

## **Garantia da qualidade dos serviços prestados pela área de suporte de TI: um estudo da aplicabilidade de modelos de gestão orientados a processos**

ABRAÃO GEORGE HALCSIK

Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATEC – SP – Brasil

[abraaogeorge@bol.com.br](mailto:abraaogeorge@bol.com.br)

RAMSES HENRIQUE MARTINEZ

Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATEC – SP – Brasil

[ramses@usp.br](mailto:ramses@usp.br)

**Resumo** – Este artigo analisa a aplicabilidade dos principais modelos de gestão orientados a processos na garantia da qualidade dos serviços prestados pela área de suporte de TI e busca identificar um instrumento para avaliar o nível de qualidade percebida pelos clientes. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, o que permitiu aos pesquisadores o aprofundamento em alguns aspectos de modelos de gestão aplicáveis a serviços. Pela identificação de um instrumento para avaliar a percepção dos clientes, este artigo não apenas poderá auxiliar na adoção de modelos de gestão orientados a processos, como também poderá contribuir para conhecer a situação atual da área de suporte de TI e quão distante está do padrão de qualidade almejado.

**Abstract** – This article examines the applicability of the main models of management process-oriented quality assurance of services provided by the area of IT support and seeks to identify an instrument to assess the level of quality perceived by customers. The methodology used was literature, which allowed researchers to deepen some aspects of management models applicable to services. By identifying a tool to assess customers' perceptions, this article will not only assist in the adoption of business models process-oriented, and may also contribute to meet the current situation in the area of IT support and how far outside the standard quality desired.

**Palavras-chave:** Área de Suporte de TI, Modelos de Gestão, Processo de Garantia da Qualidade.

### **Introdução**

A Tecnologia da Informação permeia todos os processos que envolvem o negócio da organização. Diversas pessoas de áreas diferentes de TI operam sistemas informatizados dos mais diferentes tipos. A consequência disto é que uma falha na área de TI pode prejudicar consideravelmente a operação do negócio e trazer grandes prejuízos. Com isso, a prestação de serviços de suporte de TI passou a ter muito mais relevância. Porém, de acordo com vários estudos realizados [1,2], a qualidade da prestação do serviço de suporte em muitas organizações está bastante aquém da necessária.

Os processos relacionados à área de suporte (Central de Serviços, também conhecida como Suporte ou *Help Desk*) tem como produto intangível um

ou mais serviços, direcionados aos usuários e/ou clientes [3,4,5,6]. Com isso, a qualidade do serviço deve ser percebida, ou seja, o serviço deve trazer satisfação ao cliente. Assim, a qualidade deve estar diretamente atrelada aos processos que envolvem a gestão de TI, ao serviço prestado e à percepção que o cliente tem desse serviço. Os processos devem ser constantemente revistos e melhorados, ou seja, deve ser sempre posto em prática o conceito de melhoria contínua. Para se oferecer um serviço de qualidade, portanto, é preciso saber quem é o cliente e quais são as suas expectativas. A posição da área de suporte em relação a dois modelos de gestão importantes, o ITIL [7,8,9] e o COBIT [10], está representada na Fig. 1. O ITIL [7,8,9] concebe o gerenciamento de serviços de TI baseado em processos (na vertical) e o COBIT [10] divide o processo em domínios e é fortemente voltado para controles (horizontal). O trecho de intersecção entre os dois representa o escopo de atuação da área de suporte e também a delimitação do escopo deste presente estudo. Na figura, o retângulo delimitado pelo contorno hachurado refere-se aos processos de gerenciamento de incidente e de problema do ITIL [7,8,9] e ao domínio de processos “Entregar e Suportar” do COBIT [10].

ITIL \ COBIT		Planejar e Organizar	Adquirir e Implementar	Entregar e Suportar	Monitorar e Avaliar
		Gerenciamento Financeiro			
Gerenciamento de Portfólio de Serviço					
Gerenciamento de Demanda					
Gerenciamento do Nível de Serviço					
Gerenciamento do Catálogo de Serviços					
Gerenciamento do Fornecedor					
Gerenciamento da Capacidade					
Gerenciamento da Disponibilidade					
Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI					
Gerenciamento da Segurança da Informação					
Planejamento e Suporte da Transição					
Gerenciamento de Liberação					
Gerenciamento de Configuração					
Validação e Teste do Serviço					
Gerenciamento de Avaliação					
Gerenciamento de Mudança					
Gerenciamento do Conhecimento					
Gerenciamento de Incidente					
Gerenciamento de Problema					
Tratamento de Requisições					
Gerenciamento de Eventos					
Gerenciamento de Acesso					

**Figura 1 – Intersecção ITIL x COBIT**

No caso do domínio “Entregar e Suportar”, a atenção deve ser voltada particularmente para o processo “DS8 – Gerenciar a Central de Serviços e os Incidentes” [10]. “A qualidade na prestação do serviço de suporte não diz respeito apenas ao aspecto técnico da resolução de problemas, mas envolve relacionamento com o cliente e/ou usuário” [10]. Um serviço de suporte de baixa

qualidade, além de comprometer o relacionamento com o cliente e a imagem da empresa, pode comprometer seriamente os processos de negócios da companhia. Diante disso, é necessário que muitas companhias atinjam um amadurecimento no que se refere à gestão de sua área de suporte de TI.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Os principais problemas tratados pela área de suporte de TI, segundo Magalhães e Pinheiro [9] (p.110), envolvem: percepção de baixa qualidade dos serviços de TI; dia a dia marcados por situações de emergência (tipicamente chamadas de “incêndios”); problemas iguais resolvidos de modo repetitivo, sem que seja dada uma solução definitiva; interrupções contínuas na execução dos trabalhos; dependências de pessoas-chave. Considerando o panorama atual do papel da TI e que existe um grande número de organizações que precisam amadurecer os seus processos de gestão de sua área de suporte de TI, a questão da pesquisa pode ser formulada do seguinte modo: como os modelos de gestão orientados a processos podem ser adotados pela área de suporte de TI. O objetivo do presente trabalho é analisar a aplicabilidade dos principais modelos de gestão orientados a processos no processo de garantia da qualidade dos serviços prestados pela área de suporte de TI e busca identificar um instrumento para avaliar o nível de qualidade percebida pelos clientes.

## **Revisão Bibliográfica**

De acordo com Magalhães e Pinheiro [9] (p. 65) “o gerenciamento de Serviços em TI baseia-se em processo. Cada um deles é constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas, a partir de um objetivo estipulado, executadas para atingir os resultados desejados”.

PMBok. O PMI<sup>1</sup> [11] define um projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. De acordo com Nocera [12] (p. 31), “na sua forma mais pura, podemos definir projeto como um empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema, esboço ou risco de obra a realizar. Porém, com o uso o termo projeto passou a englobar o conjunto de ações, atividades, recursos materiais e humanos e tudo o mais necessário para a execução daquilo que foi imaginado e desejado”.

ITIL. A ITIL<sup>2</sup> [7,8,9] consiste em um conjunto de boas práticas para se promover o Gerenciamento de Serviços de TI. As boas práticas pregadas pela ITIL podem ser consideradas flexíveis, ou seja, a ITIL pode ser adaptada de acordo com a necessidade de cada organização. Não se trata de uma lista de regras engessadas, mas pelo contrário, a ITIL fornece informações e orientação para a concepção e melhoria dos processos que envolvem os serviços de TI. Entre os benefícios resultantes da adequada aplicação da ITIL na organização, podemos citar a melhoria na qualidade dos serviços de TI, o aumento do nível de satisfação dos clientes e o alinhamento das atividades do setor de TI com a estratégia de negócio da empresa. A ITIL foi concebida para ter sua atenção

---

<sup>1</sup> *Project Management Institute*

<sup>2</sup> *Information Technology Infrastructure Library*

voltada para o gerenciamento dos processos. De acordo com a ITIL, o ciclo de vida do serviço é composto pelas fases de: estratégia do serviço; desenho do serviço; transição do serviço; operação do serviço; melhoria de serviço continuada.

COBIT. O COBIT<sup>34</sup> [10] aplica-se à gestão de TI e possui o foco voltado para controles. O termo controle se refere ao fato de este modelo procurar assegurar que a empresa promova uma gestão voltada para garantir que os recursos de TI sejam alinhados com o negócio e sejam empregados de modo adequado e controlado. Neste contexto, o termo “controle” também se aplica ao gerenciamento dos riscos. O COBIT busca fazer com que a empresa implemente políticas para que a TI esteja vinculada aos requisitos do negócio. Mais do que isso, o COBIT visa garantir que estes requisitos sejam satisfeitos, também por meio do adequado monitoramento e uso de indicadores de performance. A missão do COBIT [10] é “pesquisar, desenvolver, publicar e promover um modelo de controle para a Governança de TI atualizado e internacionalmente reconhecido para ser adotado por organizações e utilizado no dia a dia por gerentes de negócios, profissionais de TI e profissionais de avaliação”. De acordo com Schlieper [13] (p. 14), “utiliza-se o COBIT para controlar se os planos de TI estão aderentes à Governança Corporativa, que tem como missão garantir que a estratégia da empresa esteja sendo seguida [...]”. O COBIT é dividido em quatro domínios, que são: “Planejar e Organizar”, “Adquirir e Implementar”, “Entregar e Suportar” e “Monitorar e Avaliar”. Como explica ALBERTIN e ALBERTIN [14], o planejamento e a organização incluem os processos de planejamento de TI, seu alinhamento com a organização e a estrutura organizacional da área de TI. A aquisição e implementação incluem tanto os processos de aquisição de hardware, software quanto o de desenvolvimento de aplicações, de suas implementações e instalações. A entrega e o suporte incluem os processos de prestação de serviços de TI, desde a entrega e o atendimento às solicitações, como manutenção e continuidade dos serviços. O controle inclui os processos de controle de desempenho e qualidade dos produtos e serviços de TI.

SOA. O conceito de Arquitetura Orientada a Serviços<sup>5</sup> consiste basicamente em se conceber sistemas computacionais compostos por serviços conectados de modo independente uns dos outros [15]. Os serviços, portanto, são componentes autônomos que representam funções do negócio (possuem baixo acoplamento) e podem ser reutilizados em outras aplicações. Numa arquitetura orientada a serviços é primordial a presença de um meio pelo qual os serviços possam se comunicar. A resposta a esta necessidade pode se traduzir na presença de um elemento chamado Barramento de Serviço Corporativo<sup>6</sup>. Conforme definição de Hurwitz, Bloor, Kaufman e Halper [15] (p. 148), “o barramento de serviço corporativo é o sistema nervoso das comunicações para serviços em uma arquitetura orientada a serviço”. O ESB se encarrega de gerenciar a troca de mensagens entre os componentes da arquitetura. A abordagem orientada a serviços promove a separação da arquitetura em duas camadas: a camada de negócio, que congrega os serviços relacionados à lógica do negócio e a camada de *plumbing*, que se compõe de serviços relacionados à lógica computacional. O conceito SOA tem o foco voltado para prover suporte ao

---

<sup>3</sup> *Control Objectives for Information and related Technology*

<sup>4</sup> *Objetivos de Controle para a Informação e Tecnologia Relacionada*

<sup>5</sup> *Service-Oriented Architecture*

<sup>6</sup> *Enterprise Service Bus (ESB)*

negócio da organização. Ao agrupar os serviços de negócio em uma camada separada da camada dos serviços de *plumbing* concebe-se uma arquitetura melhor gerenciável. Isto significa que o gerenciamento dos serviços SOA pode ser aplicado sob a perspectiva do negócio e sob a perspectiva do *plumbing*. Como visto anteriormente, a ITIL descreve um conjunto de processos de gerenciamento sobre os serviços de TI. Unindo os conceitos da ITIL com a abordagem SOA, os processos da ITIL podem ser aplicados sobre cada um dos serviços SOA. Norma ISO/IEC 20.000<sup>7</sup>. A norma ISO/IEC 20.000 [16,17] é voltada para a garantia da qualidade dos serviços de TI que uma empresa entrega a seus clientes. O seu conteúdo é totalmente alinhado com os conceitos de gerenciamento de serviços do *framework* ITIL. Porém, antes de falar sobre a norma ISO/IEC 20.000, é importante mencionar a norma britânica BS 15.000<sup>8</sup> [18]. Trata-se da primeira norma mundial voltada para o gerenciamento de serviços de TI. Em 2005, foi feita a publicação da ISO/IEC 20.000, cuja elaboração foi baseada na norma BS 15.000. A norma ISO/IEC 20.000 aborda o Gerenciamento de Serviços de TI através de um conjunto de processos, os quais são todos baseados no *framework* ITIL.

## Metodologia

“As pesquisas exploratórias têm como objetivo geral proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. [19] (p. 41). “(...) A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.” [20] (p. 58). Por sua vez, o método qualitativo foi desenvolvido nas Ciências Sociais para permitir o estudo de fenômenos sociais e culturais, por meio de pesquisa-ação (ou pesquisa documental), estudo de caso e etnografia, utilizando-se, como fontes de dados, de observação (participante ou não), entrevistas e questionários, documentos e textos, reações e impressões do pesquisador, entre outras [21]. A pesquisa documental envolve “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”. [22] (p. 21). Considerando as alternativas metodológicas abordadas anteriormente, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica, o que permitiu estudar um fenômeno contemporâneo, como é o caso da aplicabilidade de modelos de gestão orientados a processos pela área de

---

<sup>7</sup> *Information Technology – Service Management*

<sup>8</sup> *British Standard*

suporte técnico de TI. O plano de pesquisa deste trabalho começa com o levantamento da prática da área de suporte técnico de TI e, em seguida, trata, especificamente, dos principais *frameworks* que podem ser adotados na gestão da área de suporte técnico de TI. Na seqüência, analisa os principais componentes dos *frameworks* levantados que poderiam ser utilizados no processo de garantia da qualidade dos serviços prestados pela área de suporte técnico e, finalmente, identifica um instrumento para avaliar o nível de qualidade percebido pelos clientes.

## Resultados

Um serviço de TI consiste em um conjunto de recursos (máquinas e equipamentos, profissionais, recursos financeiros, etc.) organizados entre si e que tem por finalidade atender, em termos de TI, aos requisitos de negócio da organização, bem como a satisfazer os clientes e partes interessadas. A partir desta premissa, pode-se considerar que a área de suporte, ou a atividade de suporte técnico pode ser considerada um serviço de TI, pois congrega diversos recursos e tem por finalidade prover soluções a usuários e clientes. A Fig. 2 apresenta o resultado da análise da aplicabilidade dos *frameworks* estudados à área de suporte de TI.

Um elemento chave para expressar a relação entre as boas práticas da ITIL e a prestação de serviço de suporte é o conceito de Central de Serviços. Basicamente, a Central de Serviços é concebida pela ITIL como uma função que se traduz no ponto de contato ou interface entre a área de TI e os usuários da tecnologia. Ela consiste em um *Single Point Of Contact (SPOC)*, ou seja, num Ponto Único de Contato entre os serviços de TI e o cliente e segundo a ITIL [7,8,9], e está diretamente relacionada ao processo de gerenciamento de incidente. A finalidade da Central de Serviços também abrange atender os usuários no que se refere a requisições de mudanças, reclamações, etc. Um incidente consiste num acontecimento que compromete total ou parcialmente a operação padrão de um serviço de TI. A Central de Serviços é responsável pela recepção, gerenciamento e tratamento dos incidentes relatados pelos usuários dos serviços de TI. Durante o processo de resolução do problema, o incidente recebe diversas classificações. Cada empresa adota o seu padrão. Todo incidente possui uma causa e é ocasionado por um ou mais problemas. Corrigindo-se a causa do problema, este é resolvido definitivamente e o incidente não mais ocorrerá. Porém, isto pode demandar tempo e a demora pode acarretar prejuízos para o usuário/cliente. Neste caso, a resposta mais viável para o incidente a fim de não interromper a operação do serviço de TI afetado é a obtenção de uma solução de contorno (*workaround*), ou seja, uma ação paliativa para que a operação realizada pelo cliente/usuário não seja interrompida. Trata-se de uma solução temporária a ser empregada até que a solução definitiva seja disponibilizada.

Embora as boas práticas recomendadas pelo PMBOK [11] sejam concebidas especificamente para o gerenciamento de projetos, é possível extrair elementos também aplicáveis à gestão dos processos de suporte técnico de uma organização. Embora a atividade de suporte seja operacional, ou seja, algo que ocorre da mesma forma constantemente (embora os chamados e ocorrências atendidas sejam diferentes), a gestão dos processos que envolvem esta atividade

deve ser algo dinâmico, e neste contexto, surgem elementos que podem ser tratados como projetos.

<i>Framework</i>	Aplicação
PMBOK [11]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e conceber a área de suporte e do serviço por ela prestado</li> </ul>
ITIL [7,8,9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que os serviços sejam concebidos de modo a ir ao encontro das necessidades do negócio</li> <li>• Conceber o serviço de suporte conforme a necessidade de negócio estabelecida na fase de estratégia</li> <li>• Implantar a área de suporte na empresa</li> <li>• Garantir que os objetivos estabelecidos na fase de estratégia sejam efetivamente postos em prática na fase de operação, em termos de recursos</li> <li>• Solucionar problemas relatados pelos usuários e esclarecer dúvidas no uso da tecnologia.</li> </ul>
COBIT [10]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar que os serviços acordados estão alinhados com os requisitos de negócio da organização</li> <li>• Garantir o alinhamento entre os serviços acordados e a capacidade de entrega</li> <li>• Propor um treinamento básico aos usuários no uso da tecnologia, e conforme o serviço de suporte for sendo prestado, monitorar e identificar novas necessidades de treinamento</li> <li>• Gerenciar e prover respostas aos incidentes enviados pelos usuários</li> <li>• Buscar conhecer a causa dos problemas a fim de que sejam solucionados e os incidentes relacionados a eles não voltem a ocorrer</li> <li>• Rastrear e identificar as causas dos problemas</li> <li>• Monitorar os impactos e o processo de resolução de problemas</li> <li>• Utilizar processos adequados para seleção, contratação e manutenção da mão de obra de TI da empresa</li> </ul>
SOA [15]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelar pelo bom andamento destes serviços</li> <li>• Atuar sobre o incidente levando-se em conta o impacto deste serviço sobre o negócio do cliente</li> <li>• Investigar o problema até a camada de <i>plumbing</i>, onde se identificará qual (is) o(s) serviço(s) que atuam para manter o serviço de negócio que foi afetado</li> <li>• Dividir a equipe onde uma parte seria dedicada a atuar sobre os serviços de negócio e outra parte atuaria nos serviços <i>plumbing</i></li> </ul>

**Figura 2 – Aplicabilidade dos *frameworks* estudados à área de suporte de TI**

Considerando que a atividade de suporte técnico é um serviço, é possível acomodá-la dentro da própria abordagem de serviço concebida pela ITIL [7,8,9], ou seja, o serviço de suporte deve obedecer às fases de estratégia, desenho, transição, operação e melhoria continuada do serviço, como consta no ciclo de vida. Neste contexto, é importante avaliar qual o papel do serviço de suporte para o negócio da empresa, ou seja, de que modo o suporte atende à estratégia da organização. Essa análise contribui para direcionar adequadamente as ações da organização em relação à área de suporte. É possível afirmar, por exemplo, que o suporte além de se ocupar de solucionar chamados, pode ser encarado como um canal de contato com o cliente, através do qual a empresa pode transmitir uma imagem positiva ou negativa.

Com relação ao COBIT [10], a aplicação mais imediata dos seus conceitos na área de suporte pode ser observada por meio do domínio “Entregar e Suportar (DS)”. Para ilustrar de modo sucinto como se podem empregar premissas do COBIT na gestão da área de suporte técnico, é preciso atentar para os processos seguintes: DS1 – Definir e Gerenciar Níveis de Serviços; DS7 – Educar e Treinar os Usuários; DS8 – Gerenciar a Central de Serviço e os Incidentes; e DS10 – Gerenciar Problemas. O ANS não deve ser tomado como um documento estático, mas sim como um elemento dinâmico. Isto significa que ele deve ser constantemente monitorado e adaptado, pois as necessidades de negócio mudam (DS1). O Processo DS7 abrange a entrega de treinamento aos usuários a partir da identificação da necessidade. Isto pode ser aplicado no caso de novas rotinas implementadas ou se for constatado um número grande de incidentes reportando dúvidas acerca de um mesmo assunto. O gerenciamento previsto no Processo DS8 deve ser feito pautado em processos adequadamente projetados. As respostas aos incidentes devem ser dadas de modo preciso e dentro de prazos, pois o objetivo é sempre assegurar a continuidade do serviço de TI, de modo que o negócio não sofra nenhum impacto (ou na pior das hipóteses, que sofra o menor impacto possível). Este processo deve ser medido com base em índices de satisfação dos usuários e indicadores, como número de incidentes resolvidos, etc. O processo é bastante semelhante ao conceito análogo da ITIL. Considerando que um incidente possui um problema adjacente a ele, pode-se afirmar que o processo de gerenciar problemas (DS10) está intimamente ligado ao processo de gerenciar a central de serviços e os incidentes.

Com a SOA [15], deve ser levado em consideração o Nível de Serviço associado a esse processo. Essas informações servem de base para a correta classificação do incidente, conforme o grau de prioridade. A abordagem SOA, portanto, provê um meio de se mapear as relações entre os serviços e pode seguramente facilitar a investigação da causa de um incidente.

A área de suporte nunca deve ficar numa zona de conforto. Isto significa que além das atividades cotidianas, deve ser feito sempre um trabalho paralelo para analisar os processos e verificar o que pode ser aperfeiçoado. A melhoria deve refletir diretamente na percepção do cliente/usuário sobre o serviço recebido. As ações voltadas para melhoria sempre devem ser estabelecidas pautadas em dados corretos, precisos e relevantes. A gestão da área de suporte deve promover meios de poder medir quantitativamente os dados referentes à atuação de sua equipe. Informações como quantidade média de chamados atendidos diariamente são bastante úteis para, por exemplo, justificar a contratação de mais analistas para a área. Através da análise criteriosa dos resultados dos indicadores, o gestor pode perceber mais claramente quais são os pontos sobre os quais se deve atuar a fim de obter as melhorias necessárias.

Para acompanhar o nível de qualidade percebida pelos clientes a companhia pode implementar meios para que o cliente forneça informações referentes ao atendimento, ao final de cada chamado [23]. Quando um chamado é solucionado, o cliente recebe um formulário com perguntas simples sobre como foi o atendimento. A Fig. 3 apresenta um exemplo de pesquisa de nível de satisfação do usuário. Os aspectos avaliados são baseados nos comentários de Muns [6]. Baseado neste autor, Magalhães e Pinheiro [9] afirmam que o nível de satisfação dos usuários “pode ser determinado pela aplicação de um conjunto de perguntas, que cubra os aspectos específicos da prestação destes serviços (...)”.



Aspecto Avaliado	Ruim	Bom	Muito Bom	Excelente
Habilidade do analista em compreender o problema				
Conhecimento demonstrado pelo analista				
Qualidade da solução apresentada				
Tempo gasto na solução do problema				
Impressão geral da postura do analista				
Comentários/Sugestões/Elogios/Reclamações				

**Figura 3 – Exemplo de pesquisa de satisfação**

É necessário que a empresa desenvolva meios de incentivar o usuário a responder essas pesquisas. Mais do que isto, é preciso mostrar ao cliente que os dados e informações coletadas estão efetivamente utilizados. Se um usuário fizer uma reclamação, a área deve atuar sobre ela até a percepção negativa do usuário ser eliminada. Atitudes como estas irão incentivar ainda mais os usuários a responder às pesquisas de satisfação, pois terão a certeza de que os seus comentários não estão sendo desprezados. Um ponto central da qualidade do suporte é o relacionamento com o cliente. Gerenciar a qualidade do suporte significa gerenciar o relacionamento com os clientes, usuários e partes interessadas. É inevitável que ocorram erros por parte da equipe, porém, mais relevante do que isso é o modo como a empresa lida com os erros [24].

## Discussão e Conclusões

A garantia de qualidade na gestão de suporte técnico é baseada em diversos conceitos, que abrangem estratégia, processos e indicadores entre outros elementos. Esses conceitos podem ser ordenados num conjunto de alguns passos explicados a seguir: conhecer a estratégia da empresa – é necessário que a área de suporte tenha pleno conhecimento da estratégia de negócio da organização na qual está inserida; definir o papel da área de suporte na estratégia da organização; definir um padrão atingível de qualidade – é preciso que o padrão de qualidade almejado seja baseado em metas atingíveis; estabelecer métricas e controles adequados – para se verificar se a gestão da área de suporte está próxima do padrão de qualidade desejado é necessário estabelecer controles e métricas adequadas; fotografar a situação atual – é preciso que as pessoas envolvidas na gestão da área de suporte conheçam profundamente a situação atual da área. Esta análise do panorama já faz com que fique claro o quão distante a área está do padrão de qualidade almejado; rever cultura, processos, pessoas e recursos de TI – aplicar *frameworks* de modo flexível e não engessado. A partir deste diagnóstico, a gestão pode lançar mão dos *frameworks*. Porém, é preciso utilizá-los de modo flexível a fim de que a equipe assimile os conceitos e passe a colocá-los em prática do modo mais espontâneo possível. Uma vez definidos os padrões de qualidade almejados, as métricas e meios de controles, o papel da área na estratégia da companhia, os processos, pessoas, recursos e outros elementos que precisam ser revistos, é preciso verificar periodicamente se a gestão da área não está se desviando do rumo desejado. É preciso também ter consciência de que o contexto é dinâmico, por isso sempre é necessário rever o passo anterior, pois a estratégia pode se modificar.

## Referências

- [1] MELLO, C. H. P.; NETO, P. L. O. C.; TURRIONI, J. B.; SILVA, C. E. S. (2010), *Gestão do processo de desenvolvimento de serviços*, São Paulo, Editora: Atlas.
- [2] NORMANN, R. (1993), *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*, São Paulo: Atlas.
- [3] COHEN R. (2011), *Gestão de help desk e service desk: ensaios e crônicas ao supervisor de pequenos e médios centros de suporte técnico, help desk e service desk*, São Paulo: Novatec.
- [4] COHEN R. (2008), *Implantação de help desk e service desk*, São Paulo: Novatec.
- [5] COHEN, R. (2005), *Competências preferidas para help desk e service desk*, Monografia, Curso de Psicologia nas Organizações, PUC-RS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- [6] MUNS, R. (2010), *The help desk handbook*, Colorado Springs: Help Desk Institute.
- [7] FREITAS M. A. S. (2010), *Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL v3 Foundation*, Rio de Janeiro: Brasport.
- [8] GASPAR M.; GOMEZ T.; MIRANDA Z. (2010), *TI: mudar e inovar: resolvendo conflitos com ITIL v3 – aplicado a um estudo de caso*, Brasília: Editora Senac.
- [9] MAGALHAES I.L.; PINHEIRO W.B. (2007), *Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL*, São Paulo: Novatec.
- [10] COBIT (2007), *COBIT 4.1*, IT Governance Institute: Rolling Meadows.
- [11] PMBOK (2008), *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*, Newton Square: Project Management Institute, 2008.
- [12] NOCERA, R. J. (2009), *Gerenciamento de projetos: teoria e prática*, Santo André: Ed. do Autor.
- [13] SCHLIEPER, Alexandre D. (2007), *Aplicação da metodologia six sigma na área de TI em empresas de serviços*, Monografia, Pós-Graduação lato sensu MBIS – Master Business Information Systems, PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- [14] ALBERTIN, R. M. M.; ALBERTIN, A. L. (2010), *Estratégias de governança de Tecnologia da Informação*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- [15] HURWITZ, J.; BLOOR, R; KAUFMAN, M; HALPER, F. (2009), *Arquitetura orientada a serviços: SOA para leigos*, 2ª. Ed., Rio de Janeiro: Altabooks.
- [16] ISO/IEC 20.000-1 (2005) – Information technology – service management. International Organization for Standardization.
- [17] ISO/IEC 20.000-2 (2005) – Information technology – service management, International Organization for Standardization.
- [18] ISO/IEC 9001 (2008) – Quality management systems, International Organization for Standardization.
- [19] GIL, Antonio Carlos (2002), *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ª. Ed., São Paulo: Atlas.
- [20] GODOY, Arilda Schmidt (1995), Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr.
- [21] MARTINS, Gilberto de Andrade (1997), *Manual para elaboração de monografias e dissertações*, São Paulo: Atlas.
- [22] GODOY, Arilda Schmidt (1995), Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun.
- [23] CASAS A.L.L. (2008), *Qualidade total em serviços*, 6ª. Ed., São Paulo: Editora Atlas.
- [24] WESTERMAN, G.; HUNTER, R. (2008), *O risco de TI: convertendo ameaças aos negócios em vantagem competitiva*, São Paulo: M. Books.

## **Contato**

Endereço: R. Peixoto Gomide, 502 – apto. 142 A – Jardim Paulista – CEP 01409-000 – São Paulo – SP

Fone residencial: (11) 3666-0633

Celular: (11) 9798-8567

e-mail: [ramses@usp.br](mailto:ramses@usp.br)