

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE COMPUTAÇÃO
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

PAMELA SOUZA DE ALMEIDA

**ESTUDO EMPIRICO DA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O GERENCIAMENTO DE
INCIDENTES UTILIZANDO A BIBLIOTECA DE BOAS PRÁTICAS ITIL**

Niterói

2016

PAMELA SOUZA DE ALMEIDA

**ESTUDO EMPIRICO DA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO SOBRE O GERENCIAMENTO DE
INCIDENTES UTILIZANDO A BIBLIOTECA DE BOAS PRÁTICAS ITIL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Bacharel em Sistemas de Informação da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador (a):

Prof.a Dra. Luciana Cardoso de Castro Salgado

Niterói

2016

A447 Almeida, Pamela Souza de

Estudo empirico da implantação dos processos de gestão do conhecimento sobre o gerenciamento de incidentes utilizando a biblioteca de boas práticas ITIL / Pamela Souza de Almeida. – Niterói, RJ : [s.n.], 2016.

62 f.

Trabalho (Conclusão de Curso) – Departamento de Sistemas de Informação, Universidade Federal Fluminense, 2016.

Orientador: Luciana Cardoso de Castro Salgado.

1. Tecnologia da informação. 2. Gestão do conhecimento. 3. Sistema de informação. I. Título.

CDD 658.4038

PAMELA SOUZA DE ALMEIDA

**ESTUDO EMPIRICO DA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO SOBRE O GERENCIAMENTO DE
INCIDENTES UTILIZANDO A BIBLIOTECA DE BOAS PRÁTICAS ITIL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Bacharel em Sistemas de Informação da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Aprovada em 21 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr^o. Luciana Cardoso de Castro Salgado, D.Sc. em Informática pela PUC-Rio –
Orientadora
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr^o. Leonardo Cruz da Costa, D.Sc. em Ciência da Informação pela
UFF/IBICT– Avaliador
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr^o. Marcos Kalinowski, D.Sc. em Engenharia de Sistemas e Computação –
Avaliador
UFF – Universidade Federal Fluminense

Niterói

2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, que ilumina os meus caminhos e me cinge de força.

A minha orientadora Luciana Salgado, por toda atenção e estímulo, por toda a cobrança e suporte necessários para a realização deste trabalho.

Ao meu namorado pela paciência mediante a ausência necessária, por toda força e companheirismo.

O conhecimento é a informação que muda algo ou alguém tanto por transformar-se em base para a ação ou por fazer um indivíduo ser capaz de ações diferentes e mais efetivas

DRUCKER, 2000, apud THIEL, 2002, pág. 20

RESUMO

A área de Tecnologia da Informação (TI) que deseja aumentar sua participação dentro da organização e gerar valor ao negócio, necessita ser capaz de prover uma melhoria contínua nos processos de gestão de serviços prestados, a fim de atender as necessidades dos usuários e garantir a qualidade dos serviços. A área de TI responsável pelo primeiro atendimento ao usuário deve estar preparada para prover soluções eficientes as falhas reportadas pelo cliente, a fim de mitigar os impactos negativos que possam causar. Para isso é necessário que os processos sejam maduros e estejam ao alcance de todos que necessitam utilizá-lo para atendimento a organização. Para gerenciar e controlar estes serviços com eficácia, a TI utiliza-se de frameworks que trazem um conjunto de boas práticas que ajudam neste processo, como a ITIL, que servirá de apoio para esta pesquisa auxiliando no gerenciamento dos incidentes reportados e na Gestão do Conhecimento na área. As práticas de Gestão do Conhecimento possibilitam a transformação do conhecimento tácito em explícito, possibilitando que este se torne um recurso intelectual da organização, e esteja disponível durante todo o ciclo de serviço, auxiliando na tomada de decisão. Esta pesquisa irá avaliar a situação atual da área de TI responsável pelo primeiro atendimento ao usuário, onde não há processos normatizados, provocando uma melhoria no atendimento aos incidentes reportados, através da documentação, padronização e disponibilização dos procedimentos importantes para atendimento aos usuários, de forma que o serviço seja prestado com qualidade e eficiência.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Primeiro Atendimento. Processos. ITIL. Gerenciamento de Incidentes. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The area of Information Technology (IT) that wants to increase its participation within the organization and generate value to the business needs to be able to provide a continuous improvement in the processes of service management, in order to attend the needs of the Users and ensure the quality of services. The IT area responsible for the first customer service should be prepared to provide efficient solutions to the failures reported by the client in order to mitigate the negative impacts they may cause. For this it is necessary that the processes are hard and are available to all who need to use it to attend the organization. To effectively manage and control these services, IT uses frameworks that bring together a set of good practices that help in this process, such as ITIL, that will support this research, assisting in the management of reported incidents and management Knowledge in the area. Knowledge Management practices enable the transformation of tacit knowledge into explicit, enabling it to become an intellectual resource of the organization, and be available throughout the service cycle, assisting in decision making. This research will evaluate the current situation of the IT area responsible for the first service to the user, where there are no standardized processes, generating an improvement in attendance to reported incidents, through documentation, padronization and availability of important procedures for service to users, so that the service is provided with quality and efficiency.

Keywords: Information Technology. First Service. Processes. ITIL. Incident Management. Knowledge management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ciclo de Vida do Serviço. Fonte: (http://www.itworldcanada.com/slideshow/15-it-certifications-that-pay-the-big-bucks)..... | 21 |
| Figura 2: Central de Serviços e Processos da ITIL. Fonte: (FUNDAMENTOS EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI, pág.27) | 28 |
| Figura 3: Estrutura Organizacional Empresa B (Cliente)..... | 40 |
| Figura 4: Estrutura Organizacional Empresa A | 40 |
| Figura 6: Estrutura Base de Conhecimento. Fonte: (Pesquisa) | 41 |
| Figura 5: Relatório <i>Call Tracking</i> . Fonte: (Pesquisa)..... | 43 |
| Figura 7: Distribuição Etária da Equipe. Fonte: (Questão 1) | 46 |
| Figura 8: Composição da Equipe. Fonte: (Questão 2) | 47 |
| Figura 9: Distribuição do Nível de Instrução. Fonte: (Questão 3)..... | 47 |
| Figura 10: Tempo de Atuação na Empresa. Fonte: (Questão 6)..... | 48 |
| Figura 11: Familiaridade com a ITIL. Fonte: (Questão 8)..... | 49 |
| Figura 12: Familiaridade com outras Boas Práticas. Fonte: (Questão 9) | 49 |
| Figura 13: Efetividade da ITIL. Fonte: (Questão10) | 50 |
| Figura 14: Opinião sobre a Base de Conhecimento. Fonte: (Questão12)..... | 51 |
| Figura 15: Contribuição BC. Fonte: (Questão 15) Figura 16: Pretensão de Contribuição. Fonte: (Questão 16) 52 | |
| Figura 17: Utilização da Base. Fonte: (Questão 17)..... | 53 |
| Figura 18: Indicação da Base. Fonte: (Questão 18)..... | 53 |
| Figura 19: Evolução dos Incidentes Resolvidos pela Central de Serviços. Fonte: (Pesquisa)..... | 54 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Categorização de Incidentes. Fonte: (TI Exames pág.140)..... | 25 |
| Tabela 2: Priorização de Incidentes. Fonte: (TI Exames pág. 141)..... | 25 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANO – Acordo de Nível Operacional

ANS – Acordo de Nível de Serviço

API – *Application Programming Interface*

BSC – *Balanced Scored Card*

CCTA – *Central Computing and Telecommunications Agency*

CIO – *Chief Information Officer*

CMMI – *Capability Maturity Model - Integration*

COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology*

COINS – *Communities of Interests Networks*

CRM – *Customer Relationship Management.*

CSCW – *Computer Supported Cooperative Work*

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos

ISO – *International Organization for Standardization*

IT – *Information Technology*

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

ITSM - *Information Technology Service Management*

ItSMF – *Information Technology Service Management Forum*

MAUT – *MultiAttribute Utility Tecnology*

OGC – *Office of Government Commerce*

SAP – Software de aplicativos empresariais

SGCS – Sistema de Gerenciamento do Conhecimento de Serviço

TI – Tecnologia da Informação

UBEE – União Brasileira de Educação e Ensino

UNBEC – União Norte Brasileira de Educação e Cultura

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| RESUMO..... | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | 9 |
| LISTA DE TABELAS | 10 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 Motivação..... | 16 |
| 1.2 Objetivo | 17 |
| 1.3 Organização do Texto | 18 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 Gerenciamento de serviços com ITIL..... | 19 |
| 2.2 Descrições do processo | 20 |
| 2.3 Gestão de Incidentes | 23 |
| 2.4 Centrais de Serviços | 26 |
| 2.5 Gestão do Conhecimento..... | 29 |
| 2.5.1 Gestão do Conhecimento de acordo com a ITIL | 30 |
| 2.5.1.1 Sistema de Gerenciamento de Conhecimento de Serviço..... | 31 |
| 2.6 Base de conhecimento..... | 31 |
| 3 TRABALHOS RELACIONADOS | 33 |
| 3.1 Gestão do Conhecimento na Implantação de Processos de Gestão da Tecnologia de Informação | 33 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 38 |
| 4.1 Metodologia..... | 38 |
| 4.1.1 Sujeitos da Pesquisa | 38 |
| 4.1.2 Contexto da Pesquisa..... | 39 |
| 4.1.3 Ambiente Tecnológico para suporte a Base de Conhecimento | 41 |
| 4.2 Implantação da Base de Conhecimento..... | 42 |
| 4.3 Coleta de dados, Análise e Interpretação | 45 |
| 4.3.1 Análise dos Resultados e Discussões | 46 |
| 4.3.1.1 Perfil dos Representantes | 46 |
| 4.3.1.2 Conhecimento da Equipe sobre a ITIL..... | 48 |
| 4.3.1.3 Posicionamento dos participantes sobre a implantação da base de conhecimento para aperfeiçoamento do atendimento aos incidentes | 50 |

| | | |
|-------|----------------------------|----|
| 4.4 | Reflexão final | 54 |
| 4.4.1 | Benefícios | 55 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |

1 INTRODUÇÃO

Com uma TI cada vez mais participativa dentro da organização, vê-se a necessidade de uma melhoria contínua nos processos de gestão dos serviços prestados, para que tenhamos uma TI mais proativa e menos reativa, e o valor agregado seja uma constante. Para isso é necessário que todos os serviços sejam monitorados, pois “medir é importante: o que não é medido, não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON; 1997).

Atualmente, em algumas empresas, a área de TI reage às falhas que ocorrem em seu ambiente tratando-as momentaneamente. De acordo com a consultoria ILUMNA (2009, pág. 120), um incidente é “qualquer evento que não faça parte do comportamento padrão do Serviço de TI e que possa causar uma interrupção, ou uma redução na qualidade do Serviço.”. Devido às consequências que pode trazer para a organização, o incidente deve ser tratado o mais rápido possível para que o impacto seja mitigado, porém a sua causa é deixada de lado, o que pode aumentar a probabilidade daquele incidente voltar a ocorrer. Em outro cenário, há áreas de TI que não estão preparadas para lidar com as falhas em seu ambiente dentro do tempo estabelecido com o negócio, gerando prejuízo e insatisfação na organização.

Geralmente, a área de gestão de serviços de TI é dividida em subseções. Temos o primeiro nível de atendimento que é responsável por receber o primeiro contato do cliente e tratar; o segundo nível que trata presencialmente aquilo que o primeiro nível não consegue tratar remotamente; o terceiro nível, que é mais especializado, composto por especialistas em determinados serviços/sistemas utilizados pela empresa e os níveis de gerência, que são responsáveis por monitorar e controlar os processos executados pela área.

Para que a TI seja mais proativa, é necessário que ela pense e aja, antes da falha ocorrer, justamente para que ela não ocorra. Dessa forma, ela estará mais alinhada com as estratégias do negócio e estará continuamente agregando valor para a organização, buscando soluções eficazes. Sendo assim, já no primeiro contato com o

usuário, a maioria das requisições devem ser atendidas, para diminuir a quantidade de requisições que chegam ao terceiro nível e tecnicamente poderiam ter sido atendidas anteriormente. Com isso, teríamos um nível especialista livre para pensar e buscar soluções tecnológicas estratégicas, de acordo com os objetivos do negócio.

Os processos de atendimento que permeiam o primeiro e o segundo nível devem estar bem estabelecidos e serem eficientes e eficazes, pois com isso a TI tem um ganho imenso relacionado a custo, pois ela irá utilizar menos recursos para fazer mais; tempo, pois as soluções já estão mapeadas e ao alcance daqueles que irão utilizá-la, não sendo necessário buscar informações externas novamente; e qualidade, pois possui processos bem mapeados e testados anteriormente, preservando a imagem da TI mediante seus usuários. De acordo com o Instituto Gartner¹⁸, 80% das indisponibilidades não planejadas são causadas por erros humanos e/ou processos (falta do processo, ou falta de seguir o processo)

A ITIL⁴ (Information Technology Infrastructure Library), que é o framework para gerenciamento de serviços de TI (ITSM) mais adotado mundialmente, nos mostra um conjunto de boas práticas para utilização a fim de melhorar os processos de gerenciamento de serviços da TI. Estabelecendo esses processos, documentando, deixando-os ao alcance de todos e promovendo a melhoria continua dos mesmos, podemos ter uma TI mais proativa, reduzir o tempo de atendimento ao usuário, reduzir o número de incidentes e atender as requisições de forma mais eficiente.

1.1 MOTIVAÇÃO

Este trabalho tem como motivação a dificuldade encontrada na área de TI de mapear seus processos e procedimentos de atendimento. Muitas das vezes, não é dada a atenção que se deveria para a área do primeiro atendimento, que é a primeira a estabelecer contato com o usuário a fim de solucionar sua requisição. Nos casos onde esse setor é terceirizado, o problema se agrava, pois a empresa contratante exige que a área esteja preparada para atender o usuário em todo seu portfólio de serviços, mas esquece que esse atendimento pode ir além do conhecimento técnico relacionado a hardware e software e penetrar nos serviços oferecidos pelo negócio.

Dessa forma, o primeiro nível de atendimento também deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da TI cliente, em conformidade com a organização e treinado para atender o usuário mediante estes objetivos.

Quando os processos de atendimento estão implícitos e são repassados a área executora de forma informal, estão mais suscetíveis a falha de comunicação que pode ocasionar erros de procedimento e retrabalho; além de dúvidas no momento do atendimento ao cliente. É necessário realizar uma avaliação desses processos a fim de estabelecer soluções que possam tratar essas deficiências.

A partir deste contexto, levantou-se o interesse em investigar se uma gestão do conhecimento eficaz pode trazer benefícios significativos para minimizar o impacto dos incidentes sobre o usuário.

1.2 OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo implantar práticas de Gestão do Conhecimento através de uma Base de Conhecimento para tratamento de incidentes. Além disso, o mapeamento dos incidentes recorrentes e a documentação dos procedimentos relacionados a estes, para que o conhecimento esteja ao alcance de todos aqueles que precisem e seja compartilhado, evitando as chamadas “ilhas de conhecimento”, dentro da área.

Para alcançar o objetivo deste trabalho será apresentada a situação atual de uma Central de serviços implementada de acordo com o modelo ITIL, em uma empresa do setor de serviços, que presta consultoria para uma organização de grande porte do setor de incorporação imobiliária, onde o atendimento dos serviços é feito usando como referência procedimentos de atendimento que são passados aos analistas por e-mail.

Para apoiar este estudo serão utilizadas as boas práticas do processo de Gestão do Conhecimento, que tem como objetivo apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações, além de nos mostrar que o conteúdo deve ser fácil para capturar, consultar, encontrar, reusar e aprender com base nas experiências.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução ao tema, a motivação do trabalho, bem como a organização do texto da pesquisa.

O segundo capítulo explicita o referencial teórico que sustentou o trabalho e define os principais conceitos que apoiaram a realização da pesquisa.

O terceiro capítulo nos traz trabalhos relacionados ao tema de Gestão do conhecimento em TI e implantação de base do conhecimento, afim de fundamentar os conceitos que serão trazidos neste estudo e processos já testados por outros autores, apresentando os métodos utilizados e resultados alcançados. O quarto capítulo nos traz a descrição do estudo de caso, bem como a metodologia utilizada, os participantes e conceitos relacionados. Todo processo de implantação da base de conhecimento é mostrado, assim como um breve questionário para caracterizar a equipe e verificar sua opinião em relação à Base de Conhecimento. Os resultados e benefícios também estão dispostos nesta seção.

No último são apresentadas as contribuições, propostas de melhorias ao processo e planejamentos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica apresentada no trabalho, abordando os conceitos e modelos que embasaram a pesquisa. Nele serão apresentados os principais fundamentos que deram o suporte ao estudo de caso. Como a pesquisa é baseada no modelo de boas práticas da ITIL, as maiorias dos conceitos aqui apresentados estão presentes na biblioteca.

2.1 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS COM ITIL

Hoje em dia, a área de tecnologia da informação passou de mera coadjuvante nos processos de negócio de uma empresa, para protagonista. A TI continua automatizando as tarefas e apoiando os processos, mas também já começa a fazer parte dos negócios principais da empresa, devido as potenciais vantagens competitivas que pode trazer, caso seja usada de forma estratégica na empresa. De acordo com Carr (2003), com a expansão do poder e da presença da TI, mais ela tem sido vista como um recurso crucial para o sucesso. Os investimentos aumentaram de 5% para quase 50% em 35 anos.

Para fazer frente a este importante papel (de protagonista), a área de TI precisa ser eficiente e estável em seus processos. Para isso, tem utilizado o gerenciamento de serviços de TI como forma de controlar e gerir o ambiente computacional, de forma que atenda às necessidades da organização proativamente. Para ajudar a área a cumprir este papel, existem alguns modelos e conjuntos de boas práticas no mercado, como BSC¹³, CMMI¹⁰, ITIL⁴, COBIT¹, Normas ISO¹² entre outros.

Este estudo estará embasado no Information Technology Infrastructure Library (ITIL), conhecido mundialmente por seu conjunto de melhores práticas para gerenciamento de serviços de TI. A ITIL foi desenvolvida pela CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) atual OGC (Office of Government Commerce), que é um órgão do Governo britânico, que tem como objetivo desenvolver

metodologias e criar padrões dentro de seus departamentos, visando melhorar os processos existentes. Ao criar a ITIL, o objetivo do CCTA era melhorar os processos do departamento de TI do governo. Desde seu surgimento, em 1980, as empresas e outros departamentos do governo, viram que poderiam aplicar as práticas da ITIL em seus departamentos de TI também.

Devido à preocupação com o gerenciamento de serviços de TI nas empresas, a fim de melhorar os processos existentes e diminuir custos, mais de 10.000 empresas no mundo já adotaram as melhores práticas da ITIL, o que comprova sua aceitação no mercado, de acordo com Amaral (2009).

As melhores práticas da ITIL têm como objetivos:

- Sugerir para que servem os processos e práticas;
- Sugerir porque adotar os processos e práticas;
- Sugerir onde se pode chegar, a partir de cases de sucesso de outras empresas que obtiveram sucesso com a utilização das ferramentas da ITIL.

A ITIL não deve ser vista como uma metodologia, pois ela é flexível, ela se adequa aos processos da empresa. Já uma metodologia é mais rígida e possui regras bem definidas.

2.2 DESCRIÇÕES DO PROCESSO

Como próprio nome diz, a ITIL V3 é uma biblioteca composta por diversos livros que descrevem áreas específicas de manutenção e operação da infraestrutura de TI. Os principais livros são: Introdução ao Ciclo de Vida do Serviço, Estratégia do Serviço, Desenho do Serviço, Transição do Serviço, Operação do Serviço e Melhoria do Serviço Continuada. Na figura abaixo, vemos o Ciclo de Vida do Serviço com os principais elementos localizados em seus livros.

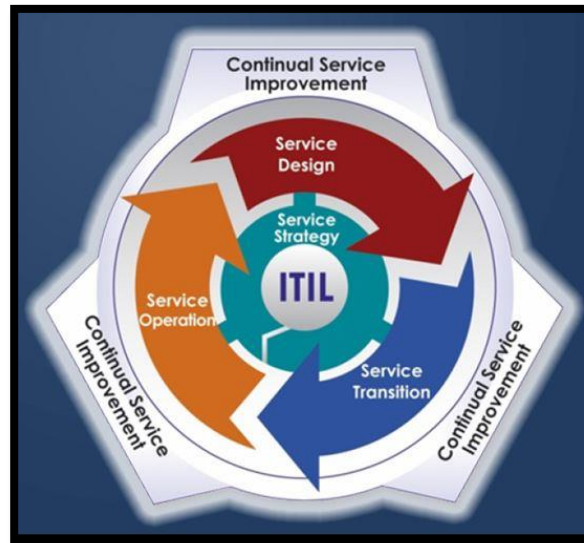


Figura 1: Ciclo de Vida do Serviço. Fonte: (<http://www.itworldcanada.com/slideshow/15-it-certifications-that-pay-the-big-bucks>)

A abordagem do ciclo de vida nos mostra que um serviço nasce, se desenvolve, vai para operação e um dia ele morre ou se aposenta e é necessário gerenciar o serviço não só quando ele está em operação, mas também na fase de planejamento, pensando no valor que ele pode trazer para o negócio.

A ITIL v3 é composta de cinco livros principais e guias complementares. Segue abaixo pequena descrição dos livros:

- Estratégia de Serviço: é a integração da TI com o negócio. Neste estágio, a TI têm que buscar entender quais são as demandas do cliente, identificar oportunidades e riscos, decidir o que vai ficar sobre sua gerência e o que será terceirizado etc. De acordo com a estratégia alinhada ao negócio são decididas quais demandas serão desenvolvidas e se tornarão um serviço no portfólio da TI.
 - Processos da Estratégia do Serviço:
 - Gerenciamento estratégico para serviços de TI
 - Gerenciamento de portfólio de serviços
 - Gerenciamento financeiro
 - Gerenciamento de demanda
 - Gerenciamento de relacionamento de negócio

- **Desenho do Serviço:** O desenho do serviço ajuda a converter a estratégia em serviço. Considera-se tudo que foi alinhado durante a estratégia do serviço para formar um novo serviço, já pensando no valor que isto irá agregar para o cliente. Neste estágio começa-se a pensar no acordo de nível de serviço com o cliente, nos riscos da implantação, nos fornecedores que podem se relacionar com o serviço e na capacidade da infraestrutura de suportar o serviço. Além do desenho de serviço, neste estágio também é feito o desenho dos processos necessários para manter os serviços funcionais.
 - **Processos do Desenho do Serviço:**
 - Coordenação do desenho
 - Gerenciamento do catálogo de serviços
 - Gerenciamento de nível do serviço
 - Gerenciamento de disponibilidade
 - Gerenciamento de capacidade
 - Gerenciamento de continuidade do serviço
 - Gerenciamento de segurança da informação
 - Gerenciamento de fornecedor
- **Transição do serviço:** Este é o estágio de migração do serviço. Após seu desenho e antes de entrar em operação, é necessário se preocupar com todos os detalhes para que o serviço entre em produção com o menor impacto possível para a organização.
 - **Processos de Transição do Serviço:**
 - Planejamento e suporte a transição
 - Gerenciamento de mudanças
 - Gerenciamento de configuração e de ativo de serviço
 - Gerenciamento de liberação e implantação
 - Validação e teste de serviço
 - Avaliação de mudança
 - Gerenciamento de conhecimento
- **Operação do serviço:** Neste estágio encontramos os processos e funções para lidar com os serviços do dia a dia. Aqui entram os

processos de gerenciamento de incidentes e a função de Central de Serviços, que iremos tratar neste estudo de caso, entre outros.

- Processos da Operação do Serviço
 - Gerenciamento de evento
 - Gerenciamento de incidentes
 - Atendimento da requisição de serviço
 - Gerenciamento de problema
 - Gerenciamento de acesso
- Funções da Operação do Serviço
 - Central de Serviço
 - Gerenciamento técnico
 - Gerenciamento de operações de TI
 - Gerenciamento de aplicativo
- Melhoria do Serviço Continuada: Envolve todos os estágios do ciclo de vida e tem foco na qualidade. Ela avalia todos os processos e serviços buscando a melhoria e avaliando se estes serviços continuam a atender a demanda do cliente.
 - Processos de Melhoria do Serviço Continuada
 - Melhoria de sete passos

Segundo a ITIL, a adoção de todos os estágios do ciclo de vida, levará a TI a ter menos retrabalho. Os processos e serviços estarão alinhados com o negócio e funcionando de acordo com o que foi projetado nos estágios iniciais. Neste trabalho os focos serão o Gerenciamento do Conhecimento e o Gerenciamento de Incidentes.

2.3 GESTÃO DE INCIDENTES

O processo de gerenciamento de incidentes faz parte do livro de Operação do serviço da ITIL e é um dos mais importantes. Sendo assim, este processo tem como objetivo restaurar a operação do serviço e mitigar o impacto negativo que sua falha possa ter gerado ao negócio.

Seguem alguns exemplos de incidente:

- Computador não liga
- Sem conexão com a internet
- Backup falhou
- Vírus corrompeu arquivos
- Impressora não imprime

Na implementação desse processo, devemos levar em consideração os acordos de níveis de serviço (ANS) e acordos de nível operacional (ANO) estabelecidos, como limite de tempo para registro e solução do incidente, por exemplo. Os incidentes graves obedecem a limites de tempo mais curtos para resolução, pois dizem respeito a serviços considerados de grande impacto para o negócio. O processo de gerenciamento de incidentes consiste nas atividades abaixo:

1. Identificação

O ideal é que os incidentes sejam resolvidos antes de oferecer impacto aos usuários. Para isso todos os componentes do serviço devem ser monitorados para que as falhas sejam detectadas antecipadamente.

2. Registro

Todos os serviços devem ser registrados com data, horário, descrição, solicitante (Pessoa que identificou o incidente), se possível o IC (item de configuração) que apresentou falha e atividades que levaram a resolução; seja pela Central de Serviços ou por softwares de monitoramento.

3. Categorização

O incidente deve ser categorizado para identificar sua importância, associar ao grupo técnico responsável, produzir indicadores, etc., como podemos ver no quadro

1.

Quadro 1: Categorização de Incidentes. Fonte: (TI Exames pág.140)

| Tipo | Categoria Principal | Subcategoria |
|-----------------------|---------------------------------|--------------|
| Falha | Software | Word |
| | | Excel |
| | | SAP |
| | Hardware | Servidores |
| | | Notebook |
| Requisição de Serviço | Troca de Senha | |
| | Troca de cartucho de Impressora | |
| | Ajuda ao usuário | |

4. Priorização

A prioridade do incidente que define qual será atendido primeiro na fila de espera. Como boa prática, é utilizada a combinação entre Impacto e Urgência. O impacto está relacionado ao efeito do incidente sobre o negócio, ao quanto os serviços serão afetados com aquela falha. A urgência está relacionada a quanto um incidente pode afetar um processo de negócio da empresa e a velocidade que a área responsável deve levar para corrigir a falha. O resultado da combinação impacto x urgência gera um código de prioridade, conforme tabela 2.

Tabela 2: Priorização de Incidentes. Fonte: (TI Exames pág. 141)

| | | Impacto | | |
|----------|-------|---------|-------|-------|
| | | Alto | Médio | Baixo |
| Urgência | Alta | 1 | 2 | 3 |
| | Média | 2 | 3 | 4 |
| | Baixa | 3 | 4 | 5 |

5. Diagnóstico Inicial

Durante o diagnóstico inicial, a Central de Serviços tentará resolver o incidente através de scripts de atendimentos ou informações de erros conhecidos. Caso não

consiga resolver o incidente de imediato, deve-se escalonar o incidente para o grupo responsável e informar o usuário que será tratado internamente.

6. Escalonamento

O escalonamento pode ser funcional, quando é necessário escalonar o incidente para um grupo funcional. Isso acontece quando um grupo não tem conhecimento técnico suficiente para resolver o incidente. E pode ser hierárquico, quando é necessário notificar o nível gerencial. Isso acontece quando é necessária liberação de recursos técnicos para que o incidente seja resolvido mais rápido.

7. Investigação e Diagnóstico

As falhas referentes aos incidentes precisam ser investigadas e diagnosticadas a causa raiz para resolução. Todo o histórico de tratamento deve ser documentado no log do incidente.

8. Resolução e Restauração

A potencial resolução do incidente deve ser testada. Após a restauração, o incidente deve ser devolvido a Central de Serviços para o encerramento.

9. Encerramento

A Central de Serviços é responsável por validar com o usuário a restauração do serviço e encerrar o incidente.

2.4 CENTRAIS DE SERVIÇOS

A Central de Serviços, também conhecida como Service Desk (original em inglês), é o ponto focal de contato entre a TI e os usuários (cliente). Seu objetivo é conseguir atender com sucesso o maior número possível de chamados no primeiro atendimento, dessa forma “desafogando” as equipes especialistas para que estas possam conseguir focar nas atividades de resolução de problemas e desenvolvimento.

A Central de Serviços é um nível mais avançado do que conhecemos como Help Desk, enquanto o segundo atende solicitações básicas relacionadas a software e hardware, a Central de Serviços deve estar preparada para receber solicitações dos diversos serviços prestados pela área de TI. Todas estas solicitações devem ser registradas.

Os principais objetivos de sua implementação, são:

- Ser o ponto central de contato com o usuário;
- Resolver as solicitações, sempre que possível, no primeiro contato. Para isto, deve registrar os Erros conhecidos, através do registro das solicitações já resolvidas anteriormente e ter uma Base de Conhecimento equipada;
- Prover suporte com qualidade para as áreas de negócio. A equipe deve ser bem treinada e entender o impacto do funcionamento dos serviços para o negócio.
- Gerenciar todos os incidentes até seu encerramento. O incidente nasce na Central de Serviços, através do registro e primeiro contato, e morre nele, através da validação do usuário. O cumprimento do acordo de nível de serviço (ANS) também deve ser monitorado.
- Dar suporte as mudanças, comunicando aos usuários;
- Maximizar a disponibilidade do serviço;

Aumentar a satisfação do usuário, provendo um suporte com qualidade e resolvendo os incidentes com mais rapidez.

Por ser o ponto central de contato com o usuário, a Central de serviços se relaciona com todos os processos da ITIL, como nos mostra a figura 2.

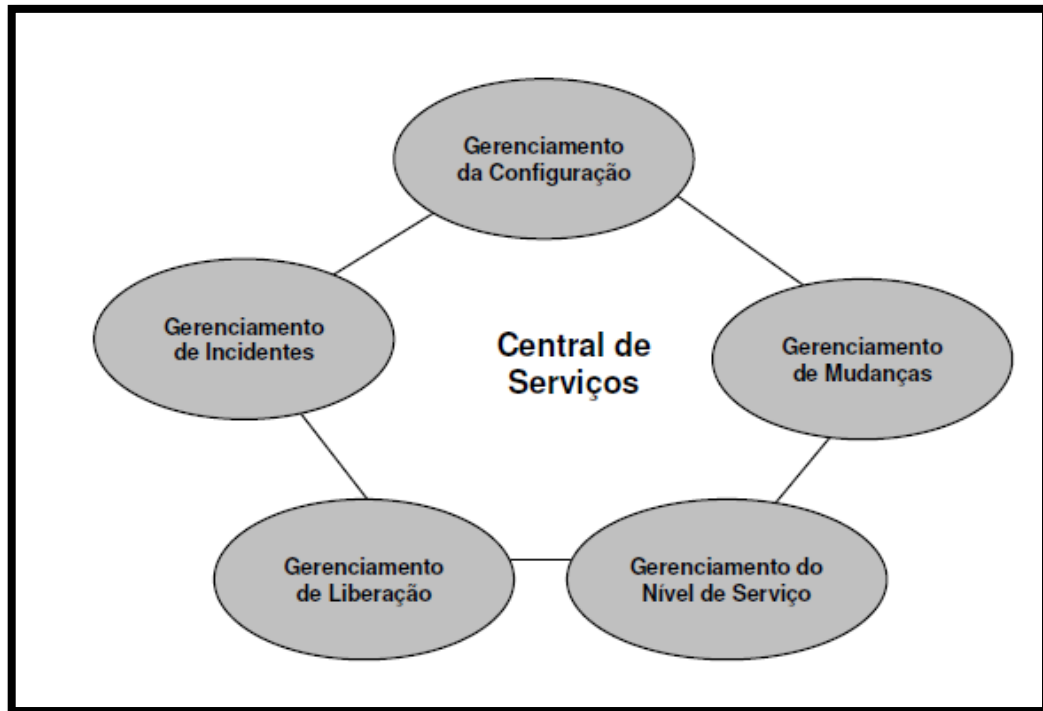


Figura 2: Central de Serviços e Processos da ITIL. Fonte: (FUNDAMENTOS EM GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI, pág.27)

A Central de Serviços tem um papel importante no gerenciamento de incidentes, pois é responsável por seu registro e controle. Os incidentes podem ser relacionados aos Itens de Configuração e, caso haja um software que apoie esse processo, podemos rastrear todos os incidentes relacionados a determinados itens de configuração.

Em alguns casos, a Central de Serviços poderá ser a executora de pequenas mudanças apoiando o processo de gerenciamento de mudanças e gerenciamento de liberações.

O vínculo com o gerenciamento de nível de serviço se dá pelo monitoramento dos acordos de nível de serviço estabelecidos. Caso estes acordos não sejam alcançados, a Central de Serviços é responsável por reportar estes resultados ao gerenciamento de nível de serviço.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância da Gestão do conhecimento tem sido percebida através do aumento de pesquisas relacionadas ao assunto. Nas organizações, vemos o conhecimento tácito das pessoas sendo mais valorizados e utilizados como diferencial estratégico, porém ainda há uma dificuldade em transformar esse conhecimento tácito em algo explícito. Davenport (2000, apud THIEL, 2002, pág. 19) nos traz o seguinte conceito de conhecimento:

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil de explicitar. (DAVENPORT ET all, 2000, p.19)

Michael Polany (1960, apud THIEL, 2002, pág. 20) definiu dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, aquele que pode ser documentado e transmitido a outras pessoas. Já o conhecimento tácito, é chamado conhecimento informal, pois é enraizado na experiência pessoal e envolve crenças, perspectivas e valores pessoais.

De acordo com Thiel (2002), a retenção de talentos tornou-se um fator importante para as empresas que vem se preocupando na perda do conhecimento gerada quando uma pessoa é desligada. Esse é um dos fatores que tem feito com que a Gestão do Conhecimento ganhe notoriedade, como afirma Angeloni (2002, apud THIEL, 2002, pág. 13).

Um dos objetivos da gestão do conhecimento é compartilhar o conhecimento, tornar o conhecimento que é adquirido por um, comum a todos. De acordo com Davenport e Prusak (1998, apud THIEL, 2002, pág. 30), o objetivo das ferramentas de Gerenciamento do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-a para toda a organização. Se o conhecimento existe dentro da empresa, mas não está acessível a todos, ele perde o seu valor; seja ele tácito ou explícito.

De acordo com McKeen et al.(2006, apud Rosseti e Morales, 2007, pág. 129), organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem e que os recompensam por compartilhar seus conhecimentos criam um clima mais favorável ao gerenciamento do conhecimento. Quando isso não acontece, há o desfavorecimento do desempenho organizacional e a retenção do conhecimento por parte de alguns profissionais. Essa retenção pode vir a acontecer também por medo da perda do valor. As pessoas sabem que seu conhecimento é algo que agrega valor à empresa, e tem medo de compartilhá-lo, achando que assim perderão sua importância, seu diferencial. Quando a organização já possui uma cultura de compartilhamento de informações e recompensa a isto, as pessoas participam mais.

A Gestão do Conhecimento deve ser capaz de identificar o conhecimento que é importante para a organização e disseminá-lo, para que seja comum a todos.

2.5.1 Gestão do Conhecimento de acordo com a ITIL

De acordo com a ITIL, uma gestão do conhecimento eficaz possibilita as organizações a melhorarem a qualidade da tomada de decisão, assegurando que informações confiáveis e seguras, assim como dados estejam disponíveis através do ciclo de vida do serviço, reduzindo a necessidade de se redescobrir o conhecimento. Assegura também que uma equipe tenha uma plena compreensão do valor que seus serviços fornecem aos clientes, dentre outros.

Os objetivos desse processo são:

- Melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão gerencial.
- Permitir que o provedor de serviços seja mais eficiente, melhorando a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, reduzindo o custo por meio da redução de retrabalho.
- Garantir que a equipe tenha um entendimento claro e em comum do valor que seus serviços fornecem ao cliente.
- Manter o Sistema de Gerenciamento de Conhecimento de Serviço (SGCS)

- Coletar, analisar, armazenar, compartilhar, usar e manter o conhecimento, informações e dados no provedor de serviços.

2.5.1.1 Sistema de Gerenciamento de Conhecimento de Serviço

É um conjunto de ferramentas e banco de dados que são usados para gerenciar conhecimento, informações e dados. O sistema de gerenciamento de conhecimento de serviço inclui o sistema de gerenciamento de configuração, além de outros bancos de dados e sistemas de informação. O SGCS inclui ferramentas para coletar, armazenar, gerenciar, atualizar, analisar e apresentar a todos o conhecimento, informações e dados que um provedor de serviço de TI precisa para gerenciar o ciclo de vida completo dos serviços de TI. A Base de Conhecimento pode ser considerada um SGCS.

2.6 BASE DE CONHECIMENTO

De acordo com Cohen (2008, pág. 53), uma Base de Conhecimento “é a captura de um dos bens mais valiosos de qualquer organização: a expertise e as experiências vividas por seus colaboradores”. Mediante isso, já conseguimos prever o grau de importância de uma Base de Conhecimento para a construção de uma Central de Serviços eficaz.

A Base de conhecimento será o produto da Gestão do Conhecimento dentro da Central de Serviços. Através dela, o conhecimento das pessoas será explicitado e compartilhado.

Considerando os oito princípios fundamentais da gestão da qualidade (ISO 9000:2000)¹²: Foco no cliente; Liderança; Envolvimento da equipe; Abordagem por processos; Abordagem por sistema de gestão; Melhoria contínua; Decisões formadas com base em dados e fatos; Relação de parceria com fornecedores e usuários, podemos observar que para a aplicação eficaz destes princípios dependemos do uso da

tecnologia certa, aliada a qualidade dos processos e a atitude das pessoas envolvidas. Para alcançar à qualidade no serviço prestado a organização, é necessário ter foco não só na tecnologia oferecida, mas também e, principalmente, nas pessoas e processos envolvidos. Sem pessoas bem treinadas para o atendimento, mesmo com todo aparato tecnológico, os processos não irão funcionar. Assim como, mesmo havendo pessoas bem treinadas e motivadas, se não houverem processos de atendimento bem definidos, por exemplo, para qual grupo de atendimento devo encaminhar um atendimento relacionado a queda de link; o serviço não será eficiente. Esse conjunto deve ser pensado como base para a garantia da qualidade no gerenciamento de serviços. Neste trabalho, o enfoque será nas pessoas e processos que constituem uma Central de Serviços.

3 TRABALHOS RELACIONADOS

Nesta seção relacionamos alguns trabalhos que também utilizaram os temas de Gestão do Conhecimento no ambiente de TI em seus estudos, em busca de uma maior qualidade no serviço prestado. Dos temas encontrados, relacionamos quatro que apresentaram maior similaridade com este trabalho. Thiel (2002) e Carvalho (2005) que falam sobre a implantação da Gestão do Conhecimento com base em processos organizacionais e no seu uso na implantação de processos de GTI (Gestão de Tecnologia da Informação), Rossetti e Morales (2007) que falam sobre o papel da tecnologia da informação na Gestão do Conhecimento e Clari e Popadiuk (2010), que falam sobre a transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de GTI.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

A pesquisa de Carvalho (2005) tem como objetivo investigar o uso da Gestão do Conhecimento em uma instituição durante a adequação dos processos de GTI definidos pela ITIL (Information Technology Infrastructure Library), com a finalidade de promover a geração e a distribuição do conhecimento na organização, criando uma cultura de aprendizado e troca de conhecimento. Foram levantados alguns potenciais problemas referentes à implantação do modelo ITIL na organização (BON et al Carvalho, 2002, p.30), onde podemos destacar:

- A adoção da ITIL pode demandar tempo e esforço significativo e requer uma adaptação cultural da organização;
- Não há o aperfeiçoamento dos serviços devido à falta de entendimento sobre o que os processos podem prover, quais são os indicadores de desempenho e como os processos podem ser controlados;

- O sucesso da implantação requer o envolvimento e o comprometimento de todos os níveis da organização;

A pesquisa teve por objetivo implantar o modelo de GC escolhido no ambiente de pesquisa, ou seja, na gerência de TI e suas ramificações internas; avaliar se as técnicas de GC contribuíram para a adoção de uma cultura de troca de conhecimento e aprendizados contínuos entre os membros da equipe de TI e avaliar se as técnicas de GC facilitaram o entendimento e adaptação dos processos administrativos definidos pela ITIL para a realidade da empresa.

A pesquisa em questão foi conduzida nas áreas de TI da União Brasileira de Educação e Ensino (UBEE) e da União Norte Brasileira de Educação e Cultura (UNBEC), mantenedoras do Colégio Marista, entre outras instituições de ensino no Brasil. A equipe de TI é composta de funcionários que prestam serviços aos colégios e faculdades distribuídos geograficamente. Mediante isso, adotou-se a utilização de um fórum eletrônico para facilitar a interação entre os membros de TI, onde observou-se que a Gestão do Conhecimento favoreceu a equipe de TI na construção da cultura relacionada a ITIL, além da troca de conhecimentos utilizados durante a adaptação aos processos.

Através dos questionários introduzidos na pesquisa, concluiu-se que o processo de construção dos significados sobre o emprego da ITIL na instituição teve início durante a apresentação para a TI, onde ocorreram debates sobre o emprego do ITIL na instituição e houve uma oportunidade de relacionamento social entre os membros da equipe. Além disso, foram oferecidos textos sobre a ITIL no fórum da comunidade, o que propiciou o aprofundamento sobre o tema. Posteriormente, o fórum eletrônico foi utilizado pelos membros para troca de conhecimentos e debates que propiciaram medições.

A implantação do modelo ITIL nos processos organizacionais deu-se com total apoio da diretoria e foi introduzida através da abordagem de Comunidades Práticas de TI, conforme modelo de GC proposto por Wenger, McDermott & Snyder (2002).

A pesquisa alcançou resultados que evidenciam que é possível adaptar o roteiro utilizado para criar uma estratégia de implantação da ITIL utilizando GC.

Na conclusão da pesquisa, pode-se afirmar que houve um processo de GC, devido a geração de conhecimento orientado para as necessidades da instituição e a difusão do mesmo no ambiente da equipe de TI. A adoção das comunidades práticas,

através do fórum eletrônico, colaborou para a integração dos membros da equipe, com o aumento da participação dos indivíduos do grupo e a troca de experiências. O modelo adotado é de fácil implantação e gestão, e de acordo com os resultados obtidos na pesquisa de Carvalho (2005), pode ser utilizado para prática da Gestão do Conhecimento em uma estrutura de TI.

Já Thiel (2002) preocupa-se com a implantação da Gestão do Conhecimento em um ambiente empresarial, em busca de preservar o conhecimento e integrar as informações da organização. A pesquisa demonstra através de uma aplicação prática, como implantar GC a fim de propor formas para tratar os processos críticos do negócio, disponibilizando e disseminando o conteúdo do conhecimento adquirido. Para isso, uniu-se conceitos de GC, engenharia do conhecimento, modelagem de processos para aquisição do conhecimento e a matriz de decisão MAUT - *MultiAttribute Utility Technology*, para identificar os processos críticos.

Este modelo foi aplicado em um projeto piloto, em uma empresa do setor elétrico nacional e indicou uma forma adequada de implantação de Gestão do Conhecimento na empresa. A necessidade de implantação deste processo surgiu através de um estudo que apontou que uma parcela considerável de empregados chave estariam se desligando da empresa. A partir disto, a organização tomou conhecimento dos benefícios que a GC iria trazer, se implantada, inclusive contribuindo com a preservação do conhecimento dos especialistas nas organizações.

No artigo “O papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento”, Rossetti e Morales (2007) discutem sobre a interação entre a TI e a Gestão do Conhecimento como instrumentos de gestão estratégica. Para isso discorrem sobre a evolução da TI, que tem sido utilizada como principal instrumento de apoio a incorporação do conhecimento e também como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes (Rossetti, Morales, 2007, p.2). Nota-se também na evolução dos Sistemas de Informação uma mudança de perspectiva, onde antes havia uma preocupação para o processamento dos dados em informação, hoje também temos o processamento das informações para transforma-las em conhecimento explícito.

A pesquisa nos mostra que houve um aumento no número das ferramentas de Gestão do Conhecimento, como APIs (Aplicativos de Interface Padronizadas), CRM (Custom Relationship Management), CSCW (Computer Supported Cooperative

Work - Trabalhos cooperativos apoiados por computador), GED (Gerenciamento de Documentos), COINS (Communities of Interests Networks - Redes de Interesses de Comunidades), etc. Esses sistemas utilizam a tecnologia como instrumento de extração do conhecimento humano e incorporação desse conhecimento na cultura e nos processos de gestão organizacional da empresa.

De acordo com Tommi (2001, apud Rossetti e Morales, 2007, pág. 02) novas informações, comunicações e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho, enfatizando que em algumas pessoas, as carreiras de longa vida, antes tão valorizadas, estão se transformando em uma junção de trabalho produtivo, aprendizado e desenvolvimento de competências. Integrar a TI com a GC parece ser a solução para atender estas necessidades, utilizando as ferramentas existentes para disponibilizar o conhecimento a todos, por meio das redes de comunidades (como vimos na pesquisa de Thiel, 2002).

De acordo com Rossetti e Morales (2007), GC é a gestão dos ativos intangíveis baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores de uma determinada organização. Segundo Salim (2001, apud Rossetti e Morales, 2007, pág. 03), a GC pode ser sintetizada como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento. É de extrema importância que o conhecimento seja um recurso que esteja disponível a todos da organização.

Em sua pesquisa, Rossetti e Morales (2007), concluem que a cultura organizacional talvez seja o fator mais influente na promoção das práticas de GC. Em uma empresa onde compartilhar o conhecimento é algo natural, a GC consegue um melhor desempenho. Também podemos concluir que a GC está diretamente ligada ao sucesso nas tomadas de decisão do negócio, o que tende a aumentar à medida que aumenta a interação entre GC e TI.

O artigo intitulado “A transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informação: Um estudo de caso em uma empresa do setor energético” de Clari e Popadiuk (2010), os autores mostram a implantação de um novo sistema para a área de TI que tinha como objetivo gerenciar os processos da área e alinhar os serviços oferecidos as políticas e procedimentos corporativos da empresa, estabelecendo um repositório de conhecimento,

tanto para a gestão da área como para compartilhamento do conhecimento adquirido em situações já registradas.

Neste artigo, os autores aprofundam os estudos sobre a transferência do conhecimento dentro da organização e investigam as barreiras elencadas por Szulanski (1996), referentes à fonte geradora do conhecimento, conhecimento transferido, receptor e ao contexto/ambiente em que a transferência está inserida. O resultado do estudo nos mostra que mesmo em uma transferência de conhecimento bem-sucedida, há elementos que indicam a incidência dessas barreiras, sendo a falta de motivação do receptor a mais relevante para o processo estudado.

De acordo com Clari e Popadiuk (2010), o conhecimento tornou-se um dos recursos mais valiosos dentro de uma organização, e aprender a gerenciar melhor esses ativos é uma vantagem competitiva. Para transformar o conhecimento em um ativo organizacional de valor, a experiência e o conhecimento especializado devem ser formalizados, compartilhados e aplicados por meio de processos bem estruturados e fundamentados, pois a existência por si só, sem estabelecer estratégias para a transferência, não assegura o seu uso e não gera valor para a organização (Davenport e Prusak, 1998, apud Clari e Popadiuk, 2010, pág.01).

4 ESTUDO DE CASO

Neste trabalho, que visa à melhoria dos processos de atendimento de incidentes, vimos que é necessário que os envolvidos tenham conhecimento das atividades que permeiam este processo para pô-los em prática. Mediante isto, identificou-se a necessidade de dispor de um meio de compartilhamento de conhecimento, onde as pessoas pudessem buscar as soluções para incidentes já conhecidos e documentar novas soluções de acordo com as descobertas.

4.1 METODOLOGIA

A pesquisa possui uma abordagem mista. Segundo Creswell (2003), abordagem mista é quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho. Segundo este autor, as tendências inerentes a um dos métodos, qualitativo ou quantitativo, podem neutralizar as tendências do outro método. Quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa que irá propor soluções já testadas em estudos anteriores, com base na gestão do conhecimento.

4.1.1 Sujeitos da Pesquisa

A empresa participante deste estudo, a qual chamaremos Empresa A, é uma consultoria de serviços que terceiriza sua Central de Serviços (nosso objeto de estudo), atuando como fornecedora, para atendimento a uma das maiores empreendedoras de shopping centers do Brasil, fundada em 1975, que chamaremos de Empresa B, o cliente.

Os serviços prestados pela Empresa A aos seus clientes são todos baseados nas melhores práticas do mercado para gerenciamento de serviços de TI, entre elas a ITIL.

A Central de Serviços, objeto de estudos desta pesquisa, é composta de sete profissionais da área de TI da Empresa A, que atuam no atendimento de primeiro nível aos usuários da Empresa B. Todos estes analistas possuem conhecimento em ITIL, pois conforme já mencionado, os serviços prestados são baseados nas melhores práticas.

4.1.2 Contexto da Pesquisa

Durante a pesquisa, pode-se observar que havia uma dificuldade no atendimento a incidentes que envolviam os sistemas desenvolvidos pela TI da empresa B. Os procedimentos de atendimento eram repassados via e-mail sem seguir um padrão e também por telefone, o que trazia certa dificuldade de comunicação. Dessa forma a execução dos processos ficava a cargo da interpretação de cada um, o que muitas vezes ocasionava um certo retrabalho e demora no atendimento do incidente. Apesar de possuir conhecimento técnico, não havia uma gestão de conhecimento eficiente que permitisse que as instruções de atendimento repassadas pela Empresa B, fossem compartilhadas eficientemente e assim pudessem estar ao alcance da equipe quando precisassem.

Nas figuras 3 e 4 podemos ver a estrutura organizacional resumida das duas empresas. A Gestão de Serviços da Empresa B, atua diretamente gerenciando a Supervisão de Contrato da empresa B.

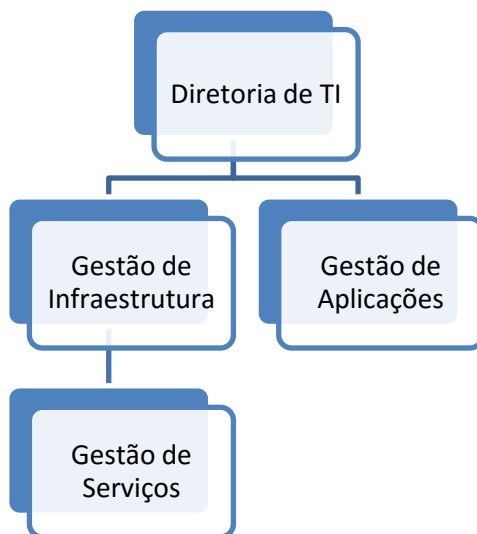


Figura 3: Estrutura Organizacional Empresa B (Cliente)

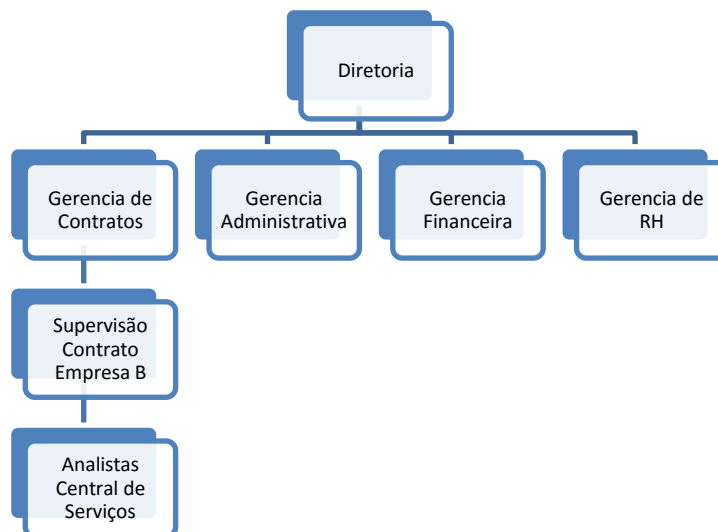


Figura 4: Estrutura Organizacional Empresa A

Tendo em mente a cultura organizacional do cliente (Empresa B) começou-se a pensar em um meio de suporte para a gestão do conhecimento, pois de acordo com Stewart (2002 apud THIEL, 2002, pág. 27), deve-se buscar na estratégia da própria empresa, quais as informações que ela necessita e onde se localizam os processos críticos e de maior valor para a empresa. Seguindo essa premissa, os primeiros procedimentos preparados foram relacionados aos processos de atendimento aos incidentes mais recorrentes, de acordo com relatórios gerenciais.

4.1.3 Ambiente Tecnológico para suporte a Base de Conhecimento

Considerando o caráter proativo deste estudo e que não houve patrocínio direto da organização, o mecanismo utilizado para armazenamento dos procedimentos realizados na Base de Conhecimento foi disponibilizado na própria rede da Empresa A, em um servidor local, para facilitar o acesso de toda equipe. Anteriormente não havia um local padrão para disponibilizar estes procedimentos, os analistas organizavam-se entre si para que os processos mais importantes estivessem acessíveis a todos. Como por exemplo, criando pastas no e-mail departamental para guardar os procedimentos enviados pelo cliente.

A figura 6 mostra o ambiente de trabalho da Base de Conhecimento, onde cada pasta possui os procedimentos relacionados a ela, conforme estrutura apresentada no Anexo 2. Além destes, neste ambiente também estão disponíveis treinamentos referentes aos sistemas utilizados no cliente, para consulta e os procedimentos que ainda estão em construção e não foram publicados.

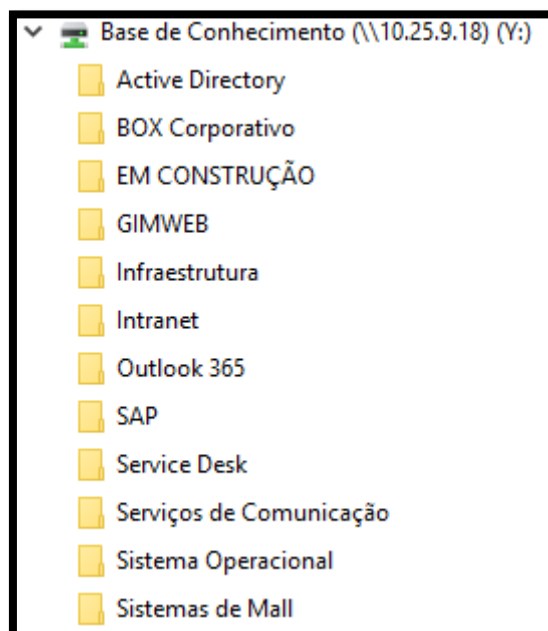


Figura 5: Estrutura Base de Conhecimento. Fonte: (Pesquisa)

4.2 IMPLANTAÇÃO DA BASE DE CONHECIMENTO

Como nos mostra Laews (2005 apud CARVALHO 2005, pág. 25), CIO do *itSMF International*, é necessária uma mudança no comportamento das pessoas para adoção de novos processos:

“É necessário compreender o que é preciso ser feito e definir os processos que precisarão ser implementados e, caso defina e documente esses processos, você poderá treinar e educar as pessoas para capacitá-las a utilizar esses processos. O importante para se ter o processo correto, é treinar as pessoas para que possam implementar esses processos, e apoiá-las com o nível apropriados de ferramentas necessárias. Em muitos casos, na gestão de serviços, o que estamos solicitando para as pessoas fazerem é mudar a forma com que têm trabalhado por muitos anos e, assim, a dificuldade de se implementar a gestão de serviços é conseguir que as pessoas compreendam a necessidade de se comportarem diferentemente, e que é importante que sigam o processo. No início, elas podem resistir. Mas, uma vez que o processo seja internalizado na organização, o novo processo se torna uma maneira fácil de se fazer as coisas e as pessoas passam a segui-lo automaticamente, a documentação está lá e as pessoas são treinadas e, o que você começa a encontrar, é que o conhecimento se torna internalizado na organização em vez de estar dentro da cabeça de indivíduos isolados...”

Com base neste pensamento, vimos a importância da documentação dos processos existentes, a fim de treinar e capacitar as pessoas para utilizá-los. O processo de transferência de conhecimento selecionado para documentação e compartilhamento foi a Base de Conhecimento. Este recurso foi escolhido por fazer parte do processo de Gerenciamento do Conhecimento, estando embasado na ITIL e também por permitir a participação de toda a equipe em sua construção.

A equipe da Central de Serviços já possuía um entendimento do que seria uma Base de Conhecimento, apesar de não haver processos criados para tal. Não havia um processo definido e as orientações passadas pelo cliente para utilização dos sistemas, eram enviados a equipe por e-mail e passadas informalmente, o que não assegurava sua correta utilização e facilitava a perda das informações.

Para implantação da Base de Conhecimento, foram utilizados os relatórios com as métricas da Central de Serviços, para medição dos níveis de atendimento, o que nos deu uma visão real da qualidade do serviço prestado e os dados necessários para

o estudo de caso. Estes relatórios, onde são mostrados os incidentes com maior reincidência em um determinado período, serviram como apoio para criação da Base de Conhecimento.

| Top | Top-1 | Competência | Natureza | Tópico | Qtd | Qtd Abertas |
|----------------------|-------|----------------------------|----------------------|---------------------------|-----|-------------|
| 1 | 1 | Sistemas de Mall | Circuito Digital | Paralisação Parcial | 99 | - |
| 2 | 2 | Sistemas de Mall | Diretório de Mall | Paralisação Parcial | 63 | - |
| 3 | 5 | Equipamentos de Escritório | Computador | Paralisação Parcial | 32 | 05 |
| 4 | 3 | Sistemas Corporativos | GIMWEB | Reset da senha do usuário | 30 | - |
| 5 | 4 | Software | Aplicativo | Paralisação Parcial | 28 | 02 |
| 6 | 10 | Sistemas de Mall | VideoWall | Paralisação Parcial | 22 | - |
| 7 | - | Equipamentos de Escritório | Impressora / Scanner | Paralisação Parcial | 16 | - |
| 8 | 9 | Sistemas de infraestrutura | Correio Eletrônico | Bloqueio de SPAM | 12 | 01 |
| 9 | 8 | Sistemas de infraestrutura | Active Directory | Desbloqueio de usuário | 10 | - |
| 10 | - | Serviços de comunicação | Link de dados | Paralisação Total | 9 | - |
| Total | | | | | 321 | 75% |
| Total de Requisições | | | | | 426 | |

Figura 6: Relatório *Call Tracking*. Fonte: (Pesquisa)

Na figura 3, podemos ver o TOP 10 de incidentes registrados para atendimento, onde os campos Competência, Natureza e Tópico, dizem respeito as áreas de atendimento, por exemplo, no Top 3, temos Equipamentos de Escritório, Computador, Paralisação Parcial, onde classificam-se os incidentes referentes especificamente a falhas com os computadores. Na etapa de criação dos primeiros procedimentos, foi dada a prioridade a estes incidentes.

Na etapa inicial de implantação, somente um dos analistas ficou responsável pela tarefa de criação dos procedimentos, antes da divulgação para a equipe, pois havia o intuito de informar sobre o processo já com procedimentos que pudessem ser utilizados.

Este analista passou por um pequeno treinamento dado pela coordenação da equipe, onde foi informado o objetivo do processo e a forma que os procedimentos deveriam ser criados. Há um modelo padrão de documento a ser seguido (ANEXO 1), com formatação padrão tanto para a escrita, quanto para imagens. O documento é composto dos tópicos abaixo:

- Procedimento/ Instrução: Onde é informado o nome do procedimento. Exemplo: "Configuração de e-mail".

- Elaborado por: Nome da Pessoa que preparou o procedimento, seguido da data de elaboração.
- Revisado por: Nome da Pessoa que revisou o procedimento, verificando ajustes necessários, seguidos da data de revisão.
- Publicado por: Nome da pessoa que realizou a publicação na Base de Conhecimento, seguido da data de publicação.
- Objetivo: Neste campo explicita-se o objetivo do procedimento. Exemplo: “Definir o procedimento para registro de incidentes referentes aos links de internet dos shoppings”
- Campo de Aplicação: Refere-se à área que se aplica. Exemplo: “Aplica-se somente aos usuários dos shoppings”.
- Responsabilidades: Refere-se as responsabilidades da Central de Serviços em relação ao procedimento. Exemplo: “É de responsabilidade de todos os analistas da Central de Serviços a classificação correta dos incidentes referentes aos Diretórios de Mall”.
- Definições: Neste ponto informa-se quando o procedimento deve ser executado. Exemplo: “O procedimento deve ser executado sempre que for recebido por um e-mail a notificação de queda do link de internet do shopping”.
- Pontos de Verificação: Caso haja, informar sobre pontos que precisam ser verificados antes de iniciar o procedimento. Exemplo: “Verificar se o usuário pertence à matriz ou shopping”.
- Classificação do Serviço na Ferramenta: Diz respeito à classificação que deve ser utilizada para o registro do incidente na ferramenta de registro de chamados.
- Descrição do Procedimento/Instrução: Campo onde é descrito todo o passo a passo para resolução do incidente.

Os procedimentos iniciais foram criados por este analista e revisados por outro, para o qual também foi explicitado o objetivo do processo. O analista revisor é responsável por efetuar o procedimento e revisar todos os tópicos. Caso houvesse alguma consideração a ser feita, o mesmo repassava a coordenação que seria a responsável

por efetuar a avaliação final, juntando as informações e publicando o documento em formato que não permite a edição.

A Base de Conhecimento foi divulgada para uso de toda a equipe contendo quinze procedimentos considerados chave, de acordo com o relatório de reincidência (veja figura 5) percebeu-se a aceitação satisfatória da equipe, e de acordo com o questionário estabelecido por esta pesquisa, foi considerado um bom método para documentação dos processos da área, utilizados para o tratamento dos incidentes.

Para estimular a participação de toda a equipe, toda semana dois analistas da Central de Serviços apontados pela coordenação, são responsáveis por submeter procedimentos que são revisados por outros analistas e posteriormente publicados pela coordenação.

Todo procedimento publicado é divulgado a equipe via comunicado, por e-mail, e há um controle dos procedimentos existentes, feito pela supervisão da equipe. Este controle possui a área de atuação, o nome do procedimento e a data de publicação.

4.3 COLETA DE DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Neste estudo, a pesquisa foi realizada por meio de um questionário (Apêndice A) a toda a equipe da Central de Serviços, com o objetivo de caracteriza-la, verificar seu conhecimento sobre a ITIL, assim como verificar sua opinião sobre a Implantação da Base de Conhecimento.

De acordo com Clari e Popadiuk (2010):

“A análise de conteúdo é chamada qualitativa quando busca no texto a presença ou ausência de determinada característica, valorizando-se a novidade, o interesse e o tema; e é chamada quantitativa (aplicação mais usual) quando identifica a frequência de temas, palavras e símbolos, procurando obter, por inferência, até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido (Bardin, 2002).”

Para análise do questionário, foi utilizado o método de análise de conteúdo, observando-se aspectos correspondentes e diferentes entre os entrevistados, além da moda, que é uma medida que tende a se concentrar em valores centrais, de acordo com Rigonatto¹⁶.

4.3.1 Análise dos Resultados e Discussões

Esta seção apresenta os resultados obtidos através da análise do questionário feito com os analistas membros da Central de Serviços apresentada neste estudo, que representam sua visão. Os resultados serão confrontados com o referencial teórico aqui apresentado.

4.3.1.1 Perfil dos Representantes

De acordo com o resultado do questionário, constatou-se que a equipe que compõe a Central de Serviços possui as seguintes características.

A idade média da equipe é de 26 anos, com moda de 24 ou 26. A distribuição etária é apresentada na figura abaixo:

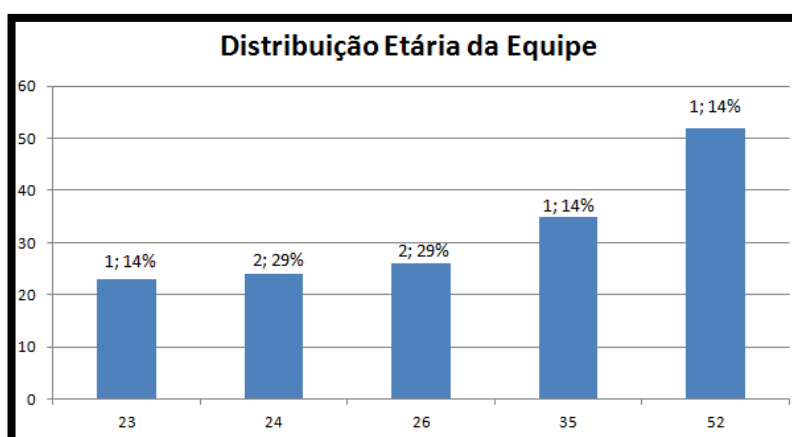


Figura 7: Distribuição Etária da Equipe. Fonte: (Questão 1)

Quanto ao sexo, 85,7% da equipe são homens e 14,3% são mulheres. Em números absolutos, há somente uma mulher na equipe.

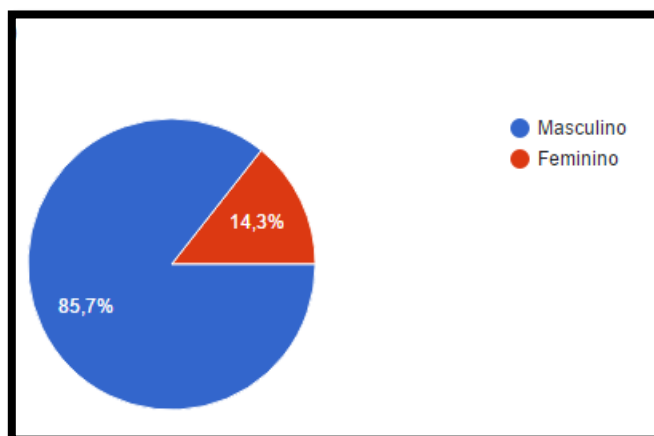


Figura 8: Composição da Equipe. Fonte: (Questão 2)

Com relação ao nível de instrução, 57,1% dos entrevistados tem o Ensino Superior Completo e 42,9% ainda não completou o Ensino Superior. As áreas de formação são concentradas em Tecnologia da Informação.

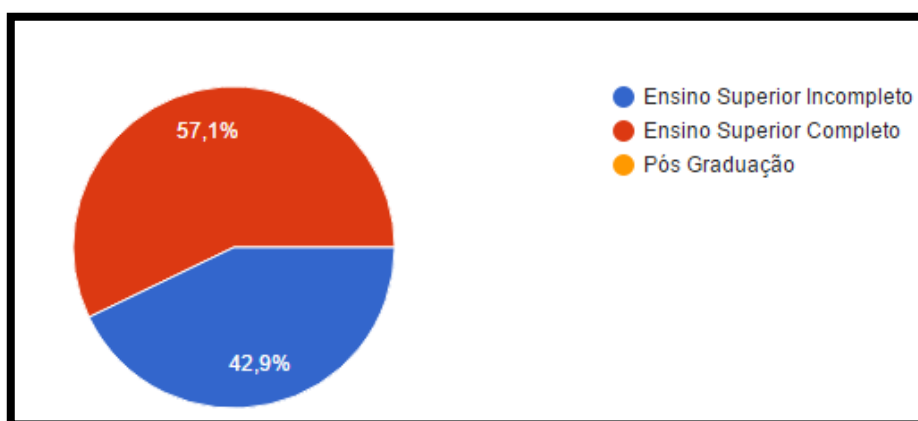


Figura 9: Distribuição do Nível de Instrução. Fonte: (Questão 3)

A média do tempo de atuação na Empresa A, é de 1 ano e 4 meses. Na figura 10, é mostrado o tempo de atuação dos participantes em meses.

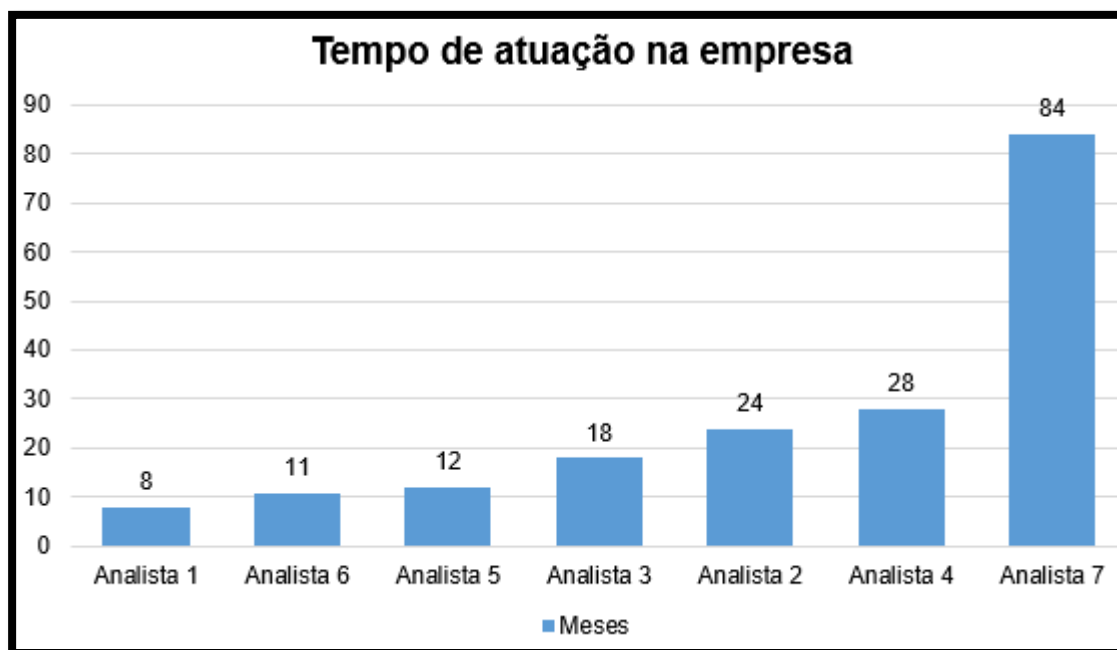


Figura 10: Tempo de Atuação na Empresa. Fonte: (Questão 6)

4.3.1.2 Conhecimento da Equipe sobre a ITIL

As questões 8, 9 e 10 têm por objetivo verificar qual o conhecimento que a equipe já possui sobre a ITIL e se já trabalharam em outras empresas que também utilizava as melhores práticas da biblioteca.

A questão 8 tem por objetivo verificar se a equipe já conhecia a ITIL ou passou a conhecer somente depois de iniciar as atividades na Empresa A. De acordo com a figura 11, podemos ver que a maioria da equipe já havia tido contato com a ITIL. Um dos participantes informou que não havia trabalhado anteriormente com o modelo, mas havia estudado sobre. O conhecimento anterior sobre a ITIL, assim como o adquirido durante o exercício da função na empresa A, auxilia na implementação de boas práticas relacionadas às que já são colocadas em prática.

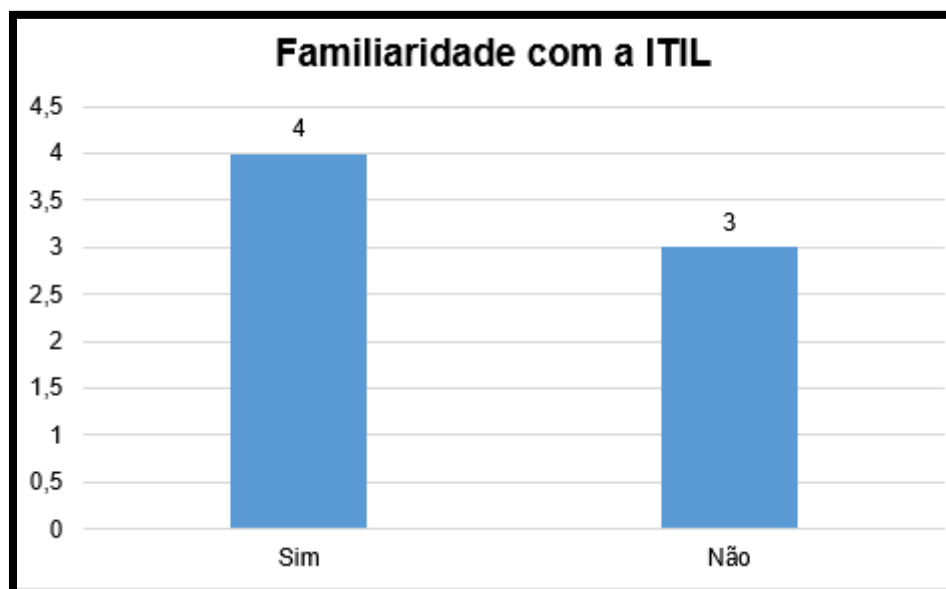


Figura 11: Familiaridade com a ITIL. Fonte: (Questão 8)

Na questão 9, buscou-se verificar se a equipe já havia trabalhado com alguma outra boa prática para gerenciamento de serviços, ou metodologia. Apenas um dos participantes afirmou ter trabalhado anteriormente com a ISO20000, norma que busca a qualidade dos serviços de TI¹².

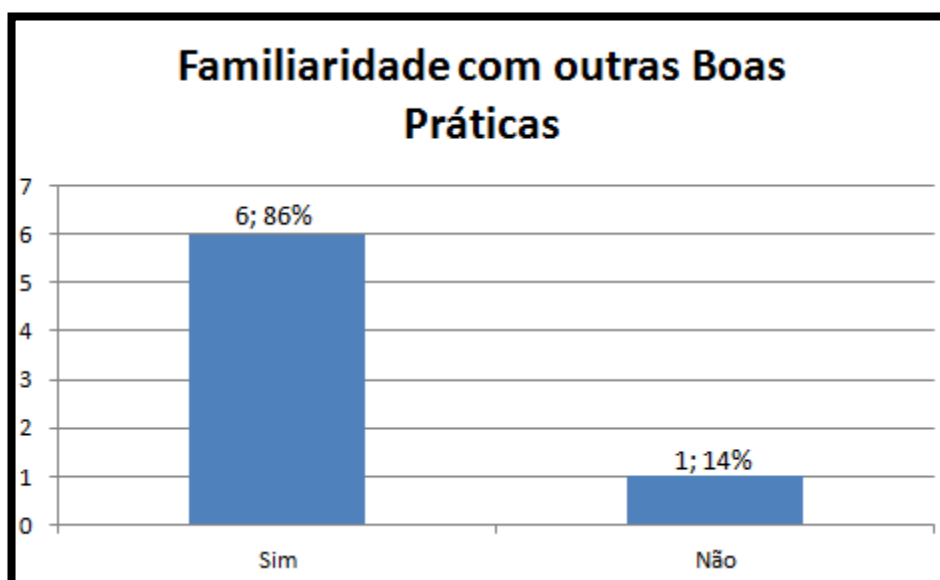


Figura 12: Familiaridade com outras Boas Práticas. Fonte: (Questão 9)

A questão 10 tem por objetivo verificar se após o contato direto com a ITIL, os participantes acreditam que suas boas práticas, de fato, contribuem para a melhoria do serviço prestado pela TI.

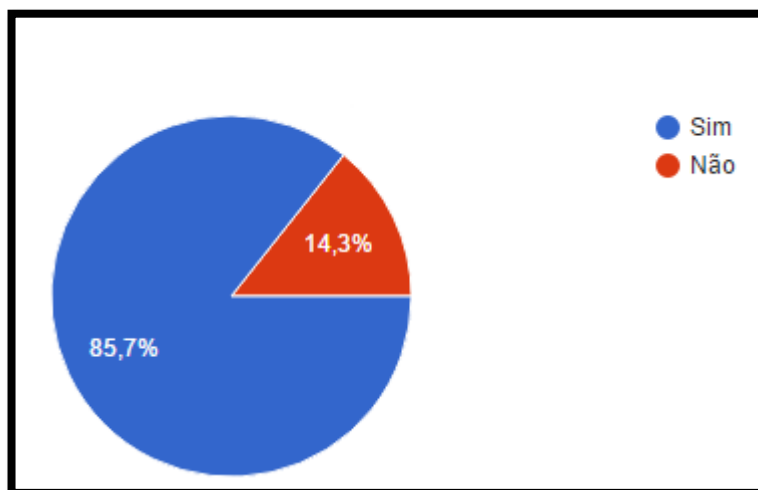


Figura 13: Efetividade da ITIL. Fonte: (Questão10)

4.3.1.3 Posicionamento dos participantes sobre a implantação da base de conhecimento para aperfeiçoamento do atendimento aos incidentes

As questões de 11 a 16 têm por objetivo verificar a percepção dos participantes quanto à implantação da Base de Conhecimento e sua efetividade.

A questão 11 teve como objetivo avaliar previamente se os participantes estariam dispostos a compartilhar o conhecimento que possuíam com os outros analistas. Todos os participantes responderam afirmativamente, o que seria uma boa premissa para a implantação da Base de Conhecimento.

As questões 12 e 13 têm por objetivo verificar se os participantes acreditam que a Base de Conhecimento é um bom método para documentação dos processos da área, utilizados para o tratamento dos incidentes, e para o compartilhamento do conhecimento tácito.

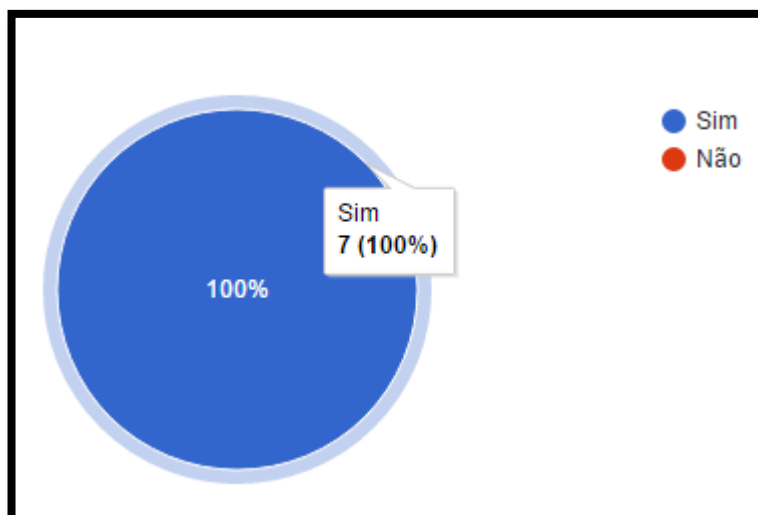


Figura 14: Opinião sobre a Base de Conhecimento. Fonte: (Questão12)

De acordo com Souza (2015), a agilidade no atendimento é um dos principais benefícios que uma boa Base de Conhecimento traz para a equipe, que agrega mais valor e competência ao seu trabalho.

A questão 14 tem por objetivo verificar como era o compartilhamento do conhecimento antes da implantação da Base de Conhecimento. A maioria dos participantes informou que a passagem do conhecimento era feita de forma verbal e informalmente. Como não havia um planejamento estruturado para este processo, os comunicados que eram enviados pelo cliente (Empresa B) eram repassados a equipe por e-mail, o que não assegura sua correta implementação e facilitava a perda das informações.

As questões 15 e 16 visam verificar se a equipe já contribuiu para a Base de Conhecimento enviando algum procedimento ou se pretende contribuir. De acordo com as figuras 15 e 16, vemos que 71,4% já contribuíram e que todos pretendem contribuir.

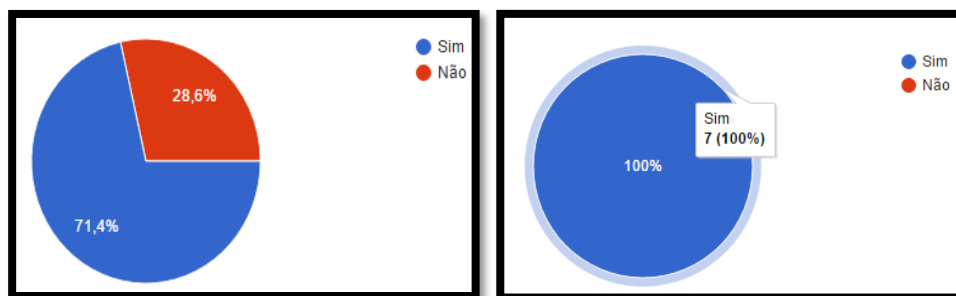


Figura 15: Contribuição BC. Fonte: (Questão 15) Figura 16: Pretensão de Contribuição. Fonte: (Questão 16)

Atualmente, após a implantação da Base de Conhecimento e divulgação a toda a equipe, o processo funciona da seguinte forma:

1. A coordenação solicita a preparação do procedimento, conforme necessidade.
2. O analista prepara o procedimento de acordo com o padrão e envia para a coordenação.
3. A coordenação avalia o procedimento e solicita a outro analista que revise o mesmo.
4. Após as revisões, este procedimento é publicado na Base de Conhecimento pela coordenação que emite um Comunicado a equipe.

As questões 17 e 18 buscam avaliar a efetividade da Base de Conhecimento na solução dos incidentes. A questão 17 verifica se já foi utilizada para a solução de algum incidente. Como podemos ver na figura 15, 57,1% informaram que já a utilizaram e 42,9% ainda não. Como a Base tem pouco tempo de implantação, sua utilização ainda está em crescimento.

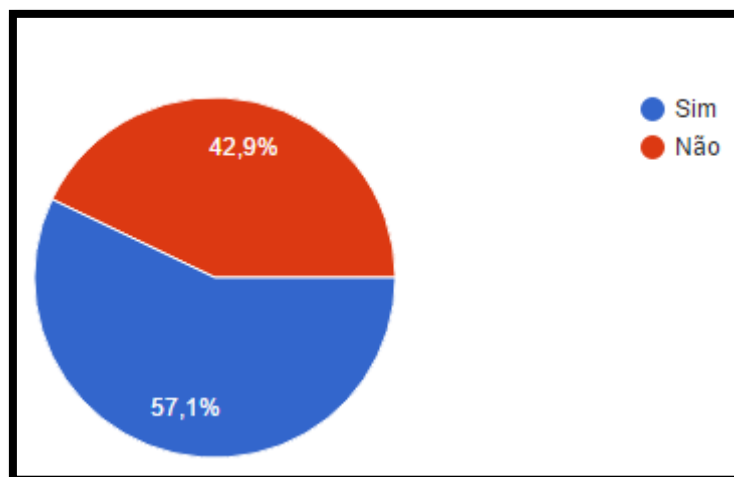


Figura 17: Utilização da Base. Fonte: (Questão 17)

Ainda que todos não tenham utilizado a Base de Conhecimento para a solução dos incidentes, todos responderam que já indicaram a mesma para que um companheiro de equipe utilizasse durante uma dificuldade de atendimento.

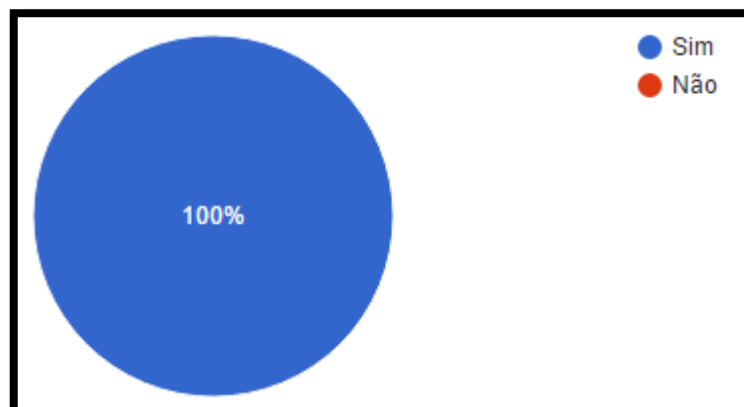


Figura 18: Indicação da Base. Fonte: (Questão 18)

A questão 19 tem como objetivo avaliar estratégias para expansão do projeto através da contribuição de outras equipes que também realizam o atendimento aos usuários. Todos os participantes responderam que acham importante a contribuição destes analistas para a Base de Conhecimento.

4.4 REFLEXÃO FINAL

A implantação da base de conhecimento é um processo contínuo, mas de acordo com o questionário realizado, podemos ver retornos significativos em relação à padronização dos procedimentos e menor solicitação de orientação à coordenação para desenvolvimento das tarefas. Também pode-se observar, de acordo com a figura 19, um maior número de incidentes atendidos pela Central de Serviços após a implantação da Base, em decorrência também de novos serviços que entraram em execução neste período. A utilização da Base de Conhecimento possibilitou que mais incidentes fossem resolvidos pela equipe de primeiro nível, sem ser necessário o escalonamento para outros grupos; seja para consulta ou solução.

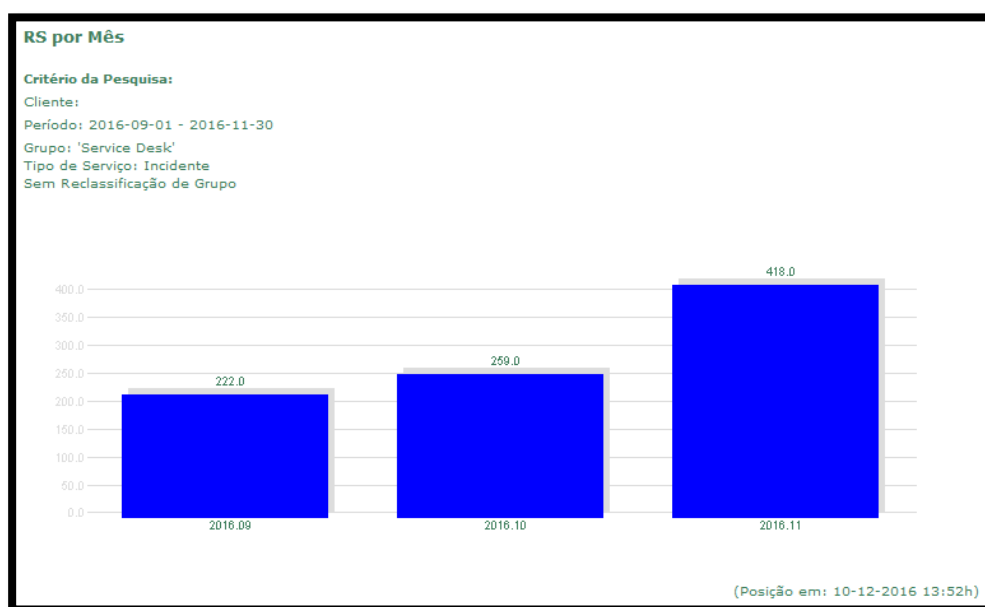


Figura 19: Evolução dos Incidentes Resolvidos pela Central de Serviços. Fonte: (Pesquisa)

Na figura 19, podemos ver que houve um aumento de quase 40% nos incidentes que a Central de Serviços conseguiu resolver sozinha, sem o auxílio de outra equipe.

4.4.1 Benefícios

De acordo com Cohen (2008, pag. 54), são vários os benefícios que uma Base de Conhecimento pode trazer a uma Central de Serviços. Dentre eles, podemos destacar alguns já percebidos em nossa unidade de pesquisa, após implantação do processo:

- Compartilhamento do Conhecimento: Por meio da documentação dos procedimentos, conseguimos compartilhar os conhecimentos dos analistas com toda a equipe;
- O novo técnico torna-se rapidamente produtivo: Utiliza como base para aprendizado os procedimentos já mapeados pela equipe, o que minimiza a necessidade de treinamento. Além disso, pode auxiliar no treinamento de novos produtos inseridos no catálogo de serviços;
- O conhecimento é capturado e se torna um recurso intelectual da Central de Serviços: O conhecimento gerado e documentado através de procedimentos é aproveitado mesmo depois que a pessoa que o fez deixar a Central de Serviços;
- Permite ausências: Através do compartilhamento do conhecimento e documentação do mesmo, a pessoa que retém conhecimento sobre algo, consegue se ausentar sem problemas da Central, caso haja um imprevisto, e não impacta o serviço.

Em concordância com o objetivo geral, a implantação da Base de Conhecimento, visa garantir a qualidade no atendimento e a solução rápida do incidente.

Além destes benefícios, outros que foram citados por Cohen (2008, pag. 54) deverão ser atingidos em longo prazo:

- Redução do tempo de conversação: Há uma economia no tempo de atendimento para resolução de um incidente. Com isso, a Central consegue realizar mais atendimentos e reduz a necessidade de escalar o incidente para outra equipe;

- Evita ilhas de conhecimento: A retenção do conhecimento, geralmente gera gargalo de acesso a determinado técnico, abuso de “poder” para obtenção de regalias e vantagens, entre outras situações prejudiciais para a equipe;

Hoje, por possuir algumas atividades que são realizadas por somente um analista, são formadas as chamadas “ilhas de conhecimento”, o que dificulta o atendimento quando há ausência. Com o compartilhamento dessas atividades, a ausência de um dos membros não causará mais impacto e a atividade ficará a cargo de toda a Central de Serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de estar em contínuo desenvolvimento, a prática estudada nos traz um bom exemplo de como a GC pode auxiliar e trazer benefícios para o gerenciamento de serviços de TI. A implantação da Base de Conhecimento tratou e padronizou um processo onde as pessoas transferiam as informações informalmente, de acordo com o seu entendimento, de forma intuitiva. A realização deste trabalho também contribuiu para que o conhecimento de cada analista se torne, de fato um ativo intangível da Central de Serviços e um recurso intelectual da mesma, independentemente da presença daquele que o gerou, já que agora está documentado.

Devido ao índice de alterações nos processos existentes serem altos, por parte da Empresa B, os procedimentos passados por e-mail ou verbalmente acabavam se perdendo, o que demonstrava uma carência na equipe de procedimentos padronizados, onde eles poderiam se basear para atender os incidentes, garantindo a qualidade do serviço. Esta padronização possibilita o amadurecimento dos processos existentes e uma melhoria nas práticas de Gestão de Serviços.

A implantação da Base de Conhecimento é um ponto importante neste processo de garantia da qualidade no atendimento, mas ainda é necessário buscar o apoio da Empresa B, para que a mesma reconheça os procedimentos que estão sendo repassados aos analistas e também atue no processo de melhoria das práticas existentes. O apoio da Empresa B é de suma importância, visto que ela atua como demandante.

Outro ponto importante a ser observado é que todo esse processo de mapeamento de procedimentos e conhecimentos, e padronização, deram-se somente dentro da Central de Serviços. Porém, poderiam ser estendidos a outras equipes das áreas de Infraestrutura e Aplicações da Empresa B, o que tornaria o conhecimento um recurso intelectual para essas equipes também e possibilitaria um aumento no portfólio de serviços atendidos pela Central, trazendo vantagens significativas para a Empresa A e gerando valor para a Empresa B.

Sendo assim, observa-se que a implementação da Base de Conhecimento trouxe benefícios, mas ainda precisa ser consolidada, para que não se torne um projeto passageiro. A equipe deve continuar mapeando os procedimentos e as soluções

que surgirem, também para atendimento das requisições de serviços e acessos, além de buscar o apoio da Gestão de Serviços da Empresa B, podendo assim estender o processo para outras equipes.

Outra possibilidade seria a utilização do software de gerenciamento de chamados, para relacionar os incidentes aos procedimentos, trazendo maiores facilidades em relação a acessibilidade. A utilização de softwares de Gestão Eletrônica de Documentos, como o GED, também agregaria valor ao serviço. Este tipo de software permite o controle de versionamento dos documentos, autoria, revisão, compartilhamento e armazenamento seguro.

Utilizando como princípio a questão de que o conhecimento deve levar as pessoas a tomar ações mais efetivas com o intuito de atingir os objetivos da organização e considerando o alto grau de aceitação observado, recomenda-se a utilização da Base de conhecimento, por ser de fácil implantação, a fim de estabelecer um padrão no mapeamento de processos, facilitar o compartilhamento do conhecimento e garantir a qualidade do atendimento prestado por uma Central de Serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMARAL, Leonardo Santos. **A implantação dos processos de Governança da TI segundo o framework do COBIT**, 2009.
2. BON, Jan Von. **Foundations of IT Service Management, based on ITIL**. Lunteren - Holanda: Van Haren Publishing, 2005.
3. CARVALHO, Marcelo Ricardo Cavalcante. **Gestão do Conhecimento na Implantação de Processo de Gestão da Tecnologia de Informação**, 2005.
4. CHIARI, Renê. **O que é ITIL** <www.mundoitil.com.br> Acesso em 13 nov. 2016.
5. CLARI, Gladys Vignati. POPADIUK, Silvio. **A Transferência do Conhecimento na Implantação de um Sistema Integrado de Gestão para a Área de Tecnologia da Informação: Um estudo de caso em uma empresa do setor energético**, XXXIV Encontro da ANPAD, 2010.
6. COHEN, Ricardo. **Gestão de Help Desk e Service Desk**, NOVATEC, 2008.
7. COHEN, Ricardo. **Implantação de Help Desk e Service Desk**, NOVATEC, 2008.
8. CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2nd ed, 2003.
9. EXAMES, TI. **Apostila e-learning Fundamentos de Gerenciamento de Serviços de TI com base na ITIL v3**, 2011.
10. FRANCISCANI, Juliana de Fátima. PESTILI, Lígia Cristina. **CMMI e MPS-BR: Um estudo comparativo**, UNICERP, 2014.
11. ILUMNA, Consultoria. **Treinamento para certificação em Fundamento ITIL**, 2009.
12. ISO20000. <[Http://www.normastecnicas.com/iso/iso-20000/](http://www.normastecnicas.com/iso/iso-20000/)> Acesso em 03dez. 2016.
13. KÁLLAS, David. **O que é o Balanced Scored Card**, SYMNETICS, 2005.
14. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. - **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**, 1997.
15. MAGELLA, Gustavo. **ITIL v3 – Livro 3: Transição do Serviço**. <http://gustavo-magella.com/itil-v3-livro-3-transicao-de-servico/>. Acesso em 11 dez, 2016.

16. RIGONATTO, Marcelo. **Moda e Mediana** < <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/matematica/moda-mediana.htm>> Acesso em 03 dez. 2016.
17. ROSSETI, Adroaldo Guimarães. MORALES, Aran Bey Tcholakian. **O papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento**, 2007.
18. RUSSO, Bruno Tadeu. **Mudando a atuação da TI de reativa para proativa**. <<https://www.linkedin.com/pulse/mudando-atua%C3%A7%C3%A3o-da-ti-de-reativa-para-proativa-bruno-tadeu-russo>> Acesso em 13 nov.2016.
19. **Service Delivery**. Londres – Inglaterra: The Stationary Office, 2000.
20. **Service Support**. Londres – Inglaterra: The Stationary Office, 2000.
21. SOUZA, Wilson. **A importância de ter uma Base de Conhecimento**. < <http://blog.acelerato.com/artigo/a-importancia-de-ter-uma-base-de-conhecimento/>>. Acesso em 03dez. 2016.
22. THIEL, Edeltraut Eyng. **Proposta de um Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com Base em Processos Organizacionais**, 2002.
23. Vicente, Júlio Cesar. Costa, Danilo de Melo. Goto, Melissa Midori Martinho. **GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO DA METODOLOGIA ITIL NA EMPRESA AeC**, 2012."

APÊNDICES
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Estudo de Caso SD

1. Qual a sua idade?
2. Sexo:
 Masculino Feminino
3. Formação Acadêmica
 Superior Completo Superior Incompleto Pós graduação
4. Qual sua área de formação?
5. Há quanto tempo trabalha com suporte?
6. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
7. Possui certificações na área de TI? Caso positivo, quais?
8. Conhecia a ITIL antes de trabalhar aqui?
9. Caso já tenha trabalhado com outro modelo de gestão diferente da ITIL, informe qual. O mesmo era efetivo no setor?
10. Você acha que a ITIL contribui para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela TI?
 Sim Não
11. Você acredita que o Conhecimento deva ser compartilhado?
 Sim Não
12. A Base de Conhecimento é um bom método para documentação dos procedimentos da área e compartilhamento de informações?
 Sim Não
13. Caso tenha respondido NÃO na questão anterior, qual seria sua sugestão?
14. Antes da implantação da Base de Conhecimento, como os procedimentos eram compartilhados?
15. Você já criou algum procedimento para a Base?
 Sim Não
16. Pretende Contribuir?
 Sim Não

17. Já utilizou a Base de Conhecimento para a solução de algum incidente?

Sim Não

18. Já orientou algum colega a utilizá-la?

Sim Não

19. Você acharia importante a participação de outras equipes (Campo, Operações etc) no desenvolvimento da Base de Conhecimento?

Sim Não

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO PADRÃO PARA CRIAÇÃO DE PROCEDIMENTO

| | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| Elaborado por: | Verificado por: | Publicado por: |
| Data: | | |

1. Objetivo**2. Campo de Aplicação****3. Responsabilidades****4. Definições****5. Pontos de Verificação****6. Classificação do Serviço na Ferramenta**

Competência:

Natureza:

Tópico:

7. Descrição do Procedimento / Instrução

Preparado por –dd/mm/aaaa

ANEXOS
ANEXO 2: CONTROLE DE PROCEDIMENTOS

| Pasta | Procedimentos | Validado |
|-------------------------|---|------------|
| Active Directory | Desbloqueio de Usuário | 29/09/2016 |
| | Prorrogação de Acesso a terceiros | 29/09/2016 |
| | Reset de Senha | 29/09/2016 |
| | Criação de Usuário | 29/09/2016 |
| | Auto Reset de Senha | 29/09/2016 |
| | Solicitação de Desligamento | 29/09/2016 |
| | Orientação sobre Desligamento para Usuário | 22/11/2016 |
| | Consulta AutoReset | 22/11/2016 |
| | Bloqueio Constante | 07/12/2016 |
| GIMWEB | Reset de Senha | 14/11/2016 |
| | Alteração de senha Canal Lojista | 14/11/2016 |
| | Criação de Usuário | 14/11/2016 |
| | Exclusão de Usuário | 14/11/2016 |
| | Configuração do Internet Explorer 11 | 14/11/2016 |
| | Habilitar Loja | 14/11/2016 |
| | Falha no carregamento de dados do Canal Lojista | 28/09/2016 |
| Outlook 365 | Quarentena do AntiSpam | 14/11/2016 |
| | Acesso a caixa via Correio Web | 22/11/2016 |
| | Configurar iPhone | 19/11/2016 |
| | Erro na Pesquisa do Outlook | 07/12/2016 |
| | Configuração Caixa Departamental solicitando autenticação | 22/11/2016 |
| SAP | AutoReset de Senha SAP | 29/09/2016 |
| | Desbloquear usuário SAP BW | 22/11/2016 |
| | Reset de Senha BW | 22/11/2016 |
| | Desbloquear usuário SAP ECC | 22/11/2016 |
| | Reset de Senha SAP ECC | 22/11/2016 |
| | Desbloquear usuário SAP Netweaver Basis | 22/11/2016 |
| | Reset de Senha SAP Netweaver Basis | 22/11/2016 |
| | Reset de Senha SAP BO | 22/11/2016 |
| Service Desk | Justificativa de RS fora do Prazo | 24/11/2016 |
| Serviços de Comunicação | Falha em Link | 22/11/2016 |
| Sistema Operacional | Máquina Lenta | 07/12/2016 |
| Sistemas de Mall | Abertura de RS Diretório de Mall | 22/11/2016 |
| | Abertura de RS Circuito Digital | 22/11/2016 |
| | Abertura de RS VideoWall | 22/11/2016 |
| | Abertura de RS Equipamentos GIM | 22/11/2016 |