para o embasamento metodológico.

4.1 Classificação da Pesquisa

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, por tratar da geração de conhecimento que busca a aplicabilidade prática dirigida a soluções específicas de problemas, conforme tece conhecimento de Prodanov e Freitas (2013).

No que concerne aos objetivos, à pesquisa em estudo classifica-se como exploratória, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) esta classificação de pesquisa assume forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, objetivando disponibilizar maiores informações sobre o assunto pesquisado.

Tratando do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa em análise assume as classificações de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Pesquisa bibliográfica por assumir o desenvolvimento de um referencial teórico com base em um levantamento bibliográfico, com enfoque na percepção dos conceitos da biblioteca ITIL, bem como dos requisitos da norma ISO em estudo. Onde essas informações teóricas serão postas em alinhamentos com um estudo de caso em uma organização de tecnologia da informação e comunicação.

Classificada também como estudo de caso, por abordar o levantamento durante o período pré-certificação e pós-certificação de uma empresa na norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, objetivando verificar os benefícios e dificuldades com a implantação da norma em análise, com um foco no gerenciamento do nível de serviço aplicado no departamento de Melhoria de Serviços Continuados dessa organização. Estudo de caso apoiado com o levantamento de um questionário direcionado ao responsável pelo cumprimento do processo de gestão do nível de serviço na organização.

Como forma de reforço de conhecimento a respeito do que se trata um estudo de caso, Prodanov e Freitas (2013, p. 60) mencionam que,

o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

E por fim quanto ao ponto de vista da forma de abordagem do problema da pesquisa, a mesma é classificada como uma pesquisa qualitativa.

Por tratar-se da aplicação de um estudo de caso, uma pesquisa qualitativa tornou-se necessária, no que concerne a análise dos resultados de auditorias internas da empresa em estudo, para que se possam perceber os pontos de melhoria, bem como identificar quaisquer avanços e/ou regressões no processo de Gestão do Nível de Serviço com a implantação da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, assim como o questionário a ser aplicado possui quatro questionamentos subjetivos a serem repassados para o Coordenador de

Nível de Serviço, com o intuito de obter um real diagnóstico dos resultados da implantação da certificação ISO em estudo e fortalecer desta forma o resultado percebido em auditoria.

Prodanov e Freitas (2013, p. 70) enunciam que a pesquisa qualitativa,

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e subjetivo, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

A seguir serão apresentadas as informações que compõem a amostragem dessa pesquisa.

4.2 Amostragem

Esta etapa objetiva, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) referenciar o subconjunto do universo ou da população, através do qual serão estabelecidos ou por meio de estimativas definir as características desse universo. A amostragem pode ser classificada como probabilística ou não probabilística.

A pesquisa em análise trata de uma amostragem não probabilística, motivada por acessibilidade. Isso se deve pelo fato de que o questionário aplicado será trabalhado com um único representante, que apesar disso, é o responsável pelo cumprimento de todo o processo de gestão do nível de serviço na organização, processo esse ao qual nosso o problema está embasado. Bem como os dados de auditorias coletados trabalham sobre contratos e atividades realizadas sob dois períodos, um pré-certificação, ocorrido em dezembro de 2013 e outro pós-certificação originado em fevereiro de 2014.

A amostragem não probabilística é destituída de qualquer rigor estatístico, e o pesquisador pode selecionar os elementos que de algum modo possui acesso e podendo admitir que esses elementos, representam significativamente o universo de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A seguir será abordado o tópico a respeito dos instrumentos de coleta de dados utilizados para a realização da pesquisa.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Conforme Oliveira (2002 *apud* MORIKANE, 2008, p. 66),

a coleta de dados possui várias fases, que pode variar de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Por meio da pesquisa bibliográfica, é obtido o conhecimento sobre as diferentes formas de contribuição científica a respeito de determinado assunto ou fenômeno.

Foram tomados como instrumentos de coletas de dados para o alcance da resolução de nosso problema, os relatórios finais de auditorias internas do departamento de Melhoria de Serviços Continuados realizados sob os períodos de dezembro de 2013 (pré-certificação) e fevereiro de 2014 (pós-certificação); a análise dos relatos de nível de serviço, bem como questionário aplicado ao Coordenador de Nível de Serviço, buscando estar alinhado ao objetivo dessa monografia, que é o de: identificar as dificuldades e benefícios oriundos da implantação de certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, em uma organização prestadora de serviço de Tecnologia da Informação, focando no Processo de Gestão de Nível de Serviço.

Também conforme Oliveira (2002 *apud* MORIKANE, 2008, p. 67) a análise dos dados,

consiste em um processo mental que deve decompor um todo, seja ele, um objeto, seja um fenômeno em pequenos elementos, com a finalidade de compreender o lugar que ocupam e o papel que desempenham no todo.

Após a definição dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados, o próximo tópico tratará do tratamento a esses dados.

4.4 Tratamentos dos dados

Etapa da pesquisa que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), os procedimentos de tratamentos dos dados, costumam ter uma análise qualitativa das informações.

A análise qualitativa depende de fatores como a natureza dos dados, a extensão aplicada à amostra, os instrumentos de pesquisa para a coleta dos dados e os pressupostos teóricos que fundamentam a pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com isso os tratamentos dos dados foram definidos nos resultados que serão apontados na próxima seção, agrupados nos resultados

de conformidade e não conformidades vistas nas auditorias internas, assim como nas sugestões de melhorias descritas nas auditorias; tivemos também a exposição dos relatos de nível de serviço que foram apontados para verificação se os requisitos básicos para se cumprir o gerenciamentos do nível de serviço foram realizados e por fim obtivemos como tratamento dos dados, uma interpretação das respostas apontadas no questionário aplicado ao Coordenador de Nível de Serviço.

Na próxima seção desta monografia será abordada a análise dos resultados, através da apresentação de um “estudo de caso” que trará um breve histórico da organização, o processo de implantação da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 na empresa X Tecnologia S/A e uma breve análise dos resultados obtidos com a certificação, com foco no processo de gestão do nível de serviço, almejando alcançar as respostas para o problema levantado nesta monografia, conforme mencionado na introdução deste trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi desenvolvida em forma de uma verificação de alguns pontos de auditoria interna aplicado em uma organização de tecnologia da informação e comunicação, empresa esta titulada de forma fictícia de “X Tecnologia S/A” mostrando um comparativo, da auditoria interna realizada anteriormente a conquista da certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 em 2013 e a auditoria interna ocorrida no primeiro trimestre de 2014, com um enfoque no departamento de melhoria de serviços continuados. Bem como balizaremos os resultados apresentando algumas importantes criações advindas da implantação da certificação, como os relatos de nível de serviço. Outra forma de se tratar nesta fase de análise dos resultados, foi feita pelo questionário “aberto” ao CNS sênior da organização, aos quais os resultados foram somados a percepção vista em auditoria, por meio de amostragem.

5.1 Caracterização do ambiente

A referida organização em estudo iniciou suas atividades em 1992 em Fortaleza, já atuando como parceira Microsoft, sendo que em 1997 desenvolveu uma parceria com outra importante empresa, a IBM. Um ano antes ao início a parceria com a IBM, a X Tecnologia S/A abriu sua primeira filial em Recife (X Tecnologia S/A, 2014a).

Já no ano de 20000 uma importante certificação foi alcançada pela organização, a ISO 9001. Certificação essa que anos mais tarde serviu como base para a ISO 20000 (X Tecnologia S/A, 2014a).

Hoje a empresa conta o apoio de mais de 750 colaboradores distribuídos ao redor do Brasil, em localidades como Recife, Brasília, Belém, Belo Horizonte, Salvador, Natal e Fortaleza (X Tecnologia S/A, 2014b).

Esta organização possui como apresentação de seu negócio a ideia de prover soluções que possam garantir resultados eficazes, confiáveis e que passem segurança em tecnologia da informação e comunicação, que venham a ser capazes de alavancar os negócios desses clientes.

Inicialmente, o estudo de caso foi baseado na promoção de uma comparação entre os resultados da última auditoria interna pré-certificação da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, com a auditoria interna realizada no primeiro trimestre de 2014, ambas pertinentes ao departamento de MSC (Melhoria de Serviços Continuados). Após o confronto de resultados, levando em consideração que uma auditoria trabalha por amostragem, um momento focado na apresentação de algumas implementações pós-auditoria (relatos de nível de serviço), e com isso teremos uma análise clara dos resultados.

Para ambas as auditorias foram definidas algumas métricas de avaliação, tais:

- Conforme: quando temos um item que apresenta conformidade com os requisitos auditados;
- Não conforme: aplicado quando ocorrem desvios no que se relaciona aos requisitos auditados;
- Oportunidade de melhoria: São entendidas como sugestões advindas da equipe auditora para melhoria do SGS (Sistema de Gestão de Serviço) e SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da empresa, podendo ser aplicados ou não.

5.1.1 Auditoria Interna pré-certificação

Nesta auditoria, realizada em 12 de setembro de 2013 no departamento de melhoria de serviços continuados, os seguintes itens referentes a norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 foram avaliados:

- 5.4 – Transição de serviços novos ou modificados
- 6.1 – Gerenciamento de nível de serviço
- 6.2 – Relatos de serviço
- 6.4 – Orçamento e contabilização para serviços
- 8.1 – Gerenciamento de incidentes e requisições de serviço

Nesta auditoria foram pontuadas **11 conformidades**, **13 não conformidades** e **02 oportunidades de melhoria**, que mostraram falhas em etapas vinculadas ao processo de fornecimento do serviço ao cliente.

Foi perceptível a falha no cumprimento de alguns procedimentos descritos tanto nos manuais do setor, bem como em requisitos previstos na norma que afetaram o gerenciamento quanto a planejamentos de férias, entrega de documentos ao cliente no prazo acordado, dificuldade em evidenciar que houve repasse de informação ao cliente quanto ao desempenho do contrato a que se gerencia o nível de serviço e quebras de indicadores de desempenho, itens esses que poderão ser vistos em detalhe no anexo A – Relatório de auditoria interna pré-certificação, existente nesta monografia.

Essas falhas que de uma forma geral, denotam dificuldade de organização em tarefas da rotina de um coordenador de nível de serviço, são mensuradas em uma etapa em que não havia maturidade quanto ao cumprimento do processo, bem como inexistência da certificação da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 na organização. É importante validar se o mesmo cenário de dificuldades apontado nas não conformidades vistas em auditoria se repete em uma etapa pós-certificação.

5.1.2 Auditoria Interna pós-certificação

A título de estabelecimento de comparações, a seguir podem-se ver os resultados e itens auditados referentes à auditoria interna realizada no departamento de melhoria de serviços continuados na empresa X Tecnologia S/A. Auditoria feita em 03 de fevereiro de 2014, já com o selo de empresa certificada ISO 20000:2011.

Para esta auditoria, os seguintes requisitos da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 foram auditados:

- Transição de serviços novos ou modificados
- Gerenciamento de nível de serviço
- Relatos de serviço
- Orçamento e contabilização para serviços
- Gerenciamento de incidentes e requisições de serviço

O panorama desta auditoria apontou os seguintes resultados: **13 conformidades, 05 não conformidades e 02 oportunidades de melhoria.**

Com este novo resultado foi percebido uma maturidade no cumprimento dos processos, ocorrendo uma redução substancial quanto a não conformidades, bem como um aumento em conformidades, o que mostra uma maior aderência da equipe responsável pelo fornecimento do serviço, assim como pela gestão do nível de serviço em seguir os procedimentos previstos.

As não conformidades percebidas nesta auditoria recaíram sobre aspectos que envolvem rotina entre departamentos da X Tecnologia S/A, não mais impactando em atividades que diretamente afetariam o cliente. Falhas como entrega de documentos ao cliente fora do prazo, ou falha em evidenciar a disponibilização de alguns documentos ao cliente, não foram mais vistos. Visto que a satisfação do cliente para os contratos auditados nesta auditoria atingiram a média estabelecida pela X Tecnologia S/A. Tais resultados, poderão ser vistos em detalhes através do anexo B – Relatório de auditoria interna pós-certificação, presente nesta monografia.

Através dessa percepção entre as auditorias anteriormente apresentadas que tiveram seus itens analisados sob os mesmos requisitos da norma, fica claro a melhoria do setor quanto à gestão de suas atividades, principalmente no que tange a gestão do nível de serviço e relatos de níveis de serviço. Reduções nas não conformidades, bem como a percepção de um acréscimo no ganho de conformidades apresentadas pós-obtenção da certificação, o departamento mostrou-se mais maduro, por meio dessas verificações em auditoria.

A seguir um importante objeto de apoio na gestão de todo o processo de fornecimento de serviço, bem como do processo de gestão do serviço como um todo será demonstrado. Objeto esse implantado na organização, durante o momento de implantação da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 na empresa, perdurando sua aplicação até então.

5.1.3 Relatório de Nível de Serviço

Em aderência a norma em análise, a organização X Tecnologia S/A desenhou uma série de processo e documentos que viessem a orientar o trabalho na melhor gestão dos serviços. Com isso, criou-se o PC14 – Política de Gestão de Nível de Serviço (publicado em 28 de agosto de 2013 em sua versão 00), que menciona em seu bojo a necessidade de criação e apresentação a cada cliente com contrato vigente na central de gerenciamento de serviços, um RNS (Relatório de Nível de Serviço), documentos este que deve possuir uma avaliação e aceite formal por parte do cliente. Tal documento é composto minimamente pelo que está proposto no requisito 6.2 – Relatos de serviço da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000 (2011):

- Desempenho das metas de serviço;
- *Reports* sobre eventos significativos;
- Características que envolvam a carga de trabalho;
- Não conformidades em relação aos processos vinculados a norma;
- Informações de tendência;
- Dados relacionados a medição de satisfação do cliente, bem como resultados dessas medições.

Com o estabelecimento dessa métrica de apresentação dos relatórios de nível de serviço continuamente aos clientes, permitindo que os mesmos tenham visibilidade do desempenho das atividades previstas nos catálogos de serviços, mostra-se que este objeto de apoio formalizado durante a implantação da norma na organização, veio a contribuir positivamente no desempenho do processo de fornecimento de serviços, realizado pela equipe de Melhoria de Serviços Continuados.

5.1.4 Questionário aplicado

Por meio do questionário aplicado ao Coordenador de Nível de Serviço Sênior da empresa, chegou-se a seguinte percepção que colabora com os resultados obtidos frente a análise das auditorias pré e pós certificação e o ganho auferido com os relatórios de nível de serviço anteriormente citados,

levando em consideração que a identidade do coordenador deve ser preservada:

➤ Aspectos positivos (benefícios)

Coordenador aponta em uma das perguntas o seu entendimento quanto ao processo de fornecimento de serviço, que engloba a gestão do nível de serviço. Com sua resposta pode-se perceber que a equipe demonstra aderência e conhecimento quanto a importância de cumprir tal processo que de acordo com o Coordenador deve: “garantir que os entregáveis previstos em contratos seja devidamente fornecido, e cumprindo os níveis de serviços acordados com os clientes”.

Também foi entendido que com a implantação da norma na organização, o responsável pelo cumprimento do processo consegue visualizar suas responsabilidades de forma mais clara, inclusive enumerando-as de modo objetivo e com isso entende que pode continuamente melhorar no cumprimento de tais atividades que são vitais para o correto cumprimento da gestão do nível de serviço. Tais atividades podem ser visualizadas no apêndice dessa monografia.

E por fim, com o retorno obtido do questionário, entende-se que os benefícios em geral com a implantação da norma são: facilidade de controle dos contratos, melhor gestão dos acordos de nível de serviço, melhoria na satisfação do cliente, existência de um relatório de nível de serviço padronizado que permite visualizar e medir uma série de indicadores de desempenho da equipe. Com isso percebem-se melhorias substanciais que vieram a facilitar a gestão do nível de serviço na organização.

➤ Aspectos negativos (dificuldades e/ou desafios)

No que trata a dificuldades alcançadas com a implantação da norma, o questionário nos pontua por meio da análise do Coordenador de Nível de Serviço que a principal dificuldade é o cumprimento dos acordos de nível de serviço (prazos) para alguns contratos, que conforme a norma deve ser cumprido, mas que no dia a dia tornam-se complexos, em virtude dos prazos

agressivos que são acordados e o não cumprimento dos prazos podem acarretar em multas.

Apesar dessa pontuação de dificuldades, fica claro que a equipe, bem como a organização entende o papel que deve cumprir junto ao processo e que apesar da dificuldade apontada, existe uma série de benefícios que vêm a colaborar para a melhoria contínua do processo e da gestão do nível de serviço.

Desta forma, por meio do questionário conseguimos abordar e resgatar os objetivos definidos para esta monografia, buscando de forma geral elencar os benefícios e dificuldades com a implantação da norma.

A seção a seguir intitulada conclusão, abordará o desfecho deste trabalho, abrangendo considerações finais acerca do tema pesquisado.

6 CONCLUSÃO

Almejando o alcance de melhorias, bem como a implementação de uma gestão de serviços em tecnologia da informação eficaz, as organizações brasileiras vêm percebendo a norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 como uma importante ferramenta de apoio organizacional, que em consonância com as boas práticas da biblioteca ITIL promovem meios para viabilizar esse objetivo de se gerir os serviços de TI com eficácia.

Com uma crescente elevação dos níveis requeridos por clientes no fornecimento de serviços, e a perceptível importância da TI para a promoção e viabilização do fornecimento de serviços, as organizações buscam meios (formas) de se gerenciar com sucesso toda a cadeia que permeia a prestação do serviço em tecnologia da informação.

A ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 viabiliza a implantação de uma série de processos que apoiam toda a gestão do serviço, consolidando-se assim como um importante meio para auxiliar as organizações no alcance dos objetivos pertinentes ao negócio.

Com o intuito de se analisar e investigar na empresa X Tecnologia S/A a implantação da certificação ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 e os benefícios e dificuldades percebidas no gerenciamento de nível de serviço realizado no departamento de melhoria de serviços continuados na organização, foi realizada uma pesquisa com base em dados oriundos de auditorias internas, bem como documentos internos como relatos de nível de serviço e a aplicação de um questionário.

Após a análise das auditorias pré e pós certificação e da aplicação de um questionário ao Coordenador de Nível de Serviço, procedeu-se a análise dos benefícios e dificuldades propiciados a operação na qualidade dos serviços após a certificação. Com isso conseguimos alcançar a realização dos objetivos geral e específicos levantados na introdução desta monografia, que estavam embasados na exposição dos conceitos da ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011 e

os processos aliados à biblioteca ITIL, assim como na identificação dos pontos positivos e negativos analisados por meio do estudo de caso.

A partir do estudo desenvolvido observou-se que ocorreram melhorias incrementais no departamento de Melhoria de Serviços Continuados, em pontos que envolvem não só os processos de gerenciamento de nível de serviço e relatos de serviço, que compõem a estrutura macro do fornecimento de serviço, mas também a avanços em requisitos como transição de serviços novos ou modificados, orçamento e contabilização para serviços, a gestão de incidentes e quaisquer requisições de serviços. Também constatado que a dificuldade encontrada foi a de cumprir os acordos de nível de serviço para alguns contratos, por estabelecerem prazos de atendimentos bastante agressivos que podem impactar em multas, pelo não cumprimento.

Os resultados entre as auditorias mostraram claramente esse resultado, acima elencado, aliado a uma maior organização e compromisso da equipe, comportamentos esses refletidos nos demais setores da organização, tendo em vista que para a correta execução desses processos vistos em auditoria, o apoio de outros departamentos mostra-se essencial.

Esta pesquisa também traz, além da resolução do problema e explanação dos objetivos, contribuições acadêmicas no que concerne a composição de um material que servirá como base para estudos futuros que venham a abordar a governança de TI, bem como a norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011, mais especificamente.

Quanto a contribuições gerenciais, podemos citar que o apontamento das dificuldades e benefícios levantados poderão servir de lição aprendida para outros estudos em organizações que queiram implantar a norma em questão, assim como esta pesquisa poderá funcionar como um material de consulta para a organização estudada entender os pontos de melhoria para o cumprimento do processo de fornecimento de serviço, mais especificamente a gestão do nível de serviço.

Por fim, conseguiu-se observar, apesar das diversas melhorias percebidas, alguns pontos de atenção que podem ser tratados como sugestões

para trabalhos futuros e que necessitam em um momento posterior serem realizados: a gestão das atividades do dia-dia (rotina), pois viu-se que grande parte das não conformidades em auditorias apontadas, advinham de atividades operacionais que necessitavam apenas de um maior controle pessoal das atividades para sua execução, necessidade de se firmar uma rotina de tarefas de atualizações por exemplo, sugestão essa que pode ser trabalhada em equipe com um acompanhamento inicial do Gerente do departamento de Melhoria de Serviços Continuados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Norma Brasileira ISO/IEC 20000:2011**. Tecnologia da Informação – Gestão de Serviços, segunda edição, 27/07/2011.

BARBOSA, C. S.; ARAÚJO, D. C.; TORRES, I. V. Governança de TI utilizando as práticas da ITIL. **Revista Tecnologias em Produção**, v. 2, n. 1, p. 34-38, jun. 2011. DVD.

BRIGANÓ, G. U.; BARROS, R. M. de. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, 2010, Fortaleza. **Projeto de Implantação de um Service Desk: um estudo de caso aplicando conceitos do ITIL e do PMBOK**. Fortaleza, 2010, Disponível em:

<<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2010/artigos/512.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

COIMBRA, Rafael Campo. **Proposta de Projeto de Implementação de Gerenciamento de Serviços de TI Baseado em ITIL V3, Utilizando a Abordagem ITIL LITE, Para o Centro de Informática da Câmara dos Deputados**. 2010. 35 p. Monografia (Pós – Graduação *Lato Sensu* em Governança de Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010. DVD.

FARIAS, Bruno Marques Fremdling. **Importância da Auditoria da Qualidade: ISO 9001:2008**. 2010. 67 p. Monografia (Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

FÁBRICA DE SOFTWARE. **Fábrica de Software, 2014a**. Disponível em <<http://fabrica.ms.senac.br/2013/06/itil-o-que-e-como-funciona-e-o-mercado/>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

LEITE, C. da S. *et al.* Gerenciamento de Serviços de TI: um estudo de caso em uma empresa de suporte remoto em tecnologia da informação. **Revista Sistemas e Gestão**, Campos dos Goytacazes, v. 5, n. 2, p. 85-104, mai. - ago. 2010. DVD.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: Uma abordagem com base na ITIL**. 4. ed. São Paulo: Novatec, 2007. 305 p. DVD.

MORIKANE, Carlos Koji. **O Gerenciamento de Tecnologia da Informação (TI) em uma Instituição Pública: aplicabilidade da norma ISO 20000 em uma instituição pública de ensino**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2008. DVD.

OLIVEIRA, Paulo Marcelo Alencar de. **Gestão da Tecnologia da Informação: Análise da Contribuição da Norma ISO 20000 na Qualidade da Gestão dos**

Serviços de Tecnologia da Informação. 2007. 81 p. Monografia (Bacharel em Ciências da Computação) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2007. DVD.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. 277 p. DVD.

RODRIGUES, Maria Edilza Cordeiro. **Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 numa empresa farmacêutica: Sentidos Atribuídos por funcionários**. 2005. 72 p. Monografia (Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

RÓS, Daniel Vieira. **Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação, Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL**. 2009. 55 p. Monografia (Pós – Graduação em Redes e Telecomunicações) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2008. DVD.

SILVA, A. C. V.; SANTOS, J. C. C. Governança de TI: ITIL V3 no Gerenciamento de Serviços das Empresas. **Revista Fasem Ciências**, Uruaçu, v. 3, n. 1, p. 34-54, jan-jun. 2013. Disponível em: <<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/issue/view/4/showToc>>. Acesso em: 31 mai. 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário do Processo de Fornecimento de Serviços aplicado ao Coordenador de Nível de Serviço

I. Identificação

Nome: Confidencial

Idade: 37 anos

Sexo: Masculino

Função: Coordenador de Nível de Serviço

Tempo de empresa: 4 anos

II. Questionamentos

01) O que você entende sobre o processo de Fornecimento de Serviço, que inclui as etapas de gerenciamento do nível de serviço e relato do nível de serviço, conforme a norma ABNT NBR ISO/IEC 20000:2011?

➤ Processo em que como coordenadores, temos o dever de gerir toda a etapa para garantir que os entregáveis previstos em contratos seja devidamente fornecido, e cumprindo os níveis de serviços acordados com os clientes.

02) Quais as dificuldades encontradas durante a implantação da gestão do nível de serviço, como coordenador de nível de serviço, informar quais seus maiores desafios para se fazer cumprir o processo dessa gestão do nível de serviço?

➤ Prazos e acordos de nível de serviço agressivos que muitas vezes torna o nosso trabalho e a gestão de nossas equipes para prover esse atendimento do contrato no prazo acordado uma tarefa complexa. Em termos gerais, o principal desafio cabe a essa gestão dos SLA's acordados com os clientes que

em alguns clientes são bem agressivos e o não cumprimento pode acarretar em multa para nós.

03) Qual o seu papel (responsabilidades) dentro desse processo atualmente?

➤ Posso dizer que são as já previstas nas atribuições do meu cargo, de modo geral são:

- Designar profissionais capacitados para execução de tarefas de contratos;
- Garantir o cumprimento dos acordos de níveis de serviços (SLA) dos contratos;
- Garantir a consultoria permanente aos clientes de contrato com a finalidade de agregar valores aos mesmos;
- Manter reuniões periódicas com o Gerente de Serviços para a melhoria continua do valor agregado aos clientes de contratos;
- Realizar visitas periódicas de acompanhamento das atividades previstas nos contratos, elaborando relatórios das respectivas visitas;
- Realizar a análise de contratos concluídos;
- Garantir nos contratos de alocação de mão de obra e de contratos que não possuem SLA, o cumprimento das cláusulas contratuais;
- Garantir a rentabilidade do Contrato;
- Avaliar necessidades e propor melhorias nos contratos;
- Realizar análise crítica de novos contratos;
- Solicitar e conferir documentos associados aos faturamentos mensais.

04) Que benefícios o processo de Gestão do Nível de Serviço trouxe para a empresa?

➤ Ganhamos a possibilidade de ter em mãos um maior controle dos nossos contratos e conseqüentemente uma melhor gestão dos acordos de nível de serviço que possuímos. Percebi que nas pesquisas que são realizadas trimestralmente aos meus contratos que já houveram algumas percepções positivas, por parte dos clientes, dos contratos que coordeno quanto aos

pontos que avaliam o cumprimento dos prazos e entrega dos serviços. Agora também possuímos um relatório de nível de serviço padronizado que contempla uma série de indicadores que nos permitem mensalmente medirmos o trabalho de nossas equipes nos contratos, e com isso entendo que toda a equipe consegue gerir melhor seu trabalho e focar nos pontos mais críticos.

ANEXO

ANEXO A – Relatório de auditoria interna pré-certificação

- Os registros de não conformidade e oportunidades de melhoria apontados em última auditoria foram devidamente tratados?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Evidenciada a existência dos seguintes registros ainda "em andamento": RNC 1047: duas ações "em andamento"; RNC 1049: duas ações "em andamento"; RNC 1068: uma ação "em andamento", não sendo cumprido o processo de tratamento dos registros oriundos de auditoria.

- Transferência de Contratos para outro CNS: O FM063-Checklist de Férias e Desligamento-MSD (disponível no SGIQ) está sendo utilizado?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Evidenciado que o CNS xxxxx recebeu todos os contratos do antigo CNS yyyy sem formalização de repasse. Não houve ata e nem preenchimento do FM063-Checklist de Férias e Desligamento -MSD, descumprindo o processo previsto.

- O CNS está recebendo um novo contrato através de RPI (Reunião pós-implementação) ou RCC (Reunião de Comunicação de Contrato)? Está anexando a respectiva ata no sistema CRM (aba anotações)?

Evidência Objetiva: **Item não conforme.** Cliente TJCE-Contrato42/2010-ON31620. Proprietário xxxx. Não encontrada ata de RPI anexada no CRM. Existe um comentário indicado em "anotações" do CRM falando que o contrato está como "rascunho", ficando pendências da Gprojxxxx (pendente de CT's de *service pack*, falta data de vigência, o contrato está em branco). Contudo, visto que o contrato está "ativo" no CRM e não em modo "rascunho". O SLA desse cliente não está cadastrado no CRM e não se tem comprovações de que a vigência do contrato é realmente a que está registrada no CRM, pois não foi encontrado contrato de *service pack*. CNS e Analista de Contrato ciente da necessidade de ter aberto RNC para o time de EGP a fim de busca de dados desse contrato possibilitando assim o gerenciamento do

mesmo. Caso contrário, como CNS irá gerenciar um contrato que não sabe qual o SLA, qual vigência, entre outros? Analista de Contratos indica que, na época, fez cobrança à Gerente de Projetos por e-mail, mas o assunto não foi resolvido. Evidenciado que para o cliente TJCE – Contrato 32/2010 não consta a ata de RCC e nem RPI anexada no CRM. Evidenciado ainda que para o cliente TJCE 87/2009 - 6º Aditivo não tem ata de RCC e nem RPI anexada no CRM.

- Cadastramento: Os Dados Necessários e obrigatórios para o Cadastramento do contrato no CRM foram preenchidos (MN005): Dados Completos do Cliente; Dados Completos para faturamento; Dados completos dos Contatos (atendimento, gestor, responsável por pagamento, etc.); Dados completos das localidades de atendimento (se aplicável); Dados completos de outros tipos de localidades (se aplicável); ID da ON (no caso de não existir ON deve ser digitado "01"); Número do Pedido de Venda (PV – Sapiens), se aplicável; Número do Contrato; Número do Edital (se aplicável); Datas iniciais e finais do Contrato; Datas iniciais e finais de Faturamento; Valores de multa (se aplicável); Dados do empenho (se aplicável); Dados de Multas, se aplicável; Objeto do Contrato; Descrição da Nota Fiscal de Faturamento; Quantidade de parcelas do contrato; Nome do gerente de negócios da Conta; Documento de contrato/aditivo digitalizado; Dados de equipamentos, se aplicável; Filial de Faturamento; Gestor do Contrato; Data do Contrato originador, se aplicável; Frequência de Cobrança; Níveis de Serviço envolvidos (SLA) e seus Entregáveis, se aplicável; Apontamentos pelo Timesheet (se atendido por analistas internos).

Evidência Objetiva: **Item conforme**. Cliente TJCE - ON 56894- Contrato 78/2009 - 5º Aditivo - Contrato Escritório de Projetos - Dados faturamento: ainda não começou seu faturamento, visto que ainda existem parcelas do 4º ativo em aberto (ultima será julho, ainda não faturado na data de hoje, pois há uma pendencia do órgão em emitir o Empenho) "faturamento não automático". Visto que para os dados dos Contatos existe uma lista com todos

os nomes e telefones dos envolvidos neste contrato. Evidenciado que no CRM do 4º aditivo deste contrato há informações sobre o responsável pelo acompanhamento do faturamento (Analista de Contratos) com o e-mail dela e telefone. Evidenciado no portal do TJ que o processo 8514297-20.2013.8.06.0000 se encontra na área SERV PRE CON/FERMOJUR (recebido em 09/09). Evidenciado que o Pedido de Venda do 5º aditivo é 11996 (devidamente cadastrado no CRM). Número do Edital 02/2009. Data Inicial: 24/07/2013 e Data Final é 23/03/2014. Data inicial de faturamento 24/09/2013, data final da cobrança 23/04/2013. Valores de multa cadastrados no CRM (0,3% por dia de atraso). Objeto do contrato cadastrado: "prestação de serviços de gerenciamento de projetos de tecnologia...", Descrição da NF: "conforme empenho", GC cadastrado. Contrato digitalizado e anexado no CRM EM 19/08, devidamente assinado. Filial de Faturamento LLK FOR. Data do contrato originador: 24/11/2009. Proprietário: devidamente cadastrado. Evidenciado ainda que para o cliente TJCE-Contrato 42/2010-ON31620, o proprietário foi devidamente cadastrado, encontra-se cadastro de "Faturamento Único" (tudo faturamento pelo time de projetos). Trata-se de um contrato de Garantia. Localidade de atendimento cadastrada no CRM (TJCE-Cambeba (consta endereço completo, telefone de contato). A data inicial da garantia foi cadastrada no CRM (é 27/0/2011 terminando em 26/08/2014, porém não se tem confirmação desta data, pois não há contrato de *service pack* anexado). Obs.: SLA não cadastrado no CRM. Contrato está "ativo" (analista de contratos alterando na hora da auditoria para "rascunho").

- O FM079-Welcome Kit está sendo encaminhado para o cliente quando do contato inicial realizado pelo CNS (apenas para os contratos de baixa complexidade)?

Evidência objetiva: **Item não conforme**. Cliente TJCE –Contrato 32/2010- Contrato de *Switch*, evidenciado o *welcome* kit elaborado, inserido no CRM no dia 05/07/2013. Porém, não encontrada evidências de que esse *welcome* kit foi encaminhado para o cliente.

- Os entregáveis associados a cada um dos contratos (quando aplicável) e/ou os kits de documentação exigidos pelo cliente para a realização dos

pagamentos das NF periódicas foi entregue ao cliente? O aprovador dos apontamentos de timesheet vinculado está cadastrado no CRM?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Cliente TJCE - ON 56894. - Contrato 78/2009 - 5º Aditivo - Contrato Escritório de Projetos: Os documentos: BES-TI e BES-Engenharia são os documentos exigidos pelo cliente para realização de pagamento. Essa informação está cadastrada no CRM. Evidenciado o BES Agosto/2013 - SECAD (aprovador do timesheet é www- Engenharia e eeee - Manutenção), BES Agosto/2013 - SEPLAG (aprovador do timesheet é rrrr), BES agosto/2013 - TI (X Tecnologia S/A) (aprovador timesheet tttt). Evidenciado que no dia 03/09 foi encaminhado para Sr. Yyycom as certidões negativas (CNDT, Estadual, Federal, FGTS, INSS, Municipal), para pagamento da NF 2240 (referente ao serviço prestado no mês de junho/2013). Evidenciado o mesmo trâmite para o faturamento em julho (23/07) - referente ao faturamento de abril.

- Faturamentos: O CNS está acompanhando seus contratos que estão como "faturamento automático"? As NF estão sendo emitidas em acordo com a frequência de cobranças e dentro da vigência então configuradas para o respectivo contrato? As mesmas estão sendo entregue ao cliente?

Evidência objetiva: **Item conforme.** O CNS auditado não possui contratos com "faturamento automático". Visto que o CNS está acompanhando o faturamento manual de seus contratos: Cliente TJCE - ON 56894. - Contrato 78/2009 - 4º Aditivo: Evidenciado o faturamento de 3 parcelas em maio, 01 parcela junho, 02 parcelas em julho (ref. A abril e maio), não houve faturamento em agosto (pois o empenho não foi emitido) em setembro (ref a junho). As NF's desse contrato não estão sendo emitidas de acordo com a frequência de cobrança cadastradas, pois o time aguarda o empenho para realizar o faturamento. Evidenciado que a descrição da NF está de acordo com o empenho 1433 do PV 11857. Cliente TJ CE - ON 56895 - 6º Aditivo de contrato de *servicedesk*, Contrato 87/2009. NF emitidas separadamente para "locação" e "serviço", desta forma 2 NF ref. Janeiro, 2NF referente a fevereiro, 2 referente

Maio, 2 referente Abril, 2 referente Março, 2 referente Junho (ainda não recebido empenho de julho e agosto).

- Cancelamento de NF: Houve alguma necessidade de cancelamento de NF? O CNS registrou a solicitação pelo portal interno de abertura de ocorrências existente em nossa intranet (CRM), fornecendo uma justificativa plausível para tal? O CNS anexou à ocorrência uma “Carta de Recusa” a ser preenchida e assinada pelo cliente (modelo do formulário deverá ser obtido junto à Logística)? Caso o pedido de cancelamento seja registrado para NF emitida em competências/meses anteriores, o CNS precisará de autorização prévia da nossa presidência. Isso foi feito?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Evidenciado que no CRM - Abertura de Ocorrência não houve nenhuma solicitação do CNS auditado para cancelamento de NF. CNS ciente dos procedimentos a serem seguidos.

- Recebimentos: Na carteira do CNS tem algum recebível em atraso? Se sim, o painel de atrasos de faturamento e pagamento existente em nossa intranet está devidamente atualizado? Os campos: Classificação Financeira; Data Solução e Ação/Observação estão preenchidas?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Verificado que o CNS tem pendência de faturamento (por causa do atraso na emissão do empenho por parte do cliente), porém não tem atraso de recebíveis (tudo que foi emitido está pago). Não encontrado nenhum título pendente de pagamento do cliente Fundo Especial de Reparcelamento e Modernização do Poder Judiciário (TJ). Evidenciado ainda que existiu um título de número 2205/001 data da entrada 13/08/2013 com vencimento 02/09/2013 no valor de R\$ 19.954,75 e que a data do pagamento foi concretizada em 02/09/2013 (TJCE Contrato 87/2009 - 6º ADITIVO).

- Recebimentos: Caso um determinado recebimento esteja em atraso por alguma pendência de execução do contrato, além de atualizar o painel com as informações associadas, a gerência de melhoria deverá ser notificada (GMSC) pelo CNS, repassando as datas previstas de

conclusão das pendências então existentes e uma nova previsão de pagamento. Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Não há evidências de recebimentos em atrasos. Há evidências de faturamento em atraso. Evidenciado que o CNS passou e-mails para diretor comercial no dia 11/09 com planilha de controle de pendências de faturamento. Faltando 6 empenhos a serem emitidos pelo cliente, totalizando o valor de R\$ 566.997,89.

- Alocação de Recursos em Contratos: 4.9.2.1 Quando da alocação do técnico em atividades programadas, obrigatoriamente por e-mail, o CNS deverá definir o horário de início da atividade e expectativa da duração do atendimento. A estimativa da duração da atividade deverá ser verificada com o técnico/analista. No e-mail então enviado deverá ser informado o contato da pessoa no cliente responsável pela atividade. Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Verificado TJCE Contrato 32/2010 - Contrato Switches, não houve nenhuma alocação/ocorrência registrada (cliente abre chamado diretamente com a CISCO). Verificado o contrato 70/2010 - Contrato de Solução de Armazenamento não houve ocorrências registradas (cliente abre chamado diretamente com a IBM). Não encontrado amostras de necessidade de alocação de técnicos em atividades programadas para o pool de contratos desse CNS. Logo, não foi possível evidenciar o envio de e-mail com horário de início das atividades, bem como o cumprimento desta etapa do processo.

- Cadastro do atendimento e apontamentos: o técnico/analista necessita cadastrar no CRM as ações executadas quando do atendimento de chamados técnicos a ele vinculados (para os contratos de suporte técnico especializado e/ou extensões de garantia, quando prestadas pela AT da X Tecnologia S/A), e apontar de as suas atividades diárias no timesheet. Isto está ocorrendo? O CNS está monitorando isso?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Os contratos do TJCE gerenciados pelo CNS não possuem características de contratos de suporte

técnicos especializados ou de extensões de garantia prestada pela AT a fim de verificação deste item. Os contratos vinculados ao CNS tem característica de alocação de pessoas (*bodyshop*).

- Aprovação de Apontamento: o CNS deverá realizar as aprovações ou rejeições em até 72 horas corridas, após o recebimento do(s) e-mail(s) de apontamento do tipo Normal ou do tipo Extra. Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item conforme com uma oportunidade de melhoria.** Evidenciado que para os contratos TJCE os "aprovadores" do timesheet são pessoas indicadas pelo cliente e eles estão devidamente cadastrados no CRM como aprovadores. Evidenciado que em agosto não existe pendências de aprovação de apontamento e em setembro não há apontamentos cadastrados (os gerentes de projetos alocados só apontam horas de acordo com o ciclo do projeto dentro do TJCE) O.M: Verificar a possibilidade de vincular RAT a aprovação do timesheet do técnico de suporte, pois a aprovação do tempo gasto está ligado à conclusão do chamado.

- Quais são seus contratos que necessitam de emissão de BES? MN040: O BES – Boletim de Execução de Serviço está sendo entregue mensalmente ao cliente? Conforme item 1.46 do manual - Para aqueles contratos que, para sua medição/aferição mensal, demandam a geração de BES (Boletins de Execução de Serviços) pela X Tecnologia S/A, o prazo de máximo de entrega ao cliente é até o 2º dia útil do mês subsequente ao da prestação de serviços. Salvo algum acordo prévio ou condição específica existente quanto aos seus ciclos de medição. Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Cliente TJCE - ON 56894. - Contrato 78/2009 - 5º Aditivo - Evidenciado BES de Julho e Agosto, protocolados e entregue para o cliente. Contudo, o BES está sendo enviado dia 05 de cada mês (evidenciado protocolo físico do TJCE recebendo o documento em 05/09/2013), fora do prazo indicado no MN040 (2º dia útil do mês subsequente). Não encontrada evidência de acordo contratual que indicasse outra data a ser enviado o BES (edital, contrato outros).

➤ O CNS deve apresentar ao gestor de MSC, estatísticas mensais de *%turnover* por nível (1N, 2N, 3N) dos seus contratos de outsourcing (*servicedesk*), onde:

• *%turnover* para 1N = (nº de desligamentos no 1N) / (nº total de pessoas no 1N)

• *%turnover* para 2N = (nº de desligamentos no 2N) / (nº total de pessoas no 2N)

• *%turnover* para 3N = (nº de desligamentos no 3N) / (nº total de pessoas no 3N). Isto está acontecendo?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Cliente TJCE Contrato 87/2009 - 6º Aditivo - Contrato Service Desk, visto que o CNS mantém em diretório (file server) a relação de demitidos por mês, porém esta informação não é apresentada para o Gerente de MSC e nem transformada em estatísticas.

➤ Planejamento de Férias dos alocados: O CNS deverá manter constantemente atualizado na intranet uma planilha com o planejamento de férias dos colaboradores alocados em cada um dos contratos, para os próximos 12 meses. Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Na pasta "CNS" no SharePoint de Serviços Continuados na intranet o CNS xxxx não tem nenhuma pasta destinada a ele (criado no momento da auditoria e colocado o arquivo lá). CNS desconhecia este repositório. Visto que o CNS tinha a planilha de planejamento de férias. Porém o CC encontra-se desatualizado na planilha. O colaborador aaaa, não está mais no quadro de colaboradores da X Tecnologia S/A, mas permanece na planilha de férias. O colaborador bbbb entrou em 2011 e na planilha apresentada não há programação de férias para o mesmo. Desta forma, evidencia-se que a planilha não está sendo controlada/atualizada pelo CNS.

➤ Aplicações de Multa: Houve alguma aplicação de Multa/Sanções por parte do cliente? Se sim, o CNS cadastrou cada penalização recebida e

aplicada ao seu contrato, através da função “multas” existente no menu principal do contrato (detalhes)? O CNS incluiu um motivo/justificativa para a penalização então recebida na aba “anotações”?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Cliente TJCE Contrato 87/2009 - 6º Aditivo - Contrato Service Desk: Não encontrada aplicação de multa para este contrato. A descrição da multa encontra-se cadastrada no CRM, caso ela seja aplicada. TJCE Contrato 32/2010 - Contrato Switches, não houve nenhuma multa aplicada e cadastrada. Cliente TJCE - ON 56894. - Contrato 78/2009 - 4º Aditivo, não teve multa aplicada. CNS ciente de onde cadastrar multas e da aplicabilidade delas.

- Encerramento do Contrato:Algum contrato chegou ao final de sua vigência?Todas as parcelas foram devidamente faturadas e pagas pelo cliente?Todos os reajustes e/ou repactuações foram aplicados e pagos?O contrato foi então inativo pelo CNS no CRM?

Evidência objetiva: **Item não conforme e uma oportunidade de melhoria.** Verificado TJCE Contrato 32/2010 - Contrato Switches: finalizado 16/08/2013. Faturamento total do Projeto. Contrato ainda está "ativo", deveria estar como "rascunho" e as informações de renovação inseridas na aba anotações. Verificado TJCE Contrato 53/2010 - 4º Aditivo - Contrato de Escritório de Projetos, encerrado 12/08/2013, consta ainda "ativo" no CRM, pois existem faturamentos pendentes (julho e agosto). CNS ciente do processo a ser seguido. SGM: Inserir no MN005 o conceito de todos os status do CRM (principalmente a parte de "rascunho").

- Reajuste Contratual: com 60 (sessenta) dias de antecedência, o CNS deverá sinalizar a necessidade da sua renovação/aplicação de reajuste contratual para o Gerente Comercial e/ou Gerente da Conta (GC). Isto está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** TJCE Contrato 32/2010 - Contrato de Switches. Venc. 16/08/2013. Não foi evidenciado envio do e-mail porque o antigo CNS (saiu há menos de 1 mês) não passou as evidencias para o novo CNS e essa informação não fica registrada em nenhum outro

repositório. Não encontrada a evidencia de interação (e-mails, documentos, outros) do novo CNS (xxxx) com o Comercial para identificar como está a renovação desse contrato.

- Análise crítica do contrato: quando da renovação de contratos, o CNS está realizando a análise crítica do mesmo? sua validação/carimbo está sendo realizada?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Evidenciado o contrato TJCE Contrato 53 - PMO do cliente, analisado criticamente, carimbado e assinado pelo CNS (assinatura do contrato foi em 12/08 e a análise crítica do contrato foi 13/08 após a assinatura do contrato, como pode?). Evidenciado ainda o contrato TJCE Contrato 78 - PMO, analisado criticamente, carimbado e assinado pelo CNS (assinatura do contrato foi em 22/07/2013, assinado pelo CNS yyyy em 25/07 após a assinatura do contrato).

- Seguro Garantia: Quando da renovação de contratos, o CNS deve preencher uma planilha de solicitação do seguro garantia – FM089-SolicitaçãoSeguroGarantia (disponível no SGIQ), encaminhando-a para a Coordenação de Licitações da X Tecnologia S/A. Isto está ocorrendo? Ao receber a cópia da apólice associada, o CNS deverá encaminhá-la ao cliente e anexá-la no CRM (aba anotações). Isso foi feito?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** Cliente TJCE Contrato 53 - PMO: Evidenciado o envio do FM089 para (coordenação de licitações) no dia 14/08/2013 copiando o GC. Evidenciado o recebimento da apólice. Porém não encontrado o documento anexado no CRM e nem encaminhamento do mesmo para o cliente. TJCE Contrato 78 - PMO: Não evidenciado o preenchimento do FM089 para este contrato, nem envio do mesmo para a coordenação de licitações. A apólice não está anexada no CRM e não encontrada evidencia de envio dessa apólice para o cliente.

- Indicador de Desempenho: Pesquisa de Satisfação: A meta 8,5 foi atingida? Houve reclamações ou sugestões de melhorias registradas no sistema? Obs.: É papel de o CNS acompanhar e verificar se o pessoal do

Marketing está executando as pesquisas e, notificá-los formalmente, caso não estejam (na reincidência, escalar o caso para os respectivos gestores). E as pesquisas dos usuários de serviços (pesquisa do SDM), o CNS está acompanhando? Fazendo análises críticas?

Evidência objetiva: **Item não conforme**. Evidenciado que o resultado publicado no SGIQ pelo Marketing de julho/2013 para os contatos de SALVADOR (anteriormente gerenciamento por este CNS) atingiu a média de 7,8 (baixo da meta estipulada). Evidenciado que o resultado publicado no SGIQ pelo Marketing de julho/2013 para os contatos de ARACAJU atingiu a média 6,9 (abaixo da meta). Evidenciado que há um acompanhamento do CNS da pesquisa do cliente TJCE que é apresentado no Relatório de Nível de Serviço, no mês de junho atingiu 85,02% de satisfação, em julho atingiu 87,99%, agosto (sem resultado ainda).

- Indicador de Desempenho: Lucro Real dos Contratos (LC) está $\geq 10\%$?
Fórmula: $LC = [\sum(RC) - \sum(CC)] / \sum(RC)$. Onde $\sum(RC)$ = Somatório das receitas trimestrais dos contratos vigentes dentro do trimestre.
 $\sum(CC)$ = Somatório dos custos (R\$), despesas (R\$) e multas (R\$) trimestrais reais dos contratos vigentes dentro do trimestre.

Evidência objetiva: **Item conforme**. Contrato 61, 79,87 - 6º Aditivo (CC5404) = 28%, batendo a meta. Contrato 53 - PMO (CC5405) = 91% (informações retiradas do Sapiens). Média trimestre 59,74%.

- Indicador de Desempenho: Índice de Contratos Mantidos (ICM):Meta: $ICM \geq 90\%$ Fórmula: $ICM = \sum(CR) / \sum(CE)$.

Evidência objetiva: **Item não conforme**. Evidenciado que o CNS no trimestre passado fazia parte da Filial AJU, onde se tinha 4 contratos (Banese-PG09 E PG10, TRT 5ª Região e FIEB). Apenas 3 contratos foram renovados, batendo a meta 75% dos contratos renovados. Não renovou o contrato da FIEB.

ANEXO B – Relatório de auditoria interna pós-certificação

- Os RNC's e SGM's apontados em última auditoria foram devidamente tratados?

Evidência objetiva: **Item conforme**. Evidenciado que todos os registros abertos foram tratados. RNC 1143 - Encerrado, RNC1144 - Encerrado, RNC 1145 – Registro encerrado, mas implantação não eficaz, pois o contrato foi encerrado, RNC1146 – Encerrado, RNC 1148 - Encerrado, RNC1149 - Encerrado, RNC 1150 - Encerrado, RNC 1151 - Encerrado, RNC 1152 - Encerrado, RNC 1153 - Encerrado, RNC 1165 - Encerrado, SGM 119 - Encerrado, SGM 120 - Encerrado.

- Transferência de Contratos para outro CNS: O FM063-Checklist de Férias e Desligamento-MSD (disponível no SGIQ) está sendo utilizado?

Evidência objetiva: **Item não conforme**. CAGECE - ON 56899 - Service Desk - Contrato33/2013 – centro de custo 5970 - Valor 783.000,00 - Evidenciado o *Checklist* preenchido. Relação de Entregáveis: Indica que foi entregue "Mapa de Custo", porém a nova CNS que recebeu o contrato não recebeu esse documento e não questionou o fato. Conforme CNS, esse documento "mapa de custo" não existe. Reunião realizada dia 31/01/2014. Obs.: Esse documento não se encontra na aba "anotações" do CRM, conforme indica a necessidade no MN005-Manual de Cadastro e Manutenção – Contas e Contratos, item 6.4.4.

- O CNS está recebendo um novo contrato através de RPI ou RCC? Está anexando a respectiva ata no sistema CRM (aba anotações)?

Evidência objetiva: **Item conforme e uma oportunidade de melhoria**. PF-Amapá-Contrato 19/2013, Evidenciada RPI realizada no dia 05/08/2014 do Gprojxxxx parayyyy, cronograma das parcelas pendentes encontra-se registrada, TAD não se encontra anexado no CRM (documento muito relevante ao gerenciamento do contrato). Correios - Garantia Contrato 11/2013: RPI anexada no CRM, realizada em 17/05/2013, Gprojaaaa, entregáveis: TAD e Contratos com 3º, porém não encontrada evidencia objetivo do TAD anexado no CRM (CNS inserindo no ato da auditoria). BNDS -

Garantia- Contrato 232/2012: Não encontrada evidencia objetiva da ata da RPI anexada no CRM. Contudo encontrada ata RPI nas pastas dos servidores do cliente. O.M: Definir no procedimento quais são os documentos "relevantes" que devem constar no CRM.

- Os Dados Completos para faturamento, Datas iniciais e finais do Contrato, Valores de multa (se aplicável), Descrição da Nota Fiscal de Faturamento, Filial de Faturamento, Níveis de Serviço envolvidos (SLA) e seus Entregáveis estão cadastrados na ferramenta de gerenciamento do contrato?

Evidência objetiva: **Item conforme.** BNDS - Garantia- Contrato 232/2012: Data inicial e termino cadastrada (termina 29/04/2015), campo "pendencia de faturamento" na aba "dados financeiros" está com observação da analista de contratos indicando pendencia, contudo, conforme CNS não há pendencia de faturamento, descrição da NF cadastrada no CRM, não encontrada evidencias de que o CNS acompanha a entrega da NF para o cliente (analista entrega e o CNS não sabe quando foi entregue e se realmente foi entregue, pois não está sendo copiados em e-mails e nem tem evidencias de entrega), por isso não foi possível evidenciar se a descrição da NF está de acordo com a descrição registrada no CRM: Evidenciado que a NF vai via Sedex e protocolado ao cliente. Descrição da Multa cadastrada no CRM, SLA cadastrado (só tem 3º nível), entregáveis mensais cadastrados (relatório a ser entregue até 5º dia útil). PF-Amapá-Contrato 19/2013: Datas iniciais e de termino devidamente cadastrado (encerrar 13/05/2014), data completos para faturamento, descrição da NF cadastrada no CRM, na NF2562 consta mesma descrição, dados descrição de multa cadastrados, SLA's devidamente cadastrados. CAGECE - ON 56899 - Service Desk – Contrato 33/2013: Data início e data fim cadastrada (finaliza em 21/03/2014), descrição da NF, PV ok, campo descrição de multa cadastrada, SLA de 1º e 2º níveis cadastrado, entregáveis cadastradas. PF Ceará Contrato 05/2013: Data de início e termino cadastrados (término em 01/03/2014), dados completos para faturamento, descrição da NF ok, descrição multa OK, SLA ok, entregáveis ok.

- Os RNS estão sendo entregues mensalmente ao cliente? Os CNS's estão "relatando as justificativas necessárias ao não cumprimento das metas acordadas" - PC14? Oportunidade de Melhorias e Correções de Não Conformidades estão sendo realizadas a partir da análise de tendência dos RNS's?

Evidência objetiva: **Item conforme.** PF-Amapá Contrato 19/201: Evidenciado o encaminhamento do RNS desse cliente no dia 07/01/2013 referente ao mês de dezembro/2013, todas as metas foram batidas. PF Ceará Contrato 05/2013: Evidenciado o encaminhamento do RNS desse cliente no dia 07/01/2013 referente ao mês de dezembro, todas as metas foram batidas. PF Maranhão Contrato 13/2013: Evidenciado o encaminhamento do RNS desse cliente no dia 07/01/2013 referente ao mês de dezembro, todas as metas foram batidas, todas as metas foram batidas. CAGECE - ON 56899 - Service Desk – Contrato 33/2013: Chamados de 1º e 2º são registrados no sistema do cliente (OTRS), contudo CNS não consegue identificar os extratos de chamados por mês que foram atendidos. Evidenciado que no mês de dezembro não foi batido 100% da meta, embora o indicador (registrado contratualmente) desse cliente permita que isso ocorra (não bater 100%). Contudo, o cliente reclama da situação, pois entende que precisa ter 100% de meta batida. Evidenciado que CNS marcou reunião com o cliente a fim de esclarecer a situação. Evidenciado que houve uma justificativa dos chamados não atendidos, embora estivesse ainda dentro da meta estipulada.

- PC14: Os SLA's devem ser revisados criticamente, com base no resultado histórico de desempenho de execução dos serviços, com os clientes num intervalo de 01 (hum) ano, considerando o início do contrato. Isso está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Dos contratos auditados nenhum completou 1 ano, não podendo ser evidenciada a revisão dos indicadores conforme prevê procedimento.

- Faturamentos: O CNS está acompanhando seus contratos que estão como "faturamento automático"? As NF estão sendo emitidas em acordo com a frequência de cobranças e dentro da vigência então configuradas

para o respectivo contrato? As mesmas estão sendo entregue ao cliente?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Prodasen - Garantia Contrato 153/2010, frequência de cobrança mensal, entregar até 12 dia do mês, faturamento automático. Evidenciada a emissão da parcela 21, NF 537, parcela referente ao período 12/12/2013 a 11/01/2014, data da emissão 02/01/2014, data do pagamento 22/01/2014, no valor de R\$ 1935,00. Evidenciado que há uma periodicidade mensal de cobrança, conforme prevê o cadastro no CRM desse contrato.

- Recebimentos: Na carteira do CNS tem algum recebível em atraso? Se sim, o painel de atrasos de faturamento e pagamento existente em nossa intranet está devidamente atualizado? Os campos: Classificação Financeira: Data Solução e Ação/Observação estão preenchidas?

Evidência objetiva: **Item não conforme e uma oportunidade de melhoria.** PF Maranhão Contrato 13/2013: Título em atraso, com vencimento 25/12/2013 no valor R\$ 2.492,00. Data da solução cadastrada. Classificação financeira cadastrada. Evidenciado apenas uma ação/observação do dia 30/01/2014 indicando a previsão de pagamento. Não encontrada evidencia objetiva do histórico das observações cadastradas. Consta apenas a última. ATI-PI Contrato 14/2012: Título em atraso, com vencimento 14/01/2014 no valor R\$ 124.551,97, Classificação Financeira OK, faltando "seu nome e data" conforme prevê procedimento. Ainda vendo o log do painel, a última atualização foi em 16/01/2014, o processo prevê atualização semanal. Justiça Federal do Ceará: Titulo vencido dia 13/01/2014 NF 2516 no valor R\$ 3.512,81, Classificação Ok, Data da Solução OK, histórico somente consta o último (do dia 30/01). Não encontrada evidencia objetiva do histórico das observações cadastradas. Consta apenas a última. O.M: Rever o texto do item 1.65 do manual para deixar claro se o as observações precisam estar com todo histórico semanal.

- "O CNS deverá manter constantemente atualizada na intranet uma planilha com o planejamento de férias dos colaboradores alocados em cada um dos contratos, para os próximos 12 meses. Qualquer ajuste

nesta programação deverá ser previamente alinhado com o cliente e formalizado com a devida antecedência para o nosso setor de RH/DP." Isso está ocorrendo?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** PF-Amapá-Contrato 19/2013: Não encontrada evidencia objetiva de planejamento de férias dos alocados nesse contrato. Nem a mesma está disponível na intranet. CNS informa que passou apenas por e-mail para o DP, Não encontrado chamado no SDM associado. PF- Goiás Contrato 14/2012: Não encontrada evidencias da planilha de férias dos alocados nesse contrato disponível na intranet. CNS passou por e-mail (não abriu chamado), não evidenciado planilha nos controles do CNS. CAGECE - ON 56899 - Service Desk – Contrato 33/2013: Evidenciada a planilha de programação de férias desse cliente, porém a mesma não está disponível na intranet, encontra-se na rede. Justiça Federal do Ceará: Evidenciada a elaboração da programação de férias dos alocados neste cliente, disponível na rede e não na intranet conforme prevê o procedimento. BNB-REDE Wan-Contrato 23/2014: Encontrada evidencia de abertura de chamado SDM 2013-35334 no dia 30/07/2013, porém o documento não está preenchido e nem disponível na intranet, conforme prevê procedimento.

- Um diário do contrato deverá ser preenchido pelo CNS. Quando houver um fato de relevância (por exemplo, cliente autorizou faturamento, cliente emitiu empenho - cliente autorizou repactuação, cliente cancelou empenho, entre outros) em um contrato, o CNS deverá registrá-lo no *TimeSheet*. Para isso, é preciso acionar o *flag* "Fato Relevante" e deixar registrado no campo "observações" detalhes do fato ocorrido. Os apontamentos de fatos relevantes serão cobrados para todos os contratos ativos, e seus registros devem ter recorrência SEMANAL. Desta forma, deve estar registrado, pelo menos, 01 apontamento por contrato ativo, por semana.

Evidência objetiva: **Item não conforme.** PF Maranhão Contrato 13/2013: Não encontrada evidencias objetivas de preenchimento do campo "fatos relevantes" no *timesheet* para esse contrato. PF-Amapá-Contrato 19/2013: Não encontrada evidencias objetivas de preenchimento do campo

"fatos relevantes" no *timesheet* para esse contrato. BNB-REDE Wan-Contrato 23/2014: Não encontrada evidências objetivas de preenchimento do campo "fatos relevantes" no *timesheet* para esse contrato.

- "com 60 (sessenta) dias de antecedência, o CNS deverá sinalizar a necessidade da sua renovação/aplicação de reajuste contratual para o Gerente Comercial e/ou Gerente da Conta (GC) vinculado, de forma que o mesmo possa realizar as tratativas necessárias com o cliente, assim como, abrir a correspondente Oportunidade de Negócios no sistema (ON)." Isso ocorreu?

Evidência objetiva: **Item não conforme.** PF Ceará Contrato 05/2013: término em 01/03/2014. Não encontrada evidência objetiva de notificação ao Gerente da Conta ou Gerente Comercial quanto à necessidade de renovação deste contrato. CNS informa que tratou da renovação sozinho; PF Maranhão Contrato 13/2013: finaliza 20/02/2014, Não encontrada evidência objetiva de notificação ao Gerente da Conta ou Gerente Comercial quanto a necessidade de renovação deste contrato. CNS informa que contrato não será renovado (solicitado durante a auditoria que CNS abra RDM para CGS informando da retirada deste serviço).

- "Se for gerado um novo instrumento contratual de renovação (contrato/aditivo), quando do encerramento da ON associada, o CNS deverá cadastrar um novo contrato no CRM. Naqueles contratos com vigência superior à 12 meses, quando do encerramento da ON de reajuste associada, o CNS deverá cadastrar uma nova linha de contrato para o contrato origem já cadastrado no CRM". Isso ocorreu?

Evidência objetiva: **Item conforme.** BNB-REDE Wan-Contrato 23/2014: Evidenciado 4 linhas de contratos do 1º aditivo desse cliente, pois são 4 serviços diferentes com a mesma ON. Justiça Federal do Ceará Contrato 58/2011: Evidenciado linha de contrato para o 4º aditivo. Marquise Contrato 01/2013 - Banco de Horas, renovado 13/06/2013, evidenciada a linha de contrato para 1º aditivo.

- O que deve ser feito na renovação de um contrato caso haja um pleito repactuação pendente de aprovação? "Até a data da assinatura do aditivo, deve ser notificado ao cliente formalmente (que pode ser escrito a próprio punho) os números dos pleitos que estão pendentes, informando o número e data que foi protocolada. Fazer ressalva no aditivo antes da Diretoria X Tecnologia S/A assinar que assinatura do aditivo não pode ser considerada preclusão de direito da repactuação, somente o compromisso com a continuidade dos serviços prestados pela X Tecnologia S/A."

Evidência objetiva: **Item conforme.** Evidenciado que os CNS's presentes conhecem o processo que deve ser seguido, porém precisam melhorar seus conhecimentos acerca do processo de repactuação. Item a ser auditado novamente na próxima auditoria.

- Seguro Garantia: Quando da renovação de contratos, o CNS deve preencher uma planilha de solicitação do seguro garantia – FM089-SolicitaçãoSeguroGarantia (disponível no SGIQ), encaminhando-a para a Coordenação de Licitações da X Tecnologia S/A. Isto está ocorrendo? Ao receber a cópia da apólice associada, o CNS deverá encaminhá-la ao cliente e anexá-la no CRM (aba anotações). Isso foi feito?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Dos contratos auditados nenhum foi renovado (trâmite completo) até esta data, não sendo possível identificar evidências objetivas de cumprimento deste processo. CNS cientes da necessidade de utilização do FM089 e de encaminhar aos envolvidos.

- "A planilha de Receitas Previstas versus Realizadas" disponível no SharePoint, está atualizada? "têm o compromisso de no máximo dia 15 de cada mês atualizá-las."

Evidência objetiva: **Item conforme.** Evidenciado a planilha de 2013 - dezembro com todos os dados preenchidos. A planilha de janeiro 2014 será preenchida até 15/02/2014. Todos os CNS's estão cientes da necessidade de preencher todos os campos desta planilha.

- A média de satisfação dos clientes dos contratos a ser mantida é de 8,5. Os contratos auditados atingiram esta meta? Foram tomadas ações corretivas dos pontos francos?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Evidenciada que houve pesquisa de satisfação no mês de novembro/2013, conforme calendário do marketing. Evidenciado contrato BNDS indicando nota 10,00. Evidenciado cliente BNB com nota 7,5. Evidenciado que o cliente CSP indicou nota 7,5. Evidenciado que cliente TJ-CE deu nota 8,3. Evidenciado que a média geral da pesquisa deu 8,3, um pouco abaixo da meta. Visto que o CNS tomou ações corretivas para resolver o problema, abriu RNC 1293 para o Marketing, pois a pesquisa foi aplicada por duas vezes com a mesma pessoa (pessoa errada).

- Qual a Política do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade? Onde ela se localiza?

Evidência objetiva: **Item conforme.** Entrevistado o CNS zzzz e o mesmo indicou saber qual é a política do SGIQ, citou melhoria continua, entrega do serviço com excelência ao cliente. O mesmo sabe aonde encontrar a Política do SGIQ.

- Qual sua contribuição para atingimento dos objetivos da Qualidade?

Evidência objetiva: **Item conforme.** CNS auditado: seguir procedimentos, apresentar os RNS, atender os requisitos necessários, aumentar índice de satisfação.

