

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**DANIELLE MEYER**

**IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ITIL EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ: UM ESTUDO DE  
CASO**

**RIO DO SUL  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**DANIELLE MEYER**

**IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ITIL EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ: UM ESTUDO DE  
CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Sistemas da Informação, da Área das Ciências Naturais, da Computação e das Engenharias, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

Prof. Orientador: M.e Jullian Hermann Creutzberg.

**RIO DO SUL  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ - UNIDAVI**

**DANIELLE MEYER**

**IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ITIL EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ: UM ESTUDO DE  
CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Sistemas da Informação, da Área das Ciências Naturais, da Computação e das Engenharias, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí- UNIDAVI, a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

---

Professor Orientador: M.e Jullian Hermann Creutzberg

Banca Examinadora:

---

Prof. M.e Fernando Andrade Bastos

---

Prof. Jeancarlo Visentainer

Rio do Sul, 03 de dezembro de 2020.

“Onde não puderes amar, não te demores” (Frida Kahlo).

Dedico o trabalho desenvolvido à minha família, que sempre me incentivou durante toda minha trajetória percorrida.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Deus por tudo e por chegar até aqui.

Agradeço infinitamente a minha família, por não medirem esforços para que essa etapa fosse concluída e por me apoiarem em todos esses anos. Em especial à minha mãe, por sempre acreditar em mim, me proporcionando calma nos momentos difíceis e por me fazer acreditar que tudo sempre dá certo.

Um agradecimento especial à minha irmã Dineide, por me ensinar a ser forte em meio às dificuldades, por me servir como inspiração e sempre estar ao meu lado torcendo por mim, me apoiando e orando desde o início. Agradeço também à minha melhor amiga Sara, por todos esses anos me incentivando, ouvindo meus desabafos e me auxiliando sempre.

Agradeço à Unidavi, ao programa Prouni e a E.E.B João Tolentino Júnior, juntamente a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória. Em especial, ao meu orientador Me. Jullian Hermann Creutzberg, que aceitou me auxiliar nesse trabalho, por todos os conselhos e dicas, foi sempre muito prestativo e atencioso.

Aos meus colegas de turma, pela troca de conhecimentos e por compartilharmos momentos descontraídos durante essa fase.

Sou grata pela oportunidade de cursar um ensino superior, pelos ensinamentos que levarei comigo para sempre.

## RESUMO

Possuir uma boa e organizada gestão de Tecnologia da Informação (TI) é um dos fatores mais importantes no atual cenário das empresas. A governança de TI é responsável por auxiliar nas tomadas de decisões e estratégias de negócios. O presente trabalho tem como principal objetivo analisar os resultados obtidos com a implantação de boas práticas ITIL no departamento de suporte de uma empresa da Tecnologia da Informação do Alto Vale do Itajaí. Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e descritiva, de natureza qualitativa, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso único, que envolveu aplicação de um questionário semiestruturado em entrevistas em profundidade e observação participante. Para que o objetivo pudesse ser alcançado, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura onde foram apresentadas as fases do ITIL: estratégia de serviço, desenho de serviço, transição de serviço, operação de serviço e melhoria contínua, além dos temas relacionados a pesquisa, como por exemplo Governança de TI. Durante o desenvolvimento, foi realizado o mapeamento do cenário inicial da empresa objeto do estudo de caso, seguindo com as sugestões e aplicações das boas práticas ITIL e posterior análise dos resultados. Como resultados, foi possível identificar uma melhora nos processos de atendimento do suporte, houve uma maior agilidade nos atendimentos com acesso unificado ao Centralizador de Mensagens, facilitando a comunicação com o cliente e otimizando tempo. Também foi perceptível a melhora na comunicação interna, nas tomadas de decisões no ambiente da empresa, e na efetividade dos atendimentos após ter ocorrido o nivelamento por meio dos treinamentos. Além disso, contribuiu de forma relevante com os princípios da empresa onde o foco é possuir um bom atendimento, que busca resolver os problemas dos clientes além do que solicitam, fornecendo um atendimento solícito e dando importância nas sugestões de melhorias apresentadas.

**Palavras-Chave:** Governança de TI, ITIL, Sistemas de Informação.

## **ABSTRACT**

Having a good and organized management of Information Technology (IT) is one of the most important factors in the current scenario of companies. IT governance is responsible for assisting in business decision making and strategy. The main objective of this work is to analyze the results of implementing ITIL best practices in the support department of an IT company in Alto Vale do Itajaí. This research is characterized as an applied and descriptive research, of qualitative nature, being developed through a single case study, which involved applying a semi-structured questionnaire in in-depth interviews, and participant observation. For achieving the objective, a literature review was initially carried out, where the stages of ITIL were presented: service strategy, service design, service transition, service operation, and continual service improvement, in addition to research-related topics, such as IT governance. During the development, the initial scenario of the company of the case study was mapped, following with the suggestions and applications of ITIL best practices and subsequent analysis of the results. As a result, it was possible to identify an improvement in the support service processes, and there was greater agility in the services with unified access to the Message Centralizer, facilitating communication with the customer and optimizing time. It was also noticeable the improvement in internal communication, decision making, and the effectiveness of the services after leveling by training. Besides, it has made a relevant contribution to the company's principles, whose focus is good customer service, which seeks to solve customers' problems beyond what they ask for, providing helpful service, and giving importance to suggestions for improvements.

**Keywords:** IT Governance, ITIL, Information Systems.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	12
2.2 GOVERNANÇA DE TI .....	12
2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS .....	14
2.4 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS .....	16
2.5 ITIL .....	17
<b>2.5.1 A Biblioteca ITIL</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5.2 Estrutura e Visão Geral do Modelo</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5.3 Estratégia de Serviço</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5.4 Desenho de Serviço</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.5 Transição de Serviço</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.6 Operação de Serviço</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.7 Melhoria Contínua</b> .....	<b>24</b>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
<b>4. IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ITIL</b> .....	<b>31</b>
4.1 MAPEAMENTO DO CENÁRIO .....	31
<b>4.1.1 Caracterização da Empresa</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.3 Conceitos de Governança de TI</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.4 Considerações do Observador Participante</b> .....	<b>35</b>
4.2 SUGESTÕES E APLICAÇÕES .....	37
<b>4.2.1 Treinamentos</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.2 Serviço Centralizado de Atendimento</b> .....	<b>39</b>
<b>4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3.1 Treinamentos</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3.2 Serviço Centralizado de Atendimento</b> .....	<b>42</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	49
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNCIDE A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS</b> .....	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução na área da tecnologia é constante, surgem diversas inovações diariamente fazendo com que as empresas se atualizem e que juntamente as pessoas saiam da zona de conforto. Dessa forma, todas as mudanças acabam influenciando de alguma maneira nosso cotidiano, possibilitando estratégias para o crescimento do negócio.

A empresa sair da zona de conforto faz com que ela tenha que se adaptar às novas oportunidades que estão por vir, ser uma organização resiliente faz toda a diferença no mercado atual, pois ter a capacidade de se adaptar às diversas mudanças que surgem é necessário e faz com que a empresa não venha a se estagnar em algum momento.

Segundo Batista (2012), é perceptível a evolução da criação de uma pequena empresa à sua transformação para uma empresa maior, tornando com que as mudanças sejam cada vez mais presentes, havendo divisão de funções, surgindo setores responsáveis por determinada área, sendo elas indispensáveis na empresa.

Para Magalhães e Pinheiro (2007), dentre vários aspectos que uma empresa enfrenta ao passar por mudanças, um dos pontos principais é manter o foco no sucesso do cliente, é de suma importância dar a devida atenção para que seja atendido a necessidade que o cliente possui. Fornecer um suporte de qualidade onde o mesmo se sinta compreendido é fundamental, no entanto, muitos desses clientes ainda não estão satisfeitos com o suporte que é ofertado pelas empresas, pois muitas vezes em meio a tantas modificações e burocracias que a empresas vêm vivenciando, a qualidade no atendimento é deixada de lado.

Os autores afirmam também que a qualidade do serviço pode espelhar-se ao nível de satisfação do cliente, porém, o cliente muitas vezes deposita muita expectativa sobre o serviço, o que se deve manter uma certa atenção quanto a isso. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a maior dificuldade que a empresa possui no setor de atendimento? Quais são as melhorias que podem ser empregadas com o ITIL? Como podemos melhorar a comunicação entre colaboradores e clientes utilizando as boas práticas do ITIL?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

- Analisar os resultados obtidos com a implantação de boas práticas ITIL no departamento de suporte de uma empresa de Tecnologia da Informação do Alto Vale do Itajaí.

### 1.2.2 Específicos

- Identificar o fluxo de trabalho do departamento de suporte e sua comunicação com o cliente;
- Identificar propostas de melhorias nos processos que refletem diretamente o cliente e suas expectativas;
- Aplicar boas práticas ITIL, implantando melhorias nos treinamentos internos e nos meios de comunicação com o cliente;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A qualidade do atendimento é um dos requisitos mais importantes em uma empresa. Antes de qualquer coisa, faz-se necessário entender que cada cliente possui seu perfil. Possuir um bom relacionamento com o cliente é algo muito significativo, dando atenção principal a ouvir o que o mesmo tem a dizer, suas dúvidas e analisando suas sugestões.

É importante estar lado a lado do cliente do início ao fim do projeto, sempre oferecendo um suporte qualificado, para garantir a satisfação dele, e o sucesso do projeto. As boas práticas do ITIL no departamento de suporte de uma empresa de TI visam auxiliar nas tomadas de decisões, no gerenciamento de serviço e na análise dos processos.

O tema deste trabalho foi designado pensando em uma melhor efetividade na gestão de relacionamento do cliente, a fim de auxiliar nos processos e demandas do projeto. O ITIL será

destinado a colaborar para que isso seja desenvolvido de uma maneira mais elaborada, prática e fundamentada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, considerando os temas abordados para o desenvolvimento do trabalho, como por exemplo: Governança em TI e ITIL.

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com o avanço da tecnologia nas empresas, faz-se necessário a utilização de uma boa metodologia de gerência para auxiliar na organização das atividades e prestação de serviços.

Batista (2012) afirma que, no crescimento de uma pequena à uma grande empresa, é visível a evolução no seu modelo de gestão para se incluir nas conformidades e saber se sobressair diante das adversidades apresentadas com o passar do tempo. Esse processo dá início a divisão de departamentos e responsabilidades, criando setores que facilitará o dia a dia da empresa.

Uma empresa apenas é íntegra e bem vista se a troca de informações e dados forem transparentes, contando como principal base, os elementos de tecnologia. Para que seja projetado uma boa gestão, conta-se com a utilização de uma ferramenta de tecnologia. A escolha dessa ferramenta baseia-se nos serviços que a empresa oferece, qual será a mais adequada para o seguimento da atuação, também deixando claro as restrições, os limites e as atividades que irá desempenhar. Sendo assim, há diversos tipos de ferramentas e boas práticas que auxiliam no processo de gerência empresarial, basta verificar qual se encaixa melhor para cada tipo de empresa. (BATISTA, 2012).

Magalhães e Pinheiros (2007) afirmam que as organizações estão cada vez mais dependentes da tecnologia da informação para realizar as tratativas de negócios, auxiliar nas tomadas de decisão, realizar tarefas, tudo com a finalidade de estabelecer objetivos estratégicos diretamente para com os seguimentos dos perfis de cada empresa, e seu cenário atual, diante deste contexto surge a Governança de TI (Tecnologia da Informação).

### 2.2 GOVERNANÇA DE TI

Segundo Batista (2012), Governança de TI foi criada no início dos anos 1990, com o intuito de alavancar uma determinada empresa e possibilitar o aumento de investidores,

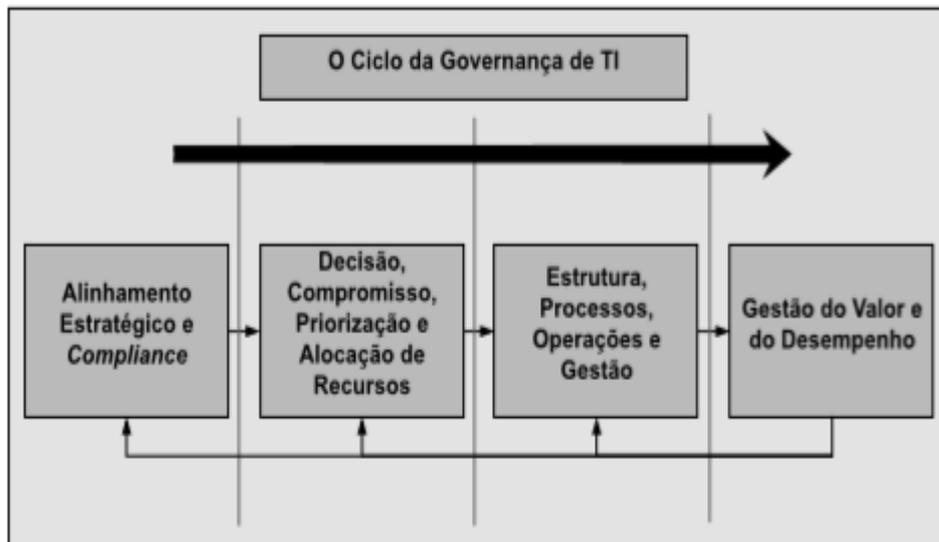
garantindo assim, o retorno financeiro desejado. Direcionada para definir e documentar regras de relacionamentos, segurança, costumes, práticas de desenvolvimento, leis, etc.

A Governança de TI se refere a conjunto de práticas de como uma empresa pode ser administrada. Seus benefícios contribuem para a agilidade operacional, eficiência nos processos, segurança na empresa e também uma maior produtividade. Em uma empresa, é notável quando há situações que fogem de um bom conjunto de governança, são eles: prazos de projetos mal elaborados e não respeitados, orçamentos fora do padrão imaginado, equipamentos não adequados, dificuldade de adotar novas tecnologias na empresa. (BATISTA, 2012).

Fernandes e Abreu (2014) afirmam que a governança de TI não é apenas relacionada a implantação de uma das melhores práticas, mas sim, sendo responsável por promover processos e mecanismos que tenham como principal objetivo a diminuição de falhas, garantindo a continuidade do projeto.

A Governança de TI possui quatro etapas, conforme Figura 1:

**Figura 1 – O ciclo de governança de TI**



Fonte: Fernandes e Abreu (2014, p.14).

Segundo Fernandes e Abreu (2014) cada uma dessas etapas refere-se a processos importantes dentro da Governança de TI, (vide Quadro 1):

**Quadro 1 – Processos da governança de TI**

<b>Alinhamento estratégico e <i>Compliance</i></b>	Refere-se a toda parte do planejamento estratégico tecnológico de uma empresa, levando em consideração segmento de atuação da empresa, toda a parte de alinhamento e seus respectivos requisitos;
<b>Decisão, Compromisso, Priorização e Alocação de Recursos</b>	Refere-se às tomadas de decisão, responsabilidades em questões relacionadas a arquitetura de TI, investimentos, infraestruturas, aplicações, demandas, investimentos.
<b>Estrutura, Processos, Operações e Gestão</b>	Reflete-se aos processos de gestão, estrutura organizacional e funcional de TI. Aqui são definidas e redefinidas operações de sistemas, cada uma devidamente pensada juntamente com as outras auxiliares e funções de operação.
<b>Gestão de Valor e do Desempenho</b>	Compreende-se na coleta dos resultados dos processos da empresa, a demonstração do valor da TI para os negócios.

Fonte: Elaborado a partir de Fernandes e Abreu (2014).

Essa governança possui o intuito de alinhar os requisitos de TI, garantir a continuidade dos processos, mitigar riscos e falhas que possam colocar o projeto em risco. Nesse contexto, um dos objetivos é tornar a área de TI mais clara aos demais setores relacionados a empresa. (FERNANDES; ABREU, 2014).

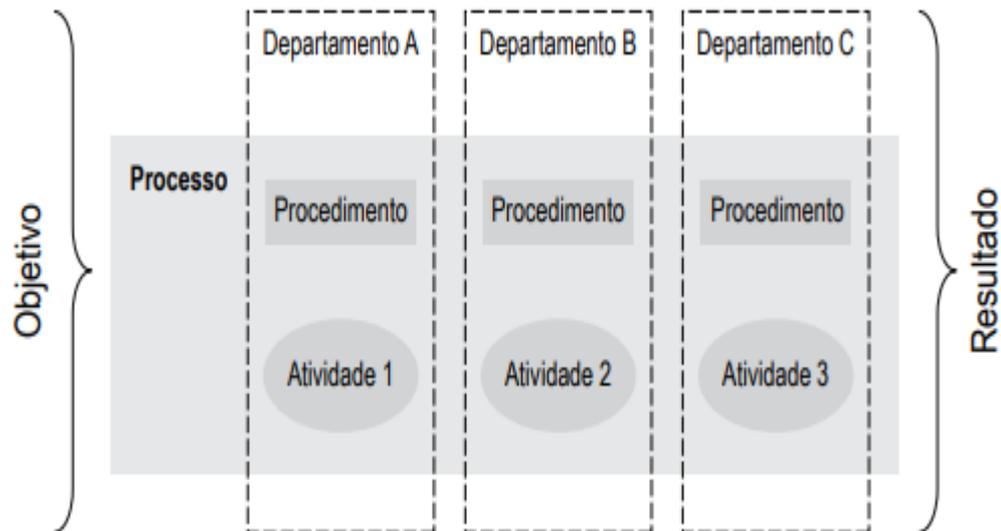
### 2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Desde o início, estruturas empresariais vêm adotando métodos de atividades hierárquicas em seus locais de trabalho. Nesse contexto, Magalhaes e Pinheiro (2007) abordam que essa hierarquia foi originada para que os contratados cumprissem suas tarefas, a fim de que as entregas de seus respectivos serviços obtivessem o melhor resultado possível. Com o crescimento dessas unidades governamentais, foi necessário a criação de departamentos que realizariam serviços diferentes, executando cada qual um papel no departamento, porém, um complementando ao outro, não perdendo de vista o foco do processo, e resultando na entrega do trabalho final.

Para Magalhaes e Pinheiro (2007), processos são conjuntos de procedimentos que irão ser executados, detalhando e descrevendo a atividade a qual irá ser desempenhada. O processo sendo uma série de atividades, mudanças e ações, percebe-se também, uma interação entre os departamentos, cada um deles desempenhando procedimentos conectados entre si, com a

finalidade de que o processo seja executado da melhor maneira, garantindo o resultado satisfatório da meta que foi estabelecida, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Processo**



Fonte: Magalhães e Pinheiro (2007, p.42).

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), a área de TI orientada por processos refuta a ideia de que cada pessoa irá desempenhar serviços individuais e diferentes. Abrange atividades em equipe, realizando a junção dos processos de cada departamento. Nesse momento, a cooperação entre as equipes, e o desempenho individual são essenciais para que o objetivo seja realizado com êxito.

O gerenciamento de processos reúne processos e tecnologia da informação, essa junção é responsável por todos os procedimentos estudados, analisados e realizados com o objetivo de obter o êxito de uma determinada meta da empresa.

Afirmam Magalhães e Pinheiro (2007) que, esse tipo de gerenciamento requer os processos muito bem desempenhados e interligados entre si diante de uma meta traçada. Sua funcionalidade engloba todas as metas e atividades relacionadas no processo, tais quais os procedimentos que serão executados e cada uma de suas funcionalidades. Dependendo da organização que o processo contém, ele poderá ser bastante complexo. Nesse contexto, é interessante existir um gerente de processo, o mesmo estará designado a estipular tempo e ações para que a resolução da atividade seja da forma mais breve e clara possível.

## 2.4 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

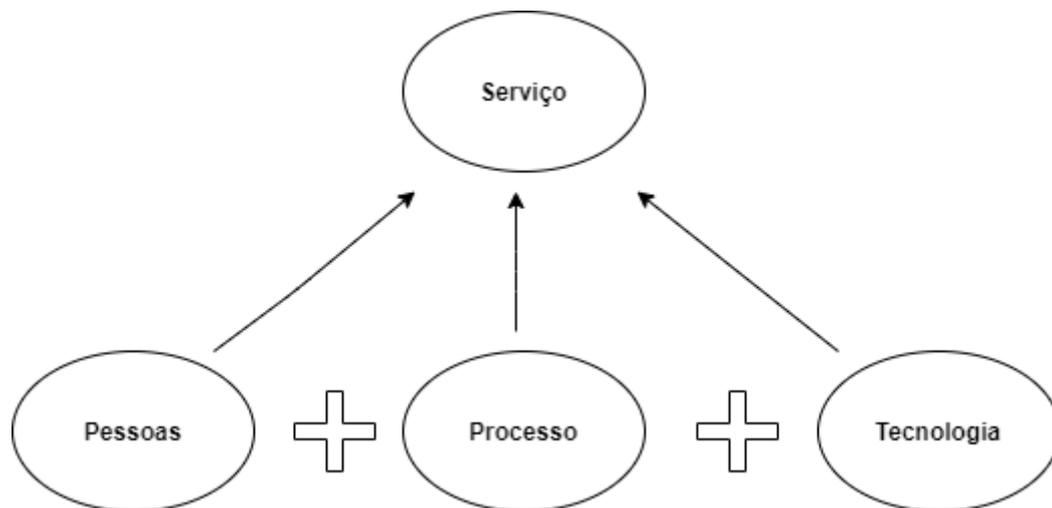
Magalhães e Pinheiro (2007) afirmam que para a palavra “serviço” não existe apenas uma definição prévia, pode ser entendido como uma ação executada por algo ou alguém, que não pode ser armazenado, gerando um resultado, trazendo consigo algum tipo de benefício.

Entende-se Serviços em TI como: “Um conjunto de recursos, TI e não-TI, mantidos por um provedor de TI, cujo objetivo é satisfazer uma ou mais necessidades de um cliente (áreas de negócio) e suportar os objetivos estratégicos do negócio do cliente, sendo percebido pelo cliente como um todo coerente.”. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p. 45).

Para Magalhães e Pinheiro (2007) a satisfação do cliente é necessária para que o serviço seja reconhecido, levando em conta as necessidades do cliente juntamente de sua área de negócio.

Afirmam ainda que os clientes procuram reduzir incertezas por meio da comunicação com as pessoas responsáveis pelas tratativas de negócios, com a premissa de encontrar qualidades nos serviços através do que o negócio tem a oferecer aos mesmos, como mostra a Figura 3.

**Figura 3 - Composição de um serviço**



Fonte: Magalhães e Pinheiro (2007, p.42).

Nesse contexto, pode ser observado que o prestador de serviços deve analisar todas as relações dos processos, analisando possíveis falhas que possa ocorrer no decorrer de cada etapa do processo, mantendo a confiança do cliente conservada. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Para Magalhães e Pinheiro (2007), o gerenciamento de serviços é definido como uma junção do estudo entre pessoas, processos e ferramentas/componentes de TI. O principal foco nesse gerenciamento é assegurar o suporte dos serviços de modo exclusivo para o determinado cliente, mantendo sempre um alinhamento dos negócios, ideias e perspectivas, faz com que o mesmo possa se sentir seguro tranquilo em relação a sua solicitação de serviços. O gerenciamento de TI também é responsável por garantir que os processos e serviços sejam entregues dentro do acordo proposto.

Os autores também enfatizam a ideia de que, que a área de TI se empenhe em dar uma atenção aos mecanismos de execução do plano de ação, monitorar os processos e como posteriormente irá suceder o desempenho dos serviços de TI.

## 2.5 ITIL

Para Magalhães e Pinheiro (2007), é notável que ainda existam dificuldades em gerenciar uma área de TI, e é de grande interesse dessa área, que exista algum tipo de alinhamento. Dessa forma, o alinhamento estratégico com o negócio na área de TI torna-se de muito valor para as empresas, analisando as abordagens do serviço, juntamente com suas responsabilidades e contribuições.

As boas práticas da ferramenta ITIL fornecem uma metodologia de gerenciamento na área de TI focada nos processos e suas finalidades no serviço, visando em um ambiente de trabalho de qualidade, dando ênfase na melhoria contínua, com envolvimento das pessoas e dos processos realizados no serviço que a empresa oferta.

A ferramenta ITIL busca alinhar as áreas estratégicas e operacional da empresa, buscando um caminho sempre mais seguro e próspero. (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Conforme descrevem Magalhães e Pinheiro (2007), ITIL foi criada no final da década de 1980 pela CCTA (*Central Communications and Telecom Agency*), que hoje em dia é a atual OGC (*Commerce Office of Government*).

A ITIL foi encomendada pelo governo britânico, com o intuito de melhorar o nível de qualidade dos serviços de TI, pois o mesmo na época não estava satisfeito. Neste caso, foi solicitado uma melhor abordagem das melhores práticas e nos processos de TI. (ABREU; FERNANDES, 2014).

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), as boas práticas da ferramenta ITIL passaram a ser usadas, na década de 1990, pelas organizações europeias privadas pelo fato de ser efetiva nos processos e na qualidade das melhores práticas de TI.

A ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*, ou biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação). Fornece uma série de módulos de boas práticas, treinamentos, bem como especializações e fornece até certificação, visando totalmente no sucesso da empresa.

De acordo com Batista (2012), a ITIL direciona a empresa nas tarefas e práticas que devem ser realizadas, mas não fornece uma forma de realizá-las. A ITIL é composta por *checklists*, procedimentos que desempenham melhor a empresa, sugestões de fluxos, etc. Por esse prisma, refere-se que a ferramenta provê as diretrizes e ações que podem ser tomadas, mas, depende de cada empresa reagir e aplicar a ferramenta da forma que se enquadra melhor na sua realidade, justamente pelo fato de que empresas são diferentes umas das outras, em quesitos de regras e tomadas de decisões.

### 2.5.1 A Biblioteca ITIL

Segundo Batista (2012), a ITIL é composta por um conjunto de livros que promovem métodos e boas práticas de TI. Dessa forma, a biblioteca se compreende em três versões, como podemos visualizar no Quadro 2:

**Quadro 2 – Versões da ITIL**

<b>Versão</b>	<b>Conteúdo e Abordagem</b>
V1	Sua primeira versão deu-se origem em 1980, possui 30 volumes com diversos aspectos e normas de gerenciamento. Foi reconhecida apenas em 1990, onde várias empresas a aderiram.
V2	Originou-se uma versão mais revisada e abrangente da versão anterior. Composta por sete volumes, cada qual frisando e detalhando as respectivas práticas e estratégias empresariais, se tornou a principal referência para a norma ISO 20000.
V3	Iniciou-se em 2007, composta por 5 livros, contendo 26 processos. Retrata-se o Ciclo de Vida de serviços de um projeto, relatando todo o serviço desde o seu início até seu fim, consolidando um processo de melhoria contínua.
V4	Lançada em fevereiro de 2019, criada para compreender as novas formas das necessidades organizacionais, e introduzindo também o assunto de métodos ágeis no trabalho de TI.

Fonte: Elaborado a partir de Batista (2012) e Anxelos (2019).

Para Fernandes e Abreu (2014), a versão 3 (V3) lançada em maio de 2007, traz consigo a visão do gerenciamento de serviços, juntamente com a abordagem do ciclo de vida do serviço,

detalhando e ressaltando a perspectiva do próprio serviço. O verdadeiro objetivo é mensurar o valor que os serviços de TI acrescentam ao negócio da empresa.

Em relação a versões anteriores, Fernandes e Abreu (2014) afirmam que a ITIL em sua versão 3 trouxe uma grande evolução comparado a sua versão anterior, pois focou na organização dos processos do gerenciamento de serviço em um ciclo de vida de serviço. Além disso, essa versão ratifica o grande nível de maturidade que o método de gerenciamento de serviço obteve ao passar do tempo.

Atualmente o ITIL encontra-se em sua versão 4, possuindo dois componentes principais: Sistema de Valor de Serviço e Modelo de Quatro Dimensões. Esta versão foca principalmente no valor do serviço, buscando também apoiar as tomadas de decisões no setor de tecnologia. Além disso, visa a garantir que diversos setores da organização trabalhem em conjunto com o intuito de gerar valores através dos processos e serviços de TI. (ANXELOS, 2019).

### **2.5.2 Estrutura e Visão Geral do Modelo**

Para Fernandes e Abreu (2014), a ITIL é renomada pelas organizações por possuir as melhores práticas e promover a melhoria na capacitação em seu gerenciamento de serviços e organização em seus processos.

Os autores afirmam também que a ITIL é composta por cinco categorias em seu Ciclo de Vida, como mostra a Figura 4. Cada uma delas correspondem a um estágio do gerenciamento de serviço, contendo informações necessárias para a contextualização do gerenciamento.

Figura 4 – O ciclo de vida da ITIL



Fonte: Fernandes e Abreu (2014, p.228).

Para Fernandes e Abreu (2014), os serviços possuem aspectos que devem ser estudados e postos em prática para que atinja as necessidades do cliente, para posteriormente entregar um projeto eficiente. Sendo elas as cinco categorias do Ciclo de Vida da ITIL.

A **Estratégia de Serviço** define-se que o gerenciamento de serviços vai muito além de ser apenas uma capacidade organizacional, acompanha as tomadas de decisões que serão aplicadas a partir dos serviços desenvolvidos ao longo do tempo, criações de políticas internas, definição dos processos que serão desenvolvidos durante o ciclo de vida do serviço. Os processos que compõem essa fase são: Gerenciamento Estratégico para Serviços de TI, Gerenciamento Financeiro de TI, Gerenciamento do Portfólio de Serviços, Gerenciamento da Demanda e Gerenciamento de Relacionamento com o Negócio. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Fernandes e Abreu (2014) descrevem que o **Desenho de Serviço** projeta o serviço dentro das necessidades para qual o mesmo foi designado e sendo desenvolvido, nessa etapa ele provê da segurança de informações, disponibilidade, havendo constantes melhorias e mudanças para que o serviço atenda a expectativa do cliente. Nessa fase possui oito processos, são eles: Coordenação do Desenho, Gerenciamento do Catálogo de Serviços, Gerenciamento

do Nível de Serviço, Gerenciamento da Capacidade, Gerenciamento da Disponibilidade, Gerenciamento da Continuidade do Serviço, Gerenciamento da Segurança da Informação e Gerenciamento de Fornecedores.

A **Transição de Serviço** é definida por garantir a implantação do serviço para o ambiente de produção, tendo em vista que o projeto atinja os objetivos que foram empenhados durante todo o serviço. Os processos relacionados a essa fase são: Planejamento e Suporte à Transição, Gerenciamento de Mudanças, Gerenciamento de Ativos de Serviço e da Configuração, Gerenciamento da Liberação e Distribuição, Validação e Teste do Serviço, Avaliação de Mudança e Gerenciamento do Conhecimento. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Na etapa de **Operação de Serviço**, o cliente consegue observar a qualidade do serviço. Nesta são também realizadas atividades de gerenciamento, com o objetivo de garantir a entrega e o suporte de maneira eficiente. Nessa fase encontra-se os seguintes processos: Gerenciamento de Eventos, Gerenciamento de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Gerenciamento de Problemas e do Acesso. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Fernandes e Abreu (2014) descrevem que na **Melhoria Contínua** são analisados os serviços e identificados melhorias na qualidade de sua utilidade, nas metas, e na continuidade do serviço conforme o modelo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Dessa forma, resta claro a relação entre as etapas descritas do ciclo de vida do serviço com base na ITIL. Primeiramente na Estratégia de Serviço ocorre as tomadas de decisões para que seja iniciado o Desenho do serviço, onde ocorre o planejamento do serviço pensando disponibilidade e na segurança das informações. Logo em seguida ocorre a Transição do Serviço levando em consideração as mudanças que devem ser feitas para implantação, logo a Operação de Serviço se inicia para verificar a qualidade do serviço, o gerenciando e ofertando suporte qualificado, posteriormente a Melhoria Contínua avalia e garante que os serviços estejam operando sempre de maneira otimizada. (FERNANDES; ABREU, 2014).

### 2.5.3 Estratégia de Serviço

A Estratégia de Serviço é a primeira fase do ciclo de vida do serviço, Fernandes e Abreu (2014) afirmam que essa fase corresponde a definir os princípios básicos do gerenciamento de serviços, tendo em vista orientar como a organização pode operar e crescer com sucesso ao longo do tempo.

Para Cestari Filho (2011), a Estratégica de Serviço auxilia na definição de encontrar um caminho onde a empresa de TI encontre o mercado para seus serviços.

Para Fernandes e Abreu (2014), o valor de um serviço é um dos pontos mais importantes no momento de planejar a estratégia de serviço, pois remete à necessidade que o cliente possui com o serviço, e sobre o resultado que o cliente aguarda ter. A utilidade que o cliente espera do serviço e a garantia que se remete ao fato do atendimento dos requisitos propostos sejam alcançados.

Segundo Batista (2012), as cinco categorias que a ITIL descreve como as melhores práticas de serviços de TI que possam agregar e entregar valor ao cliente são eles: cliente, usuário e provedor de TI, como respectivamente é explicado:

- cliente é para quem será destinado o serviço de TI, podendo ser uma empresa que já possua um setor de TI;
- usuário é um grupo de pessoas as quais utilizarão o serviço como ferramenta de trabalho, com intuito de desempenhar as atividades do dia a dia;
- provedor de TI se baseia em um setor interno de uma empresa, uma empresa contratada para fornecer serviços para fins de atender as necessidades dos clientes e usuários.

Nesse contexto, Batista (2012) deixa claro que esses três tipos de atores estão presentes nas empresas, descrevendo de maneira simples que o Provedor de TI oferece um determinado tipo de serviço, o Cliente contrata com a finalidade de poder utilizar o mesmo em prol de compartilhar seu serviço com o Usuário, que irá desempenhar suas atividades ao longo do tempo.

#### **2.5.4 Desenho de Serviço**

Fernandes e Abreu (2014) afirmam que o foco nessa etapa é a criação do serviço, tendo como base a etapa anterior (Estratégia de Serviço) para que seja realizado as práticas abordadas, bem como criação das políticas internas, ratificar a qualidade da entrega, levar em conta o foco da preocupação com a satisfação do cliente, o que de fato é um dos pontos mais importantes no momento de se moldar um projeto.

Um dos principais objetivos dessa etapa é a certificação de que se pode realizar um serviço a partir do início (novo), ou até mesmo de um serviço alterado para que possa se integrar para a transição ao ambiente. (CESTARI FILHO, 2011). Dessa forma, o ciclo de vida do serviço

não é apenas destinado a um serviço novo, como o autor apresentou, pode ser aplicado em um serviço já alterando.

Nesta fase a verificação dos riscos é mais intensa, apesar de que a gerência dos riscos já é realizada na fase anterior, porém, no Desenho de Projeto é possível mapear todos os possíveis riscos que o serviço possa ter, ou que irá desenvolver ao longo do seu ciclo (ou posterior). É necessário também a utilização de uma infraestrutura segura para que nenhuma informação seja vazada. (CESTARI FILHO, 2011)

Cestari Filho (2011) também afirma a importância de documentar as políticas, planos que irão surgir no decorrer dos processos, as reuniões, os treinamentos que a equipe irá participar e as arquiteturas que serão utilizadas no decorrer dos processos do serviço.

### **2.5.5 Transição de Serviço**

Fernandes e Abreu (2014) descrevem que essa fase tem como principal objetivo colocar e produção e em operação o serviço que foi desenhado na fase anterior (Desenho de Serviço), levando em consideração os requisitos estabelecidos, custos, prazos e a qualidade do serviço.

Sobre o processo de transição entende-se que:

Um processo de transição de serviços, quando efetivo, agrega valor significativo a uma organização provedora de serviços, uma vez que assegura que os novos serviços possam ser utilizados de forma a maximizar o valor das operações do negócio, e, principalmente, demonstra a capacidade da organização de gerenciar mudanças em seus serviços de forma consistente. (FERNANDES; ABREU, 2014, p. 243).

Cestari Filho (2011) destaca a importância de certificar que haja o mínimo de impactos nos serviços que já estão em produção quando for implantando um novo serviço, ou realizado uma mudança no mesmo.

### **2.5.6 Operação de Serviço**

Segundo os autores Fernandes e Abreu (2014), nessa fase deve-se manter uma devida atenção, pois é um estágio bastante crítico devido aos possíveis erros que possam surgir, erros no controle e na gestão dos dias em execução, podendo comprometer a disponibilidade do serviço já implementado.

Cestari Filho (2011) descreve que o principal objetivo dessa fase é realizar as atividades e processos finais para a finalização e entrega do serviço de acordo com os requisitos que o cliente solicitou no início das etapas do serviço. Essa é a fase mais longa de todo o ciclo de vida do serviço, pois o mesmo é mantido e supervisionado até que ele perca a usabilidade e seja retirado de função. Se as outras fases forem praticadas corretamente, a Operação de Serviço será realizada e não causará nenhum tipo de impacto negativo na área de TI juntamente com a empresa.

Vale ressaltar a importância da comunicação entre a equipe:

As equipes de Operação de Serviço devem sempre estar conscientes de que são provedoras de serviços para o negócio e que uma das habilidades mais importantes a serem exercidas é a comunicação. O quanto antes a Operação de Serviço se envolver nas atividades de desenho e transição, menores serão os riscos de problemas inesperados durante a fase recorrente. (FERNANDES; ABREU, 2014, p. 249).

Nesse contexto, entende-se que a comunicação é de fato uma das questões mais importantes de todos os processos, pois muitas dúvidas são sanadas através da comunicação, juntamente com a troca de ideias e planos que já haviam sido propostos voltam a discussão, tudo isso para que haja uma evolução nos processos do serviço para que ele seja entregue dentro das melhores práticas, atinja a qualidade desejada pelo cliente e que seja um serviço promissor aos usuários. (FERNANDES; ABREU, 2014).

### **2.5.7 Melhoria Contínua**

Os serviços devem sempre ser alinhados de maneira contínua, se integrando às necessidades do negócio através de ações de melhorias destinadas ao suporte para os processos de negócios. Os benefícios da melhoria contínua podem ser avaliados a partir de métricas focadas, tais quais na quantidade de falhas que foram identificadas em todo o período, nas melhorias realizadas, em conceitos sobre o retorno de investimentos e o valor do mesmo. (FERNANDES; ABREU, 2014).

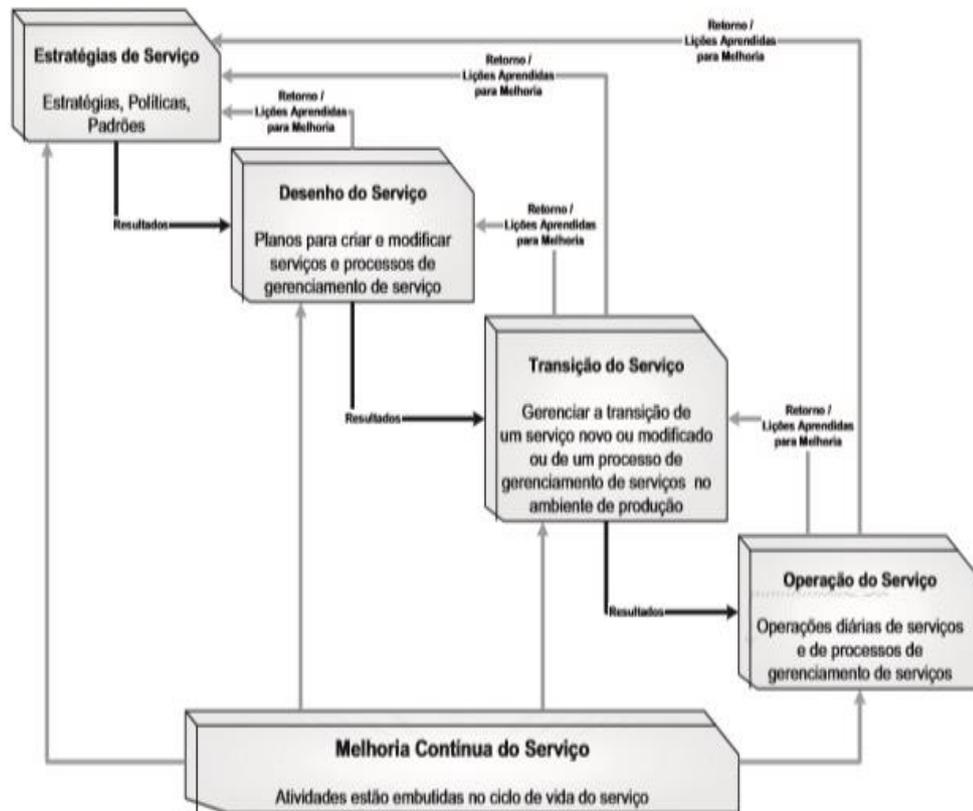
Para Cestari Filho (2011), a Melhoria Contínua implementa as melhorias em cada fase do ciclo de vida, otimizando os processos com o objetivo de alcançar a eficiência do serviço, avalia e melhora a qualidade do serviço juntamente com seus processos.

Esse processo não pode ser entendido como uma fase de forma separada, pois em cada fase ela deve ser executada para que o processo seja melhorado e otimizado. A Melhoria

Contínua apresenta a visão do negócio, mostra os serviços que a organização necessita e demonstra requisitos para os novos serviços, ou serviços já existentes. (CESTARI FILHO, 2011).

Fernandes e Abreu (2014) afirmam que as melhorias no serviço podem ser encontradas em diversos pontos do ciclo, conforme Figura 5:

**Figura 5 – Melhoria contínua de serviços e o ciclo de vida de serviços**



Fonte: Fernandes e Abreu (2014, p.254).

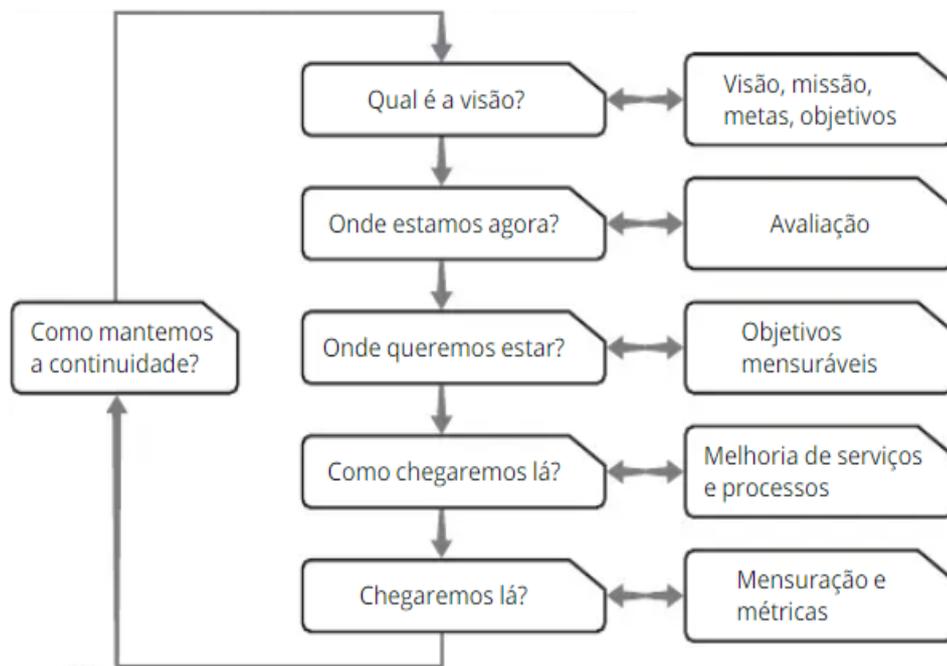
Referente às melhorias e oportunidades que essa fase possui, entende-se que “Um programa de melhoria sempre deve estar vinculado às oportunidades de mudança organizacional e por isso deve ser conduzido por uma equipe que possua representatividade e autoridade para promovê-las e onde haja papéis e responsabilidades bem definidas. (FERNANDES; ABREU, 2014, p. 254).”

Dessa forma, demonstra-se que a autoridade e responsabilidade da equipe de uma organização faz toda a diferença nas tomadas de decisões, bem como nos planos futuros que podem surgir através do serviço desenvolvido. (FERNANDES; ABREU, 2014). Nesse mesmo estágio, é importante prestar atenção nas influências tanto quanto internas (estrutura, cultura e

capacidade), quanto externas (concorrência, requisitos do cliente, etc) que podem demonstrar fontes para oportunidades de melhorias futuras no decorrer dos processos.

Cestari Filho (2011) descreve que as melhorias sejam realizadas e impostas para os serviços e para com a capacidades de um provedor de serviço, com o intuito de que os requisitos sejam identificados de forma rápida e eficaz para que o mesmo alcance as melhorias identificadas e necessárias nos processos, como mostra na Figura 6.

**Figura 6 – Questões para identificar requisitos de melhorias**

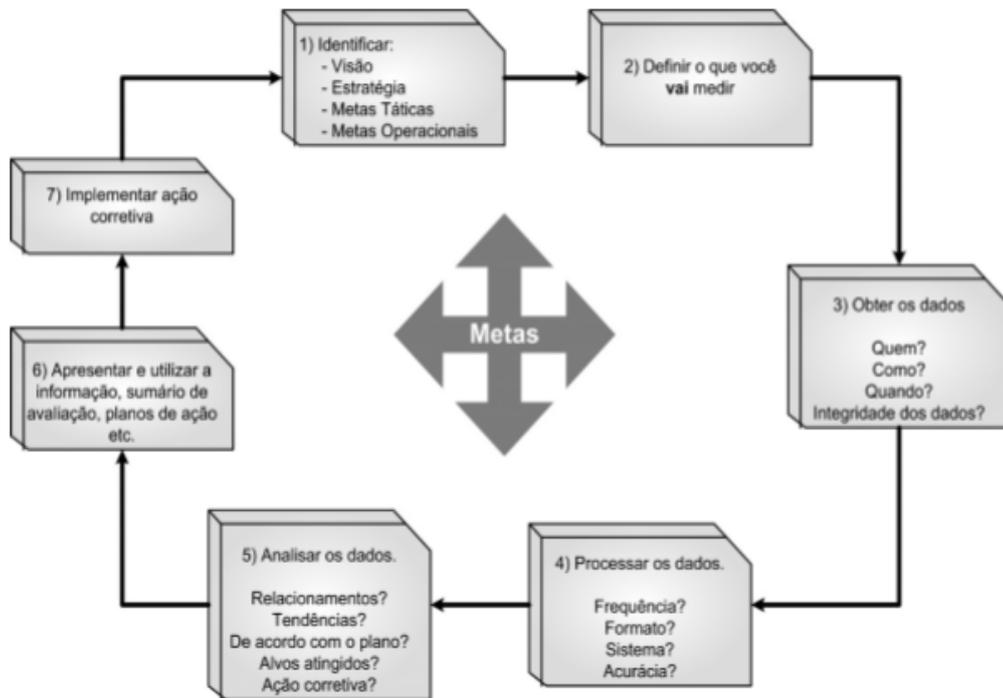


Fonte: Cestari Filho (2011, p.135).

Nesse contexto, a Figura 6 demonstra o processo realizado para identificação das melhorias dos requisitos durante os processos, e como cada um deles reflete no serviço desenvolvido.

Para Fernandes e Abreu (2014), uma das questões mais importantes dessa fase é a medição do serviço desenvolvido. As medições são realizadas para ratificar as decisões que foram tomadas, como também as atividades impostas para alcançar as metas, identificar os pontos onde podem ser feitas determinadas mudanças com o passar do tempo utilizando métodos corretivos, como mostra a Figura 7. Por isso é necessário saber identificar a hora de medir essas questões, e assim como quando é a hora certa de parar de medir para saber se essas medições estão sendo úteis para alguma determinada área do serviço.

**Figura 7 – Processo de melhoria em 7 passos.**



Fonte: Fernandes e Abreu (2014, p.256).

Dessa forma, entende-se através da Figura 7 que os passos são responsáveis por medir o serviço desenvolvido durante os processos. O principal objetivo de cada passo descrito na imagem é de ratificar melhorias durante as etapas que o serviço irá possuir.

As melhorias se refletem em mudanças na empresa, e que na maioria dos casos a introdução da ITIL nas empresas dá-se início a propostas de melhorias em operações ou em determinados serviços que já estão em execução. (FERNANDES; ABREU, 2014).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse capítulo é destinado para a apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento.

O presente trabalho de conclusão de curso caracteriza-se como uma pesquisa aplicada e descritiva, de natureza qualitativa, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso único, que teve como objetivo analisar os resultados obtidos, a partir da implantação das boas práticas da biblioteca ITIL no departamento de suporte de uma empresa de TI do Alto Vale do Itajaí.

O trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a biblioteca ITIL pode auxiliar no departamento de suporte da empresa? Quais foram os benefícios apresentados com a utilização dessa biblioteca?

A pesquisa foi desenvolvida através de uma junção de características, definições e informações importantes sobre a Governança de TI e sobre os processos da ITIL para compor a revisão da literatura. Para coleta de dados para o estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, e também utilizada a técnica de observação participante, com o objetivo de verificar o fluxo de atividades, identificar as principais dificuldades no setor e extrair propostas de melhorias. Após isso, foi realizada a aplicação da ITIL nos processos do setor de suporte da empresa, e por fim, foram feitas as análises dos resultados obtidos.

A pesquisa qualitativa propõe-se a um “[...] enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida. Não é necessária a utilização de ferramentas estatísticas de análise de dados, e ainda assim a pesquisa é eminentemente descritiva.” (ALMEIDA, 2014, p.26).

Por estudo de caso, entende-se que “Este tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo [...]” (ALMEIDA, 2014, p.29).

A observação participante foi adotada, considerando o fácil acesso que a pesquisadora possui a empresa objeto do estudo de caso, pois atua profissionalmente na mesma. Quanto a observação participante na pesquisa qualitativa, entende-se que:

São aquelas em que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local da pesquisa. Nessas anotações de campo, o pesquisador registra, de uma maneira não estruturada ou semiestruturada (usando algumas questões anteriores que o investigador quer saber), as atividades no local da pesquisa. Os observadores qualitativos também podem se envolver aos papéis que variam desde um não participante até um completo participante. (CRESWELL, 2010, p.296).

Conforme descreve Angrosino (2011), na pesquisa, o participante como observador está mais integrado na rotina do grupo de pessoas das quais entrevistou, tendo participação nas tarefas realizadas no dia a dia. Sendo assim um pesquisador neutro, onde observa e realiza anotações sobre o meio que convive.

Para Almeida (2014), a entrevista é o encontro de duas pessoas com a finalidade de que uma delas consiga extrair informações e respostas de um determinado assunto ou tema, através de perguntas livres. O autor também explica que a entrevista semiestruturada se resume em uma flexibilização no momento da abordagem dos entrevistados, seguindo em um roteiro de entrevista que permite a eliminação de uma pergunta caso os entrevistados já tenham respondido uma pergunta anterior de maneira parecida, como também, o entrevistador pode acrescentar alguma pergunta durante a entrevista.

Como instrumento de coleta dos dados foi elaborado um questionário semiestruturado com 8 perguntas, conforme o Quadro 3. O desenvolvimento do questionário da pesquisa e das perguntas tiveram como objetivo a extração de informações as quais a biblioteca ITIL seja utilizada posteriormente para a resolução de problemas do cotidiano.

**Quadro 3 – Questionário semiestruturado a ser aplicado**

<b>Características</b>	<b>Pergunta</b>
<b>1.Gestão Empresarial</b>	1.1. Quanto tempo de empresa possui?
	1.2. Qual formação possui?
	1.3. Qual é o cargo que ocupa atualmente na empresa?
<b>2.Conceitos de Serviços</b>	2.1. Quais atividades exerce no dia a dia?
	2.2. Quais são as principais dificuldades no cargo que ocupa?
	2.3. Quais melhorias poderiam ter em seu setor? O que você sugeria?
<b>3. Governança de TI</b>	3.1. Qual é o seu conhecimento sobre a Governança de TI?
	3.2. Qual é o seu conhecimento sobre o ITIL?

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A coleta de dados do Mapeamento do Cenário teve início no dia 10 de setembro de 2020, com a observação participante, seguindo pela aplicação das entrevistas em profundidade com o questionário semiestruturado com 5 pessoas do setor de suporte da empresa. As entrevistas aconteceram nos dias 18 e 23 de setembro de 2020, sendo que as conversas foram gravadas em formato de áudio e posteriormente transcritas. A partir desta análise do mapeamento do cenário, foi elaborado o capítulo de Sugestões e Aplicações, identificando e aplicando as boas práticas ITIL com base nos problemas e dificuldades identificadas no mapeamento. Algumas práticas citadas no trabalho foram adotadas na empresa a partir do dia

28 de agosto de 2020, como no caso dos treinamentos internos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 18 e 23 de setembro de 2020, as demais sugestões de aplicação foram implantadas entre os dias 15 a 27 de outubro de 2020. Entre os dias 29 de outubro a 4 de novembro de 2020 foram realizadas as observações do participante para o desenvolvimento do capítulo de Análise dos Resultados.

Aos participantes da entrevista em profundidade foi solicitada assinatura de um termo de autorização para coleta de dados, conforme Apêndice A. O mesmo termo de autorização foi assinado pelo Líder da equipe de Relacionamento com o Cliente da empresa objeto do estudo de caso, em virtude da coleta de dados pela observação do participante.

#### 4. IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ITIL

O desenvolvimento desta pesquisa é dividido em três etapas, iniciada pelo Mapeamento do Cenário, tem como objetivo apresentar o perfil dos entrevistados e demonstrar a entrevista realizada. A segunda etapa refere-se a Sugestões e Aplicações das boas práticas do ITIL. Por fim, na terceira etapa temos a Análise dos Resultados, destinado para apresentar os resultados obtidos na pesquisa após a implantação do ITIL.

##### 4.1 MAPEAMENTO DO CENÁRIO

Foi realizado um contato prévio com os entrevistados para que fosse determinado um dia em que estivessem disponíveis para a entrevista. Os entrevistados possuem diferentes graduações e ocupam cargos diferentes.

O primeiro entrevistado foi chamado de Entrevistado A, colaborador da empresa desde 2018, graduado em Psicologia com pós-graduação em Desenvolvimento Cognitivo, o cargo que ocupa é de Consultor e Implantação. O segundo entrevistado foi chamado de Entrevistado B, faz parte do grupo de colaboradores da empresa desde 2018, graduado em Publicidade e Propaganda, ocupando o cargo de Atendimento ao Cliente. O terceiro entrevistado foi chamado de Entrevistado C, possui ensino médio completo e atualmente cursando Engenharia de Software, ocupando o cargo de Atendimento ao cliente desde 2019. O quarto entrevistado foi chamado de Entrevistado D, tendo ensino médio completo e cursando Ciência da Computação, possuindo o cargo de Suporte Técnico desde agosto de 2019. O quinto entrevistado, chamado de Entrevistado E, graduado em Direito, sendo Líder da equipe de Relacionamento com o Cliente desde 2018.

No Quadro 4 é apresentado o resumo do perfil dos entrevistados:

**Quadro 4 – Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Tempo de Empresa	Formação	Cargo
A	2 anos e 9 meses	Psicologia	Consultor de Implantação
B	2 anos e 3 meses	Publicidade e Propaganda	Atendimento ao Cliente
C	1 ano	Cursando Engenharia de Software	Atendimento ao Cliente
D	1 ano e 1 mês	Cursando Ciência da Computação	Suporte Técnico

E	2 anos e 6 meses	Direito	Líder da equipe de Relacionamento com o Cliente
Observador Participante	1 ano e 2 meses	Cursando Sistemas de Informação	Suporte Técnico

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.1.1 Caracterização da Empresa

A empresa escolhida para a construção do estudo de caso é especializada no seguimento de redes e centrais de negócios de diferentes segmentos. Tem como objetivo oferecer uma plataforma inteligente de gestão, com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento econômico e financeiro dos clientes. A empresa está há 8 anos atuando no mercado, auxiliando aproximadamente 200 redes e centrais de negócios em suas gestões empresariais.

As redes de cooperação oferecem inúmeros diferenciais competitivos para as empresas participantes, como por exemplo os ganhos de escala e geração de soluções coletivas (CREUTZBERG; CREUTZBERG, 2017), sendo que a empresa atua justamente visando facilitar este processo.

Atualmente, o departamento de suporte da empresa é composto por treze colaboradores, possuindo quatro pessoas responsáveis pela Consultoria e Implantação do *on-board* (fase de implantação do sistema, onde o cliente irá conhecer o produto), quatro pessoas responsáveis pelo Atendimento ao Cliente, três pessoas designadas a prestar suporte do Integrador de Dados, e um Gerente de Relacionamento.

A empresa escolhida possui dois tipos de atendimentos, o atendimento Reativo e o Proativo. O atendimento Reativo baseia-se no cliente solicitando auxílio em suas dúvidas através dos canais de suporte. O atendimento Proativo entende-se como uma forma do colaborador procurar o cliente, com a finalidade de tentar um engajamento, buscando sugestões de melhorias e buscando saber se o serviço prestado está atingindo a expectativa do cliente.

#### 4.1.2 Conceitos de Serviços

A primeira pergunta questionava quais são as atividades que o entrevistado exerce no seu dia a dia, o Entrevistado A respondeu que realiza o treinamento da carteira de clientes que estão em *on-board*, acompanhamento de clientes ativos, realiza processo de inovação de

treinamentos, auxilia nas dúvidas da equipe, realiza também treinamentos internos da plataforma (com a finalidade de potencializar o conhecimento dos colaboradores da equipe). Quando questionado quais são as principais dificuldades no cargo que ocupa, relatou que os clientes possuem uma certa dificuldade em replicar e assimilar o conteúdo que foi repassado no treinamento, pelo fato de ser um público específico com negociações específicas ativas. Também relatou a dificuldade de entender o problema e a dificuldade do cliente, e fazer com que ele supra esse problema através do sistema. Quando questionado referente as sugestões de melhorias no setor, respondeu que uma das melhorias a sugerir seria alterações nos processos de on-board, esclarecer que algumas informações são pré-requisitos para o processo de consultoria. Outra sugestão foi possuir frequentemente treinamentos internos para que os colaboradores possam ter conhecimento do modelo de negócio da empresa, também cita a melhoria do serviço centralizado para o cliente.

Para o Entrevistado B, quando questionado sobre quais atividades que exerce no seu dia a dia respondeu que atende os atendimentos via chat, via telefone, por meio de chamadas (Skype e Google Meet), realiza também contato proativo com os clientes. Responde *tickets* na ferramenta de suporte (Movidesk), realiza abertura de chamados a partir das necessidades geradas via atendimentos reativos e através de chamada com os clientes, também solicita retornos em chamados que estão parados, marca conversas com clientes para entender dúvidas levantadas/geradas a partir dos atendimentos. Atualiza também informações no Pipedrive (ferramenta de gerenciamento de relacionamento com clientes, sua finalidade é para auxiliar os usuários nos processos internos) e documento de atendimento dos clientes, agenda e acompanha treinamentos com os consultores, realiza também, periodicamente, diagnósticos da rede e revisão dos chamados e encaminha conteúdos via e-mail para os clientes da carteira. Referente a pergunta das dificuldades que possui no cargo que ocupa, respondeu que a maior dificuldade em nível técnico é alinhar a expectativa do cliente, o que ele precisa com o que de fato podemos entregar. Em questão de melhorias, informou que os clientes são dependentes de WhatsApp, e que geralmente solicitam atendimento por esse meio de comunicação, mas que nem sempre possuem um aparelho celular disponível para dar todo o suporte necessário ao cliente no momento.

Ao questionar o Entrevistado C, informou que as atividades que desempenha em sua rotina diária se resume em atendimentos via *chat*, atendimentos/análises de chamados, atendimentos reativos, atendimentos proativos com a carteira de clientes (buscar o cliente e estimular as tarefas, uso do sistema, solicitar melhorias). Abertura de *tickets* de correção, dúvidas ou sugestões, Agendamentos para acompanhamento da carteira de clientes, envia e-

mails quinzenalmente para clientes com novidade de melhorias da plataforma, registra as atividades no Pipedrive, realiza o desenvolvimento e envio de manuais de apoio sobre os recursos da plataforma para os clientes, quando necessário. Em relação as dificuldades, relatou que é absorver a própria rotina de dentro das redes e trabalhar isso no sistema, a adaptação das diversas rotinas, pois o conhecimento das mesmas nas redes vai além do que é o sistema de fato. Ao questionar sobre as melhorias ao setor, sugeriu a centralização do atendimento, pois como possui plataformas separas para essa finalidade, uma centralização seria bastante viável.

Para o Entrevistado D, relatou que realiza instalações e regularizações dos integradores de dados (compras e vendas) nas lojas dos clientes, atendendo as solicitações de suporte via telefone, chats, chamados e Skype. Utiliza aplicativos de acesso remoto para realizar acesso remoto das máquinas dos clientes para prestar o suporte. Quanto às dificuldades que possui no cargo informou que é visível a dificuldade que alguns clientes possuem com a tecnologia, e o conhecimentos/entendimento do que se trata o serviço. Em questão de melhorias, sugeriu uma explicação mais profunda aos clientes das redes, das ações realizadas pelo acesso remoto, para terem ciência do que o suporte de fato realiza nas máquinas quando acontece a conexão remota.

Ao questionar o Entrevistado E, relatou que as atividades que desempenha se resumem a liderar e conduzir a equipe, abertura dos projetos de implantação e supervisão de toda essa jornada, assistência de reunião de graduação das redes (treinamentos), acompanhamentos de maneira geral de todo o setor. Realiza também a venda da base e feedbacks da equipe. Em relação às dificuldades no cargo que ocupa, informou que liderar pessoas não seria uma dificuldade de fato, é um desafio, pois cada colaborador da equipe possui uma expectativa, um objetivo, é conseguir interpretar essa questão e proporcionar crescimento pessoal e profissional para cada colaborador.

#### **4.1.3 Conceitos de Governança de TI**

A primeira pergunta deste tópico foi questionada ao Entrevistado A se ele possui algum conhecimento sobre Governança de TI, alegou que conhece brevemente sobre o assunto, onde se refere a parte de administração e organização em uma empresa de TI. Quando foi questionado sobre o seu conhecimento com o tema ITIL alegou que nunca ouviu falar.

Ao questionar o Entrevistado B, informou que não possui conhecimento sobre Governança de TI e nem sobre as boas práticas do ITIL.

Para o Entrevistado C, informou que possui um conhecimento básico sobre a Governança de TI, porém, considera bem importante abordar o assunto pois vai além da parte técnica, abrangendo e ressaltando a importância da governança em uma empresa de TI. Informou que conhece brevemente o ITIL através da faculdade, estudou que é designado para introduzir as boas práticas da biblioteca na empresa com a finalidade de auxiliar nas demandas dos serviços.

Ao questionar o Entrevistado D, alegou que não possui conhecimento sobre o assunto. Referente ao ITIL, informou que já ouviu falar sobre esse tema na faculdade, e que envolve processos de serviços de TI.

Para o Entrevistado E, respondeu que já ouviu falar sobre a Governança de TI através de outras empresas nas quais já trabalhou, envolvendo a parte da gestão da empresa, estratégia de negócios, etc. Ao ser questionado sobre o ITIL, respondeu que apenas ouviu falar sobre o assunto.

Vale ressaltar que após os questionamentos sobre os conhecimentos dos assuntos Governança de TI e ITIL foi realizado uma breve explicação, com a finalidade de que os entrevistados soubessem a definição de cada um destes temas.

#### **4.1.4 Considerações do Observador Participante**

Na pesquisa, o participante observador permite que o pesquisador possa atuar de maneira direta no ambiente em que será feito o estudo, como também, extrair dados por meio de entrevistas, expondo a visão do participante observador na pesquisa em execução. (Angrosino, 2011).

Conforme citado anteriormente, o pesquisador atua profissionalmente no mesmo ambiente de trabalho que as pessoas que foram entrevistadas, desta forma, foi possível verificar que grande parte das dificuldades do setor citadas pelos entrevistados de certa forma já estão sendo consideradas visando a melhoria no processo do serviço. Após uma breve explicação do assunto, ao questionar para os Entrevistados A e B onde o ITIL poderia auxiliar nos processos e melhorias, ambos responderam que as situações em que elas veem que possui uma certa dificuldade em relação ao atendimento já estão sendo trabalhadas para que seja melhorada e adequada ao padrão da empresa. Além disso, citaram que algumas dificuldades e melhorias a

serem aplicadas dependem também da equipe técnica, não exclusivamente apenas do setor de atendimento.

Dessa forma, ao analisar os dados obtidos nas entrevistas sobre as melhorias sugeridas, foi possível identificar as Situações Problema elencadas no Quadro 5:

**Quadro 5 – Situações Problemas.**

	Problemas e melhorias mais citados			
	Treinamentos internos da empresa/cliente-associado	Serviço centralizado para atendimento ao cliente	Explicação profunda sobre o suporte que é prestado através das máquinas dos clientes	Entender a necessidade do cliente e alinhar suas expectativas
Entrevistado A	X	X		
Entrevistado B		X		X
Entrevistado C		X		
Entrevistado D	X		X	
Entrevistado E				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Sendo assim, as situações mais frequentes nas entrevistas foram “Serviço centralizado para o cliente” e “Treinamentos internos da empresa/ cliente-associado”.

Um fato gerador da primeira situação problema citada se deve ao fato da empresa possui vários ambientes por onde presta atendimento e suporte ao cliente, como por exemplo: Skype, WhatsApp e Movidesk e através de ligações.

Referente aos treinamentos, um consultor de implantação está promovendo semanalmente um treinamento sobre o uso da plataforma com os colaboradores internos da empresa (para que os novos colaboradores possam conhecer o serviço) e também com a finalidade de que todos possam participar e entender de uma maneira mais aprofundada a funcionalidade de cada serviço que a plataforma possui.

Observou-se a dificuldade que alguns clientes possuem para solicitar atendimento em apenas um ambiente, os colaboradores do atendimento normalmente instruem para que os clientes solicitem suporte através do *chat*, onde sempre terá alguém disponível para auxiliar no seu questionamento, centralizando os chamados de suporte. Porém, muitas vezes o cliente pede inicialmente ajuda através do *chat*, porém se o atendimento demorar, conseqüentemente, acaba solicitando suporte através de outro canal de comunicação, havendo múltiplas solicitações de suporte iguais. Dessa forma, os atendentes necessitam prestar atenção nos outros meios de comunicação para que o suporte seja realizado efetivamente.

## 4.2 SUGESTÕES E APLICAÇÕES

O atual capítulo será destinado para apresentação das sugestões e aplicações das boas práticas do ITIL considerando as situações problemas identificadas no mapeamento do cenário.

### 4.2.1 Treinamentos

Percebe-se que as empresas muitas vezes crescem de maneira acelerada e necessitam do suporte tecnológico para permanecer ativas no mercado, auxiliando nas diversas tomadas de decisões e nas estratégias empresariais.

Os treinamentos, de maneira geral, são focados para os clientes, onde aprendem a utilizar todos os recursos que a plataforma oferece, dessa maneira, o consultor de implantação realiza diversos treinamentos destinados a vários tópicos dos recursos ofertados na plataforma. Nesse caso, foi observado uma necessidade de um treinamento interno com os colaboradores da empresa, com o intuito de capacitar os integrantes da equipe, compartilhar ideias e melhorias com base nas necessidades dos clientes e a troca de experiências.

Conforme as informações extraídas pelos entrevistados na entrevista realizada, como também na observação do pesquisador, treinamentos internos são vistos como um aspecto muito importante no contexto atual da empresa, um dos motivos mais recorrentes é pelo fato de que muitos colaboradores recém contratados ainda não sabem do que se trata o produto que a empresa oferta aos clientes e seu modelo de negócio.

Para Fernandes e Abreu (2014), a Governança de TI, além de todas suas outras funções, promove processos com o intuito de diminuição de falhas, visando que o projeto possua continuidade. Dessa forma, os treinamentos com a equipe interna procuram promover um aprendizado unificado e comum entre todos, levando em consideração a troca de experiências entre os colaboradores antigos e novos.

Os treinamentos internos estão sendo realizados semanalmente, onde são discutidas pautas significativas que vai muito além da simples explicação da plataforma, conforme citado por Fernandes e Abreu (2014), a etapa de Transição de Serviços do ITIL introduzida nos treinamentos irá garantir que as mudanças que possam vir a ocorrer nos processos de serviços sejam contornados para que haja o mínimo de impacto possível nos clientes, onde com os treinamentos realizados, os colaboradores já capacitados possam auxiliar e instruir o cliente da

melhor forma, como também, garantir que o cliente consiga visualizar a importância do produto e tendo como principal objetivo sua satisfação com os atendimentos realizados após esse treinamento interno.

A etapa de Operação de Serviços do ITIL nesse caso tem como intuito supervisionar a execução na prática (atendimentos realizados após o nivelamento do treinamento). Esta etapa também requer uma atenção ao monitoramento do desempenho do cliente, ou seja, conduzir ele da melhor maneira para que seja notável a sua satisfação com o colaborador previamente capacitado irá instruí-lo. Conforme cita Fernandes e Abreu (2014), havendo sempre uma boa comunicação para que as dúvidas sejam sanadas da forma mais clara possível, para que os clientes consigam perceber a importância que é dado a cada atendimento.

A Melhoria Contínua é uma fase do ITIL que tem como objetivo alcançar uma boa eficiência nos processos de serviços, avaliando a qualidade dos processos realizados em todo o ciclo de vida do serviço. (CESTARI FILHO, 2011).

Fernandes e Abreu (2014) descrevem que essa fase do ITIL é onde devem ser alinhados os serviços sempre de maneira contínua, buscando melhorar os processos e otimizá-los com o atual cenário do atendimento. Entende-se também que é importante manter atenção nas influências internas do atendimento, bem como as externas.

Nessa fase, faz-se necessário também identificar possíveis mudanças que possam ocorrer com o passar do tempo, para que a melhoria seja contínua, buscando sempre melhorar a eficiência dos processos do atendimento.

Tendo como premissa melhorar os processos do atendimento da empresa, a melhoria contínua será aplicada nos treinamentos para além de capacitar a equipe, também forneça um nivelamento aos colaboradores com o intuito de demonstrarem domínio sobre a funcionalidade do produto, independente dos cargos que ocupam, realçar também que a empresa possui um diferencial onde todos buscam conhecimento para crescer profissionalmente, juntamente com o crescimento do cliente.

Saber identificar melhorias nas atividades do dia a dia no atendimento também é um ponto a ser analisado com atenção, principalmente para o início de projetos futuros ou os que já estão em desenvolvimento. Organizar ideias e extrair propostas de melhorias com os clientes, havendo sempre uma comunicação clara, possuindo uma ligação única e individual com cada um deles, apresentando que a equipe de atendimento estará sempre à disposição para o que eles precisarem, seja sanando determinadas dúvidas, solicitando instruções ou melhorias em algum processo do serviço.

#### 4.2.2 Serviço Centralizado de Atendimento

O departamento de atendimento ao cliente nas empresas de TI é uma das áreas onde requer mais atenção e disponibilidade. A importância de haver uma equipe qualificada destinada para essa área é notável. A comunicação faz a ligação entre clientes e ao que ele espera do serviço contratado, onde é muito importante haver um atendimento focado as necessidades dos clientes e estar aberto a sugestões de melhorias, pois toda troca de ideias é válida para o crescimento do negócio e para a satisfação do cliente.

Por meio das entrevistas realizadas, outra sugestão importante que foi citada é a viabilidade de um serviço centralizado no atendimento. Pelo fato de ser utilizados diversos meios destinados ao atendimento ao cliente, como: Movidesk, Skype, Aplicativo de Mensagens (WhatsApp) e via ligações telefônicas, as atenções precisam ser redobradas para conseguir atender todas as solicitações nos canais de atendimento, onde muitas vezes há duplicidade de solicitações do mesmo cliente, porém, em ambiente de suporte diferentes.

A intenção de um serviço centralizado reflete a possuir um registro de ações realizadas e um histórico de conversa em apenas um ou dois canais de solicitações, onde facilitaria o fluxo de direcionamento desses atendimentos e o cliente saberia qual o canal de atendimento adequado que ele poderá solicitar ajuda com suas dúvidas.

Nesse contexto, o processo de atendimento fica mais ágil, concentrando em apenas dois canais, porém, a ideia é válida desde que o processo não fique robotizado demais, pois o suporte atende cada cliente de forma individual com atenção e de forma única, portanto, é preciso ter um devido cuidado para que o cliente continue ciente e seguro de que possui uma pessoa do outro lado para lhe ajudar.

A etapa de Transição de Serviço, nesse caso, auxiliaria na mudança dos métodos de atendimentos que já estão sendo recorrentes na empresa, também garantindo que as mudanças tenham o mínimo de impacto possível para que não haja nenhum problema. Fernandes e Abreu (2014) descrevem que esse processo, quando eficiente, agrega ainda mais valor na empresa, pois demonstra que a ela possui capacidade de realizar mudanças mantendo um serviço contínuo.

Para Cestari Filho (2011), a fase de Operação de Serviços é a mais longa, pois requer muita atenção na supervisão do processo de mudança do serviço, o principal intuito dessa etapa é fazer com que o serviço funcione da maneira esperada pelo determinado tempo até que o mesmo perca a usabilidade devido a mudanças futuras nos processos.

A fase da Operação de Serviços é onde a mudança será aplicada e supervisionada, monitorando o desempenho, buscando contornar situações adversas que podem vir a ocorrer durante esse processo. O principal objetivo nesse caso é um serviço centralizado para o atendimento, instruir os clientes a solicitar suporte através de um canal de comunicação específico, dessa forma, a fase da Operação de Serviço irá auxiliar nesse processo de implementação da centralização do atendimento. A comunicação nessa fase é fundamental, os colaboradores da equipe precisarão instruir os clientes a procurar o ambiente adequado para sanar suas respectivas dúvidas recorrentes. É de grande importância apresentar a viabilidade da mudança realizada no serviço para o usuário, a fim de que ele consiga visualizar que irá também ser beneficiado com a mesma.

A fase da Melhoria Contínua tem como principal objetivo buscar sempre melhorar os processos realizados nas etapas anteriores, como também, algum outro serviço já implementado. Cestari Filho (2011) descreve que essa fase tem como premissa alcançar a eficiência desejada no serviço e, também, analisar a melhora na qualidade do serviço proposto. Entende-se que essa fase não pode ser vista como algo que se deva aplicar de forma separada, pois em cada etapa de processos de serviços a Melhoria Contínua poderá ser implementada para auxiliar na qualidade.

Essa etapa servirá para auxiliar nas tomadas de decisões referente às melhorias do serviço, verificando onde pode-se estar aperfeiçoando o serviço implementado. Nessa etapa, a comunicação entre a equipe será de extrema importância para revisar as partes do projeto com a finalidade de encontrar pontos importantes que poderão ser melhorados, rever essas melhorias para entender se de fato isso irá fazer a diferença positiva esperada.

É importante salientar a utilização desse ambiente proposto, mostrar que não irá haver mudanças na maneira de como serão atendidos, que apenas houve uma aprimoração no serviço para beneficiar o tempo de resposta das solicitações, onde as informações ficarão centralizadas, a agilidade no atendimento será maior e informar que a disponibilidade de solicitações por ligações irá acontecer normalmente, não deixando o usuário desamparado.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como finalidade apresentar os resultados obtidos através da implantação das boas práticas da biblioteca ITIL; nas situações problemas mais recorrentes com base na entrevista realizada, juntamente com as anotações do observador participante.

### 4.3.1 Treinamentos

Conforme as propostas de melhorias citadas na seção anterior, os treinamentos internos já estavam sendo realizados semanalmente, ou quinzenalmente, dependendo da disponibilidade do consultor de implantação.

Verificou-se que seria necessário a implantação de um treinamento interno quando aumentou o número de colaboradores na empresa, visto assim a necessidade de um nivelamento desses novos colaboradores, como também dos antigos que já desempenhavam duas respectivas tarefas.

De maneira geral, quando são realizados treinamentos para os clientes é ofertado um total de 20h de aprendizado, divididos aproximadamente em 16 encontros/chamadas. Dessa forma, na Operação de Serviços até o momento, foram realizados aproximadamente 10 encontros com 1h cada treinamento. A inclusão dos novos colaboradores foi de extrema importância para compreender o funcionamento da plataforma ofertados pela empresa nos serviços. Os novos colaboradores realizaram questionamentos frequentes sobre as suas dúvidas da plataforma durante o treinamento proposto, realizaram anotações frequentemente durante todos os treinamentos pois posteriormente iriam utilizar nos atendimentos aos clientes.

Após alguns encontros realizados, os novos colaboradores da equipe de atendimento ao cliente, foram designados para atender solicitações de clientes, visando colocar em prática o que aprenderam nos treinamentos. Os novos colaboradores receberam auxílio dos atendentes mais experientes quando surgiram situações de dúvidas mais complexas durante as solicitações.

A partir do momento que os níveis de compreensão dos assuntos dos treinamentos foram subindo, as trocas de ideias entre os colaboradores foram cada vez mais presentes no decorrer da Operação de Serviços, onde muitas dúvidas frequentes foram sanadas, como também, algumas outras dúvidas surgiram. A comunicação nessa etapa foi essencial para melhorar o desempenho de cada colaborador, bem como os novos, quanto os mais antigos.

A Operação de Serviço não obteve muitas situações adversas ou falhas, após cada nivelamento realizado, os novos colaboradores conseguiram sanar as dúvidas frequentes dos clientes, conseguiram contornar situações mais difíceis com os ensinamentos novos a cada semana.

Durante os treinamentos e na fase de designar as tarefas propostas após os encontros, surgiu a etapa da Melhoria Contínua, onde os novos colaboradores já conseguiram visualizar

algumas viabilidades de melhorias na plataforma, ou até mesmo durante os treinamentos realizados.

A Melhoria Contínua auxiliou na demanda de sugestões dos clientes à equipe de atendimento, onde já mais preparada e com um nível de compreensão melhor da plataforma, conseguiram absorver informações importantes e mudanças que poderiam surgir para melhorar o serviço. Foi observado que nessa fase, que os colaboradores analisaram e discutiram as melhorias propostas pelos clientes, com a finalidade de otimizar os processos que os clientes utilizam em cada módulo de acesso do serviço.

Durante os encontros, também foram observadas possíveis melhorias no processo de treinamento dos módulos da plataforma utilizada como teste para realizar os treinamentos iniciais com os clientes.

Algumas melhorias foram observadas durante toda essa fase, são elas:

- Disponibilidade de tempo para realizar mais treinamentos durante o decorrer do ano, como nos próximos;
- Fazer com que todos prestem atenção em cada módulo apresentado, sem distrações (celular, uso da internet, etc);
- Haver tempo disponível para capacitar novos colaboradores contratados a um determinado intervalo de tempo.

A comunicação na fase da Melhoria Contínua prevaleceu todo o tempo, a troca de ideias foi um aspecto perceptível e atuante nos treinamentos realizado, como no momento de desempenhar suas respectivas tarefas. Sanar as dúvidas dos clientes é algo importante, além disso, possui um bom diálogo com o cliente faz toda a diferença, manter ele próximo do atendimento e oferecer um suporte de qualidade onde ele se sentirá amparado requer tempo e disponibilidade, mesmo com as demais demandas de atendimento no dia a dia.

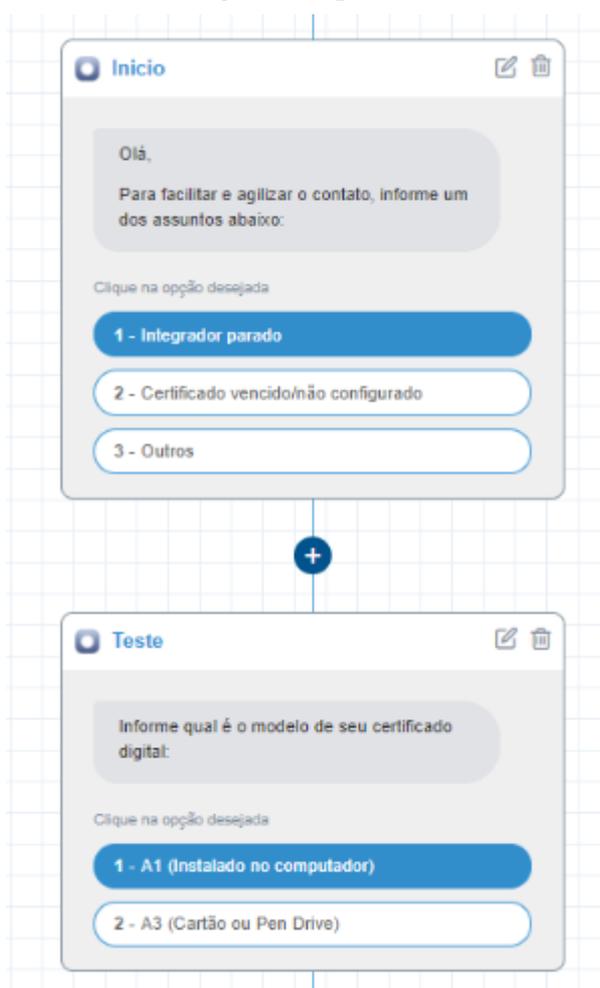
#### **4.3.2 Serviço Centralizado de Atendimento**

De acordo com as propostas de melhorias levantadas, foi realizado a implantação de um serviço centralizado de atendimento escolhido pela empresa, o Octadesk. Esse aplicativo, chamado nesta pesquisa de “Centralizador de Mensagens”, é utilizado com o intuito para

centralizar os atendimentos em um único ambiente. É um canal de comunicação integrado com o Aplicativo de Mensagens (WhatsApp), onde pode-se padronizar uma linguagem utilizando perguntas e respostas prontas. Permite que vários colaboradores atendam simultaneamente o mesmo canal, onde pode-se direcionar a conversa para a pessoa certa do atendimento, de acordo com a resposta selecionada pelo cliente.

Em anos anteriores, foi utilizado o Aplicativo de Mensagens para a comunicação entre clientes e colaboradores do setor do suporte, onde havia uma pessoa com um celular para atender a demanda de solicitações de suporte. Conforme o crescimento da empresa, viu-se que a necessidade de contratar mais pessoas para essa função, porém, necessitaria de vários celulares com contas em operadoras para atender o fluxo de atendimento. Visto isso, uma forma de centralizar o atendimento do suporte em um único canal de atendimento, como o Aplicativo de Mensagens era o meio mais utilizado, surgiu a ideia da utilização deste Centralizador de Mensagens pois atinge a expectativa de vários colaboradores poder lidar com uma única conta e atender uma conversa nova disponível.

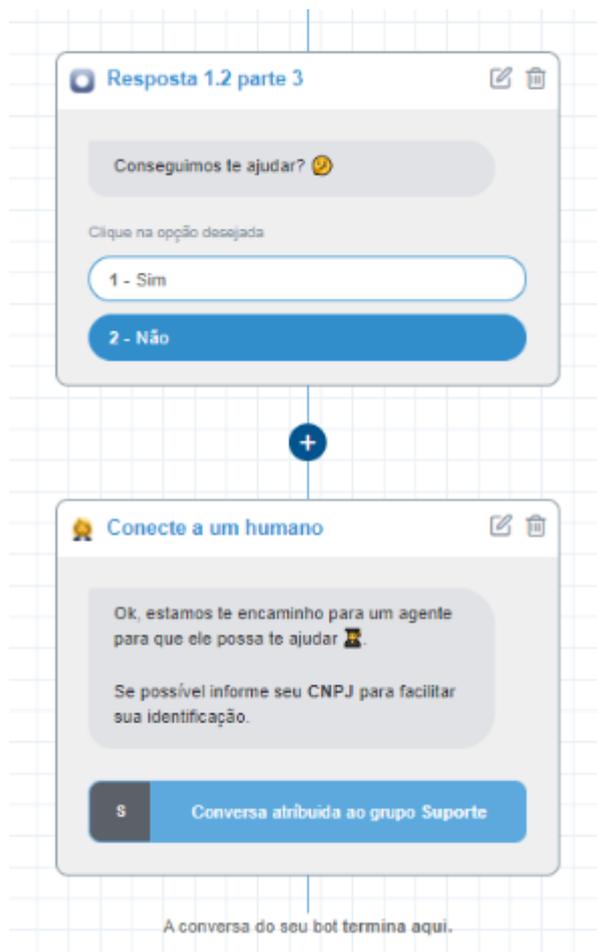
Dessa forma, com o auxílio da Transição de Serviços foi estudado algumas situações hipotéticas de solicitações de suporte mais recorrentes, onde são realizadas perguntas automáticas mais frequentes em atendimentos. As perguntas utilizadas servem para facilitar e agilizar o contato do cliente, já questionando os possíveis e principais assuntos, como por exemplo: 1- Integrador de dados parado, 2- Certificado digital vencido/ não configurado, e 3- Outros. Conforme o número indicador das situações que o usuário escolher, irá cair em um seguimento de opções para os respectivos assuntos, como mostra a Figura 8:

**Figura 8 – Centralizador de Mensagens – Etapa Inicial da Conversa**

Fonte: Acervo do Autor.

A Figura 8 apresenta o funcionamento das mensagens automáticas desenvolvidas para maior agilidade no processo, em que primeiramente irá selecionar a opção que se enquadra em seu atual cenário, ao selecionar a Opção 2 como exemplifica na Figura 8, automaticamente irá questionar qual o tipo de certificado digital que o cliente possui em sua loja

Após o cliente realizar a escolha da segunda opção, logo após as explicações, é questionado se esse processo conseguiu auxiliar ele, caso contrário, a conversa é encaminhada para o Centralizador de Mensagens onde os colaboradores estarão disponíveis para atender a conversa. Como mostra a Figura 9:

**Figura 9 – Centralizador de Mensagens- Encaminhamento ao Atendente**

Fonte: Acervo do Autor.

Nessa etapa de transição foi aplicado a fase de Transição de Serviço, onde realizou-se um estudo do serviço que foi implantado, visto que auxiliou na mudança de um serviço para o outro. A transição do aplicativo de mensagem para o Centralizador de Mensagem não obteve muitas adversidades, os colaboradores instruíam os clientes a solicitarem o suporte através do próprio Aplicativo de Mensagem deles remetendo a conversa para o um único número de celular, refletindo ao Centralizador de Mensagens, conforme ilustrado na Figura 10:

**Figura 10 – Centralização do atendimento**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O processo inicia o cliente no seu smartphone solicitando auxílio através do Aplicativo de Mensagens, onde o suporte recebe as solicitações através do Centralizador de Mensagens, armazenando os dados e informações. Posteriormente, os atendentes disponíveis irão atender a demanda de solicitações e retornar o auxílio para o cliente.

Aplicando a fase de Operação de Serviços, no mês de setembro de 2020, foi introduzido esse mecanismo de atendimento no setor de suporte aos integradores de dados. Foi percebido uma grande vantagem onde o colaborador que estivesse disponível no momento para atender à solicitação, pudesse entrar na conversa e o atender o mais breve possível.

No início os clientes não compreenderam claramente o fluxo do mecanismo de perguntas frequentes utilizadas, foi necessário instruí-los da detalhadamente para que pudessem de fato entender o funcionamento. Nessa fase, foi perceptível a importância da comunicação entre os atendentes a clientes, expor que a necessidade de um serviço centralizado é benéfica para ambos os lados também de grande importância, pois o registro e histórico de conversas é salvo apenas em um canal de comunicação, facilitando a busca por informações relevantes ao suporte, bem como, na agilidade do atendimento no dia a dia.

Durante toda essa etapa, foram feitas reuniões semanais com a finalidade de analisar o desempenho do novo canal de comunicação, foram citadas algumas situações divergentes encontradas durante a Operação de Serviço, como: a dificuldade que os usuários possuíam no início da mudança, falta de paciência da parte de alguns clientes em questão as perguntas automáticas, receio de que não fossem atendidos de maneira rápida e que suprisse a expectativa.

Através destas reuniões foram extraídas sugestões de melhorias, em que a Melhoria Contínua auxiliou nas tomadas de decisões e na otimização dos processos. A qualidade do atendimento é vista de extrema importância, dessa forma, foram revistos os processos do Centralizador de Mensagens e reorganizadas algumas ideias com o intuito de melhorar a expectativa de cliente. Durante essas reuniões, foi solicitado a cada colaborador da equipe para que testasse esse novo canal de atendimento para verificarem alguma falha nos processos ou identificarem algumas melhorias nos mesmos. Após realizados os testes, as possíveis modificações nos processos foram discutidas na equipe, onde surgiram algumas mudanças. Até então, as seguintes mudanças analisadas para serem inseridas foram:

- No início das perguntas frequentes, foi realizado a alteração de “3- Outros” para “3- Conversar diretamente com um técnico”;
- Na mensagem de direcionamento para um “agente” foi alterado para “técnico” (pois os clientes reconhecem o suporte dessa forma);
- Foi decidido incluir uma imagem de configuração do certificado A1 no fluxograma de explicações nas mensagens, exemplificado o processo dele;
- Visto a viabilidade da inclusão de uma instrução que o cliente deve encaminhar o número da opção desejada (pois muitas vezes o mesmo encaminha algum outro número ou alguma mensagem em forma de texto);
- Ao final do processo, incluir uma mensagem onde instruí o cliente a verificar se o integrador de dados foi regularizado.

Também foi solicitado a cada colaborador do atendimento pró ativo em suas chamadas para conversarem com seus respectivos clientes sobre a mudança realizada, explicando a importância do processo e caso tiverem alguma sugestão de melhorias elas serão analisadas. Os processos desse serviço serão frequentemente automatizados conforme a necessidade com o passar do tempo.

Futuramente, a ideia é implantar esse mesmo serviço no setor de atendimento pró ativo para que os atendimentos sejam mais centralizados e de maneira que múltiplos colaboradores possam se conectar em um mesmo canal de atendimento, visto que, inicialmente foi implantado apenas no suporte com a intenção de centralizar o atendimento, como também de analisar como os usuários se comportam com as mudanças, para posteriormente, o mesmo canal ser aplicado também nos atendimentos dos serviços proativos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como principal objetivo analisar e os resultados obtidos com a implantação de boas práticas ITIL no departamento de suporte de uma empresa de Tecnologia da Informação do Alto Vale do Itajaí.

Foi realizado um levantamento e pesquisa bibliográfica sobre Governança de TI, a biblioteca ITIL e seus conceitos, descrevendo boas práticas, fases e processos de serviço por meio da revisão da literatura.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso, iniciado com a elaboração de um questionário semiestruturado com base na revisão da literatura, que posteriormente foi aplicado em uma entrevista de profundidade com os colaboradores escolhidos do departamento de suporte da empresa, utilizando também no método o participante como observador.

Diante os resultados obtidos através da pesquisa realizada, nota-se que o conhecimento dos colaboradores sobre a biblioteca ITIL é limitada, a maioria dos entrevistados apenas ouviram falar sobre o tema, entretanto, sobre a Governança de TI a grande maioria possui um conhecimento básico sobre o assunto.

Em relação ao objetivo geral proposto no trabalho, percebeu-se que, com a implantação das boas práticas do ITIL houve uma melhora nos processos de atendimento ao cliente. Visto que auxiliou no decorrer dos processos realizados nas situações problemas, aplicando as boas práticas do ITIL nos treinamentos, auxiliando na comunicação interna entre os colaboradores sob às tomadas de decisões e compartilhamento de ideias. Além disso, a implantação do serviço centralizado facilitou a comunicação entre colaboradores e clientes, auxiliando também a demanda do suporte do atendimento.

Sobre os objetivos específicos, foi possível analisar o fluxo do atendimento e, também analisar uma possível viabilização da utilização de um serviço centralizado e unificado, a princípio apenas no setor de suporte para analisar as mudanças e os benefícios do serviço implantado. Foi identificado uma grande melhoria nos processos de atendimento do suporte, houve uma agilidade maior nos atendimentos com acesso unificado ao Centralizador de Mensagens para os colaboradores da equipe, facilitando a comunicação com o cliente e otimizando tempo. Também foi perceptível a melhoria na comunicação interna e nas tomadas de decisões no ambiente da empresa, com a implantação do ITIL foi notável a melhoria que os colaboradores obtiveram nos atendimentos após o nivelamento dos treinamentos realizados no decorrer da semana.

Percebeu-se que com a implantação do ITIL foi perceptível a evolução dos novos colaboradores com os treinamentos realizados, serviu para capacitar os novos colaboradores, como também, nivelar algumas dúvidas que os colaboradores mais antigos poderiam possuir. A realização desse processo foi importante para que todos do departamento do suporte se tornassem aptos para atender as solicitações dos clientes. Além disso, a implantação das boas práticas do ITIL foi viável para organizar as tomadas de decisões e nos atendimentos, visando melhorar os processos do suporte na unificação das solicitações e na compreensão dos questionamentos proativos recorrentes do dia a dia. Além disso, contribuiu relevantemente aos princípios da empresa, onde o foco é possuir um bom atendimento, que busca resolver os problemas dos clientes além do que solicitam, fornecendo um atendimento solícito e dando importância nas sugestões de melhorias dos solicitantes.

## 5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Embora tenha sido possível alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, entende-se que o tempo foi limitado para que fosse possível mensurar ao longo do tempo todos os benefícios que o ITIL poderia apresentar a partir das aplicações realizadas na empresa, sendo assim, entende-se que este trabalho algumas limitações. Dessa forma, sugere-se como trabalhos futuros em primeiro lugar, realizando mapeamento e aplicação das boas práticas do ITIL em mais empresas de TI na região do Alto Vale do Itajaí. Em segundo lugar também se propõe uma nova análise na empresa ao longo dos próximos seis meses, visando um acompanhamento dos resultados obtidos com o passar do tempo.

## REFERÊNCIAS

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: ArtMed, 2011  
1 recurso online (Pesquisa qualitativa).

ANXELOS, ITIL Foundation: ITIL 4 Edition, ANXELOS, 2019.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CREUTZBERG, Jessica Yohanna; CREUTZBERG, Jullian Hermann. OPORTUNIDADES EM MEIO A CRISE: considerações sobre as redes de cooperação interorganizacionais. **Revista Caminhos: Dossiê Gestão**, Rio do Sul, v. 24, n. 8, p. 66-76, mar. 2017.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. *E-book*, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2H6I1re>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

CESTARI FILHO, Felício. **Gerenciamento de Serviços de TI**. *E-book*, 2012. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/49511229/Gerenciamento-de-Servicos-de-TI>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na itil**. *E-book*, 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2Kf8Jzf>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

**APÊNCIDE A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS****CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ****TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS**

Ilmo. Sr (a): \_\_\_\_\_.  
Rio do Sul, \_\_\_\_ de setembro de 2020.

Eu, Danielle Meyer, matriculada no curso de Sistemas de Informação, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí com a orientação do professor M.e Jullian Hermann Creutzberg, venho solicitar a V. Sa. a autorização para coleta de dados com a finalidade de realizar a entrevista sobre: Implantação de boas práticas ITIL em uma empresa de Tecnologia da Informação no Alto Vale do Itajaí: Um estudo de caso, cujo objetivo será analisar os resultados da pesquisa com base no questionário aplicado, discutindo os resultados e mostrando pontos importantes. A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de um questionário, cuja entrevista poderá ser gravada para posterior transcrição. Assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins acadêmicos e científicos, bem como de compartilhar os resultados obtidos ao final da pesquisa. Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,  
Danielle Meyer

\_\_\_\_\_  
Responsável.