



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
CHRISTIANA VIEIRA MOURA

**O GERENCIAMENTO DOS ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO:
A IMPORTÂNCIA DO MODELO NO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Brasília

2017

CHRISTIANA VIEIRA MOURA

**O GERENCIAMENTO DOS ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO:
A IMPORTÂNCIA DO MODELO NO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Relatório apresentado ao Curso **Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação**, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação na unidade de aprendizagem de Estudo de Caso.

Orientador: Roberto Fabiano Fernandes

Brasília
2017

CHRISTIANA VIEIRA MOURA

**O GERENCIAMENTO DOS ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO:
A IMPORTÂNCIA DO MODELO NO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Este trabalho de pesquisa na modalidade de Estudo de Caso foi julgado adequado à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado, em sua forma final, pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Brasília, 08 de Novembro de 2017.

Prof. e orientador Roberto Fabiano Fernandes
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha amiga e testemunha Rosana, pelo incentivo inicial, por acreditar e confiar em mim. Sem ela, nada teria acontecido.

RESUMO

O seguinte estudo de caso trata da importância da utilização dos acordos de níveis de serviço nas organizações e exemplifica a aplicação e seus resultados na Agência Nacional do Petróleo, apontando as dificuldades e obstáculos que a área de TI encontrou para a entrega de um serviço de qualidade, aplicando as normas dos acordos (ITSMNAPRATICA, 2016).

Buscamos apresentar uma solução para reduzir os gastos, aumentar a produtividade dos servidores e documentar os processos necessários para o bom desempenho da área de TI. Foi realizada uma pesquisa com os funcionários da TI e os clientes, afim de identificar e catalogar as reclamações, para que as decisões tomadas fossem necessárias para sanar o problema.

Com o problema definido os SLA's foram aplicados, com esta ferramenta funcionando, um maior entendimento foi criado entre a TI e o cliente, melhorando o atendimento ao cliente, aumentando a produtividade e trazendo economia para a organização.

Palavras-chave: SLA'S. Acordo. Atendimento. Produtividade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 TEMA	7
3 OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	9
4.1 CAMPO DE ESTUDO	9
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	9
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA	10
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA	13
6.2 RESULTADOS ESPERADOS	13
6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA	13
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

O acordo de nível de serviço (SLA – Service Level Agreement) surgiu para agregar mais transparência e trazer mais justiça para a relação entre os fornecedores dos serviços de tecnologia e as organizações que os contratam. Partiu-se da necessidade das organizações de apontarem e estabelecerem níveis mínimos de qualidade dos serviços. Trata-se de um documento formal e regulamentado pela ABNT e sua função é descrever os serviços prestados, definir os processos e garantir que sejam cumpridos dentro de um prazo acordado entre as partes envolvidas e definir penalidades caso estes prazos tenham sido desrespeitados (OP-SERVICES, 2015; APOVICI, 2009).

A Agência Nacional do Petróleo, interessada na melhoria dos seus serviços e na eficácia na entrega de resultados, resolveu se reestruturar e adotar os acordos como forma de padronizar o atendimento, documentar os processos e diminuir a distância da comunicação entre o cliente e a TI. Para isto, antes que qualquer decisão fosse tomada, todos os envolvidos foram ouvidos em reuniões com a área de TI, suas reclamações foram registradas, suas dificuldades pontuadas, a área cliente apontou os principais problemas no atendimento, sugestões foram consideradas, mas sempre focando na importância do SLA e já compreendendo notável melhora posterior a aplicação. Os principais pontos que impediam de se entregar o serviço desejado foram identificados e o gerente de TI pode por fim, começar a por em prática o plano de melhorias, que contempla mudanças na infraestrutura, na organização da equipe, o cumprimento dos acordos e relatórios mensais de feedback, tanto da equipe quanto do cliente.

2 TEMA

O gerenciamento das equipes de TI na Agência Nacional do Petróleo, baseado na aplicação do acordo de nível de serviço e seus benefícios.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as melhorias trazidas através da implantação dos acordos de nível de serviço – SLA – para o tratamento dos serviços prestados pela área de informática da Agência Nacional do Petróleo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A pesquisa tem como objetivo específico:

- Analisar os processos de atendimento aos usuários do órgão e dentro destes processos identificar maneiras de otimizar o atendimento, deixando-o mais rápido e buscando maior satisfação do usuário, melhorar a comunicação e a organização da equipe no tratamento dos incidentes;
- Informatizar os serviços de call center já existentes de maneira que fiquem mais rápidos, práticos e forneçam relatórios para a reparação de danos e erros;
- Diminuir os gastos do departamento para que a verba destinada seja empregada na infraestrutura dos serviços.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CAMPO DE ESTUDO

Este trabalho será uma pesquisa na forma de estudo de caso exploratória, que é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo que será realizada, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quadro 1- Instrumento de coleta de dados

Instrumento de coleta de dados	Universo pesquisado	Finalidade do Instrumento
Entrevista	Gerente de Suporte Técnico Funcionários do órgão Analistas do Suporte Técnico	Definir as insatisfações dos funcionários do órgão quanto a prestação de serviços do suporte e os empecilhos detectados pelos funcionários do suporte técnico em relação as atividades realizadas.
Observação Direta ou do participantes	Entrosamento e comunicação da equipe, recursos disponíveis para o desempenho das tarefas.	Melhorar as relações interpessoais e analisar a melhoria do ambiente de infraestrutura.
Documentos	Manuais para atendimento de demanda, políticas interna do órgão, relatórios de serviços.	Verificar quais melhorias podem ser realizadas, definir os erros dos processos e determinar o que pode ser feito sem infringir as políticas do órgão.
Dados Arquivados	Relatório anteriores e sistemas utilizados.	Definir um padrão do atendimento e estudar melhor forma de atender tais sistemas.

Fonte: CAVALCANTI e MOREIRA (2008)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Diante da quantidade de reclamações recebidas pela equipe de suporte técnico, viu-se necessária a tomada de atitudes para entregar resultados mais satisfatórios, tanto para a equipe quanto para o cliente.

5.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO;

A Agência Nacional do Petróleo foi criada em 1997 e é o órgão regulador de todas as atividades que integram as indústrias do petróleo, gás natural e biocombustíveis no país. Entre as suas atribuições, ela estabelece regras por meio de portarias, resoluções e instruções normativas; promove licitações e zela pelo cumprimento das normas nas atividades das indústrias. É conduzida por uma diretoria composta de um diretor geral e outros quatro diretores. Cerca de 800 servidores compõe seu quadro funcional (Wikipedia, 2017; ANP, 2016).

A ANP engloba o edifício Sede, localizado em Brasília e mais seis regionais, são elas: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Manaus, Bahia e Minas Gerais. Como toda a diretoria se encontra na regional RJ, todas as decisões, inclusive as da área de TI são tomadas por lá. Todos os contratos são analisados e decididos pela equipe principal do rio. Cada regional possui um número de usuários e sendo assim, as equipes são diferenciadas, contratadas para atender especificamente aquele número de clientes (Wikipedia, 2017; ANP, 2016).

Ao longo do tempo, percebemos que as características de cada local são diferentes, desde o tamanho do parque de equipamentos, como comportamentos culturais que influenciam no dia a dia do atendimento. Um modelo único de contrato, que englobasse cada regional, não estava sendo bem aplicado, sendo necessário especificar estas particularidades para melhor atendê-los.

5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE OBSERVADA

Afim de proporcionar melhorias na entrega dos serviços do service desk da Agência Nacional do Petróleo, o superintendente solicitou que fosse realizada uma pesquisa de satisfação com os servidores e empregados terceirizados no órgão, afim de identificar as dificuldades em solicitar o atendimento técnico, visto que a produtividade do setor vinha caindo e como motivo a demora no atendimento do service desk foi apontada. Na mesma linha de pensamento, a área técnica também foi ouvida e de acordo com os problemas apresentados, os

acordos de níveis de serviços foram alterados e observou-se melhora significativa no andamento das relações, inclusive na produtividade dos setores.

Em um primeiro momento, viu-se a necessidade de identificar todos os problemas e insatisfações, para que o gerente de ti pudesse tomar medidas de correção. Primeiramente foram ouvidos os usuários, que comportam os servidores e terceirizados.

Cada regional elegeu um representante para a entrevista e ao todo foram entrevistados 60 servidores, que repassaram as reclamações de seus setores para o gerente de ti. Foi apontado como grande e mais importante problema a demora no início e término de atendimento. Quando um usuário identificava um problema, ou precisava de auxílio, só conseguia ser atendido por volta de 8 horas depois da solicitação e quando atendido, cerca de um dia para ter solução do problema. Este tipo de problema impactava completamente na entrega de suas atividades visto que muitas vezes ficava impossibilitado de concluir sua tarefa. Todas as entrevistas foram registradas em atas e assinadas por ambas as partes.

Com este conhecimento, foram ouvidos os técnicos de atendimento. Como justificativa para a demora do atendimento, percebeu-se que a maioria das solicitações de usuários eram realizadas pela manhã, horário que não estava completamente coberto pela equipe, já que no caso de Brasília por exemplo, os quatro funcionários chegavam em horários alternados, sobrecarregando a equipe. Também elencaram a falta de eficácia no registro de chamados, que eram feitos via telefone diretamente com o técnico. Como se trata de quatro linhas diferentes, a confusão no atendimento e no repasse das demandas era muito grande. Também pontuaram a falta de documentação dos procedimentos, dificultando a disseminação do conhecimento e na maioria das vezes custando o tempo do atendimento, exemplo: Se um técnico possui conhecimento específico a respeito de um problema e o outro não, eles dependem da comunicação direta para conseguir solucionar, levando muito mais tempo para a conclusão do atendimento. Todos estes problemas no setor do atendimento, acabavam causando mal entendidos e prejudicando a relação entre os técnicos, dificultando ainda mais o relacionamento e a partilha de conhecimento.

Com os problemas dos dois lados em mãos, o gerente da ti conseguiu entender onde o problema se encontrava e tentar buscar melhorias. Mesmo assim, encontrou um problema serio de infraestrutura, que também precisaria ser alterado para que pudesse aplicar as soluções encontradas. Um laboratório no espaço do atendimento que é de extrema necessidade mas o espaço não comporta, a melhoria e informatização do processo de captura e registro de chamados e uma base de dados que comporte todo o conhecimento necessário onde o técnico pudesse consultar e tirar dúvidas. Com as alterações na infraestrutura do setor de Ti, os problemas do atendimento começariam a ser resolvidos, e a entrega do serviço seria satisfatória para o usuários.

Foi realizado um apanhado nos documentos anteriores, que foram armazenados nos arquivos do órgão, em busca da documentação ou de pesquisas de satisfação anteriores, até mesmo a estrutura primária proposta na época da criação do setor, por tratar-se de metodologia antiga, e que até já estava em desuso, devido ao avanço dos equipamentos utilizados e também da estrutura física do setor, impossibilitando seu uso. Como não possuíam nenhuma sistema de registro de chamados, não era parte da rotina de trabalho se preocupar com o feedback do cliente o que não gerou relatórios nem análises de melhorias.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para o começo das tomadas de decisões, o gerente da ti sugeriu a fabricação de um software, capaz de registrar os chamados dos usuários, aplicar as regras de SLA monitorando-as também. O sistema deveria registrar e armazenar documentação que seriam enviados pelos técnicos, afim de padronizar o atendimento e documentar solução de problemas recorrentes. Este sistema deveria emitir relatórios diários e mensais a respeito do tempo médio de atendimento para cada solicitação específica, tempo médio de atendimento para cada técnico, quantidade de chamados atendidos por dia e possuir um campo para comentários dos usuários.

Uma aplicação de acesso remoto, que permite que o técnico faça o atendimento sem se ausentar da sala, deixando descoberto o monitoramento dos chamados que caíam no sistema, aumentando o tempo médio de atendimento.

Para que a equipe pudesse trabalhar mais confortável e dispor das ferramentas necessárias, sugeriu-se a troca de sala, visto que o espaço ocupado pelos 4 técnicos mais um gerente de atendimento e um servidor responsável pela área estava apertado. Uma área separada e destinada para laboratório, com todos os equipamentos necessários para manutenção de hardware.

Foi sugerida a criação de um atendimento de primeiro nível, onde todas as ligações fossem transferidas para esse primeiro atendimento, o problema fosse registrado na ferramenta de administração dos chamados e repassados aos técnicos de atendimento presencial, acabando com a comunicação direta do cliente com o técnico neste primeiro momento, garantindo a rapidez e o registro da solicitação.

Ao término do atendimento, os clientes receberiam um relatório de atendimento, para avaliar o técnico e o seu serviço e também enviar sugestões ou reclamações.

Esta reestruturação requer investimento financeiro que foi aprovado pela empresa visando o abatimento futuro. Espera-se uma economia de recurso, visto que situações de emergência diminuirão, diminuição no número de reclamações e demissões e com um serviço de qualidade entregue pela área de TI, o aumento da produtividade dos usuários.

6.1 PROPOSTA DE MELHORIA PARA A REALIDADE ESTUDADA

Ao pesquisar no mercado uma ferramenta de administração de service desk, o gerente encontra a chamada SERVICE DESK – CA. Para a empresa, a opção de contratar um sistema já pronto e funcionamento, foi muito mais barata, ágil e eficaz. Os custos para produzir seriam muito altos e o tempo que demanda a construção de um software do zero é muito extenso.

Desta forma, contratá-lo já pronto resolveria o problema orçamentário e de tempo. Esta ferramenta é capaz de registrar os chamados, tanto via operador de nível 1 quanto de usuário, possui banco de dados para o armazenamento de base de conhecimento, com manutenção simples e fácil acesso, emite diversos modelos de relatórios, permite o envio de pesquisa de satisfação para o usuário, fornece treinamento incluso no pacote de compra e monitora os SLA's com alarmes de tempo e gráficos analíticos.

Todos os técnicos tiveram seus horários alterados por turnos de duplas, mantendo o horário de atendimento coberto e sempre com duas pessoas disponíveis. Foram incluídas nas tarefas dos técnicos a documentação dos procedimentos. O laboratório foi equipado com os materiais solicitados para a manutenção de hardware e a sala de atendimento ampliada e fora do alcance da área cliente. O que concentrou todas as solicitações e reclamações do cliente em um setor, permitindo maior eficiência no tratamento das informações.

6.2 RESULTADOS ESPERADOS

Com o funcionamento da ferramenta de administração de service desk, espera-se conseguir diminuir o tempo médio de atendimento, a segurança do registro dos chamados, para que nenhum dos usuários fique sem o atendimento esperado, evitar ao máximo que durante o atendimento o usuário fique parado, garantir que o feedback do usuário chegue nos gerentes via relatório. Garantido e registrado.

Reformulando o horário de atendimento dos técnicos, esperamos manter coberto todo o horário de funcionamento do órgão e garantir a presença de um técnico em toda a janela de funcionamento do órgão.

Com a base de conhecimento, esperamos padronizar o atendimento e permitir que o técnico que não domine certo assunto consiga entendimento mais rapidamente. Diminuindo também o tempo de atendimento.

A reforma no setor e a criação do laboratório, permitiria mais conforto aos técnicos e acesso rápido a todas as ferramentas necessárias para a manutenção de hardware.

6.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

As pesquisas de opinião realizadas com os funcionários da TI e a área cliente, foi uma atividade que não demanda altos investimentos, de fato, a única necessidade é de apoio das áreas, uma vez que os envolvidos só têm a ganhar com os resultados. Desta forma, a pesquisa foi desenvolvida juntamente com as outras atividades do órgão, sem que causasse impacto na produtividade dos envolvidos.

Para contratação da ferramenta CA Service Desk, foi necessária a aprovação da utilização da verba destinada à TI e de dois meses de treinamento dos técnicos para que fossem aptos a utilizar e administrar a ferramenta. Uma etapa complicada, se levarmos em conta a rotatividade de contratações que a área sofre, sendo necessário vários treinamentos. Por sorte, neste período não houve troca na equipe e o conhecimento adquirido pode ser passado. Este treinamento estava incluso no contrato de utilização da aplicação e tomou duas horas diárias dentro do horário de expediente de cada técnico, que por trabalharem por escala, foi possível alternar de forma que não prejudicasse o andamento do serviço.

Também foi necessário adaptar a sala do atendimento para que funcione como laboratório e disponibilizar equipamentos e ferramentas utilizados para automatizar o tratamento das ocorrências. Esta verba foi retirada do fundo de emergência, autorizada pela chefia do órgão.

Foram necessários 3 meses e uma quantia considerável, que não foi divulgada, para aplicar as mudanças propostas. Não foram identificados maiores riscos nas mudanças propostas, e mesmo os que existem, quando avaliados os riscos em comparação com os benefícios, a escolha foi acertada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como os acordos de níveis de serviço quando bem aplicados podem melhorar a relação da área de TI com o cliente e trabalhar de forma que ajude a aumentar a produtividade, fornecendo um melhor suporte, um ambiente de atendimento mais rápido e eficiente. Além disso, também permitiu uma pesquisa para obter dados mais consistentes sobre as insatisfações dos funcionários, o que permitiu que a empresa batalhasse por um lugar mais confortável e digno de trabalho, onde pessoas felizes alcançam mais rapidamente os bons resultados.

Ao fazer a pesquisa com as áreas envolvidas, verificou-se que ambas as partes padeciam de recursos e tinham reclamações que muitas vezes eram fáceis de resolver, bastando que fossem identificadas e melhoradas, permitindo assim, que os objetivos propostos foram realmente alcançados.

A área de TI ficou mais profissional, o contato do usuário menos pessoal, o que facilitou no registro dos chamados e na tratativa do problema, com um melhor apoio da equipe de TI, os usuários esperam menos por atendimento, o que os mantém menos impossibilitados de trabalhar, aumentando a produtividade, os funcionários da área de TI foram transferidos para uma sala mais confortável, com mais recursos facilitadores, o que diminuiu a troca de pessoal, fazendo com que não fosse necessário para os postos de trabalho para treinamentos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Superintendência de Tecnologia. **Arquivos de Contratos**. Brasília, 2016.

Chiari, Rene. **5 passos para definir um bom Acordo de Nível de Serviço**. Disponível em: <<https://www.itsmnapratica.com.br/5-passos-para-definir-um-sla/>>. Acesso em: 20 set. 2017.

. Disponível em: < <https://www.opservices.com.br/o-que-e-sla-e-qual-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 22 set. 2017.

SLA – Acordo de Nível de Serviço. Disponível em: < https://apopovici.wordpress.com/2009/01/06/sla-acordo-de-nivel-de-servico>. Acesso em: 22 out. 2017.

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ag%C3%A2ncia_Nacional_do_Petr%C3%B3leo,_G%C3%A1s_Natural_e_Biocombust%C3%ADveis> . Acesso em 22 out 2017.