



## **ATENDEMP**

# Implantação de Metodologia para a Gestão de Demandas no Âmbito do Ministério Público do Rio Grande do Norte

**Salerno Ferreira de Sousa e Silva**

**Márcio André Rocha Carneiro**

### **RESUMO**

A importância da implantação de uma metodologia para gestão de demandas de usuário de tecnologia da informação é fundamental para organizações que tenham como objetivos aumentar a produtividade de seus servidores com a maximização do uso dos serviços providos pela TI, aprimorando os processos de atendimento aos usuários de TI, controle de prazos e acompanhamento das solicitações, além de aumentar a qualidade da prestação dos serviços. A ação atinge diretamente os prestadores e tomadores do serviço, ocorrendo uma mudança de paradigma forte, pois impacta diretamente como todo o processo de gestão das solicitações é executado. A adoção de boas práticas já utilizadas no mercado, patrocínio da alta administração e adoção de sistema de informação para este fim são componentes chaves para apoiar na mudança, que, se bem conduzida, altera totalmente a percepção que se tem do departamento de tecnologia da informação, aumentando significativamente a confiança e satisfação do usuário dos serviços.

Palavras-chave: Gestão de Demandas, Tecnologia da Informação, atendimento e usuário.

### **INTRODUÇÃO**

Os serviços providos pela TI são de extrema importância para de uma instituição, visto que eles se enquadram como parte da estratégia ou como serviços básicos do dia-a-dia. Desta forma, a dependência destes serviços aumenta à medida em



que seus benefícios são utilizados. Com isto, o atendimento de demandas dos usuários de TI deve ser realizado de tal forma que não ocasione prejuízo no desenvolvimento das atividades laborais.

No Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte era percebida uma insatisfação dos seus integrantes com o Setor de Atendimento ao Usuário, vinculado à Diretoria de Tecnologia da Informação, tendo em vista que suas solicitações não eram prontamente atendidas. A pesquisa de satisfação com os serviços da unidade, realizada em 2012, demonstrou que o percentual de satisfação era 53,63% dos usuários.

Diversos fatores contribuíam para esse resultado, como: a falta de registro de solicitações; a falta de controle no atendimento das solicitações, equipamentos de microinformática defasados, falta de estrutura física e de equipamentos para atendimento, bem como de sistemática de trabalho.

As solicitações eram realizadas por vários canais, como: ofício, e-mail, telefone e de forma presencial. Essa diversidade dificultava o controle do que era demandado e a organização das solicitações por ordem cronológica, além de impossibilitar a triagem dos atendimentos por níveis de gravidade, prejudicando a eficiência do serviço.

O espaço físico reduzido não proporcionava condições adequadas para que os servidores da DTI trabalhassem de forma satisfatória. A insatisfação era demonstrada também com os equipamentos que eram utilizados na instituição e na própria DTI.

Diante deste cenário, com o intuito de atender mais eficientemente os usuários dos serviços de TI, visto que a instituição demandava esta melhoria, a Diretoria de Tecnologia da Informação, em conjunto com o Setor de Atendimento ao Usuário e a Assessoria de Inovações Tecnológicas, elaboraram o projeto que inicialmente foi intitulado de Atende TI e posteriormente de AtendeMP, por abranger toda a instituição.

Este projeto tinha por objetivo sanar os problemas apresentados, por meio da melhoria da sistemática de trabalho, reestruturação do setor, aquisição de novos equipamentos e tendo o principal norteador a implantação de um sistema único de atendimento de demandas, com desempenho robusto e todos os recursos administrativos necessários para a governança das solicitações, além de capacidade de integração entre as unidades demandantes e demandadas.

Com o intuito de atender mais eficientemente os usuários dos serviços de TI, visto que a instituição demandava esta melhoria, a implantação de um sistema único de atendimento a demandas foi necessário. O sistema OTRS foi adaptado e implantado no MPRN, recebendo o mesmo nome do projeto: AtendeMP. Esta foi a principal etapa do projeto, que permitiu dar apoio na resolução dos problemas citados acima e realizar uma análise mais detalhada dos problemas e tomar decisões eficazes para resolver.

Como resultado, busca-se não só suprir a demanda de adotar para toda a instituição uma plataforma centralizada de atendimentos, como também que atenda a requisitos mínimos de qualidade e excelência, agilidade, clareza e indicadores de gerenciamento na prestação interna de serviços.



O resultado positivo da implantação do projeto na instituição fez com que o seu escopo fosse ampliado, dando surgimento ao AtendeMP, o qual permitiu que diversas unidades passassem a utilizar um único canal para envio e recebimento de demandas, facilitando o gerenciamento das solicitações e, conseqüentemente, aumentando a qualidade do serviço e o grau de satisfação dos usuários.

## **OBJETIVOS**

Aumentar a produtividade dos servidores com a maximização do uso dos serviços providos pela TI

Implantar Boas Práticas para a Gestão de Demandas de usuários de TI

Utilizar uma ferramenta de tecnologia única para concentrar as demandas dos usuários da instituição;

Fornecer mecanismos de acompanhamento das solicitações de usuários, retirando a burocracia com ofícios e outros meios;

Guardar memória dos atendimentos realizados pelo setor de TI, com histórico das ações realizadas pela equipe e meios para auditoria de ações e construção de base de conhecimento

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Framework ITIL**

O ITIL () é um framework para gerenciamento de tecnologia da informação, adotado mundialmente, que tem por objetivo fornecer às organizações mecanismos e boas práticas na gestão de processos de tecnologia da informação.

A biblioteca foi desenvolvida pelo governo britânico na década de 80 com o objetivo de padronizar e organizar os processos de tecnologia da informação em suas agências públicas, que estendeu-se a outros entes públicos e privados e teve como resultado a junção dos melhores processos e práticas para ancorar a gestão de serviços de TI.

Já na década de 90, várias organizações privadas passaram a utilizar as boas práticas, o que acabou por popularizar as publicações, que hoje são utilizadas como referência em empresas públicas e privados para gerenciamento de processos de TI.

A biblioteca ITIL é dividida em 5 publicações, quer sejam:



- Estratégia de Serviço - que define os requisitos, políticas e padrões do negócio;
- Desenho ou Projeto de Serviço - elabora planos e define os serviços que serão implantados.
- Transição de Serviço - define os métodos para a transição de um novo serviço ou alteração de um serviço já implementado;
- Operação de Serviço - os processos responsáveis pela manutenção dos serviços e cumprimento dos acordos de nível de serviço (ANS);
- Melhoria de Serviço - atividades e processos relacionados à melhoria da qualidade da execução dos processo.

### **Operação de serviço**

O operação de serviço envolve os processos responsáveis pela entrega e manutenção dos serviços que estão no ambiente de produção da organização, garantindo que os acordos de nível de serviço pactuados entre o departamento de tecnologia da informação e os usuários dos serviços seja cumprido.

Essa fase tende a ser prolongada, em razão do ciclo de vida natural dos serviços e está mais voltada para o dia a dia da operação, enquanto os outros processos estão mais próximos de ações estratégicas e táticas.

Se o planejamento e execução das fases anteriores à entrada do serviço em operação forem adequados, os processos previstos nessa fase de vida do serviço serão executados sem nenhum impacto negativo para o cliente do serviço.

Normalmente, é na fase de operação do serviço que o valor deste é percebido pelos usuários e desprende-se dos conceitos que as principais responsabilidades da fase são de coordenar e executar todas as atividades necessárias para garantir os níveis de serviço acordados com os clientes, conduzir e controlar as operações do dia a dia, além de monitorar a performance e qualidade do serviço prestado.

### **Cumprimento de Requisição**

O cumprimento de requisição é um processo que está dentro da fase de operação de serviço, e este se dispõe a gerenciar todo o ciclo de vida de uma solicitação do usuário do serviço.

Esse processo se inicia com uma requisição formal do usuário de algo a ser fornecido, podendo ser um pedido de acesso a um serviço ou sistema, uma requisição de



equipamento e até uma orientação ou aconselhamento acerca de um serviço ou produto fornecido pelo departamento de TI.

A grande maioria dessas requisições são de baixa complexidade e risco, e envolvem atividades diárias e de rotina, por isso o processo de requisição de serviço possui várias etapas, especialmente àquelas ligadas ao processo de mudança, que em razão do baixo risco podem ser inclusive pré aprovadas.

No cumprimento de requisição, diversos papéis podem ser envolvidos, mas o principal fica com a Central de Serviços, que além de ser o ponto único de contato do usuário de TI, pode ficar responsável por atividades como o atendimento da solicitação em si, a validação do sucesso do atendimento à requisição e o intermédio da comunicação entre o usuário e unidade diversa à Central de Serviços nos casos em que não cabe a esta o atendimento/cumprimento da requisição.

### **Acordo de Nível de Serviço (ANS)**

O acordo de nível de serviço ou service level agreement é um acordo ou contrato entre o provedor de um serviço e o usuário desse serviço. O documento descreve o serviço em si em seus detalhes, as metas e as responsabilidades, tanto do provedor do serviço quanto do usuário do serviço.

Este acordo pode ter quantas características lhe forem necessárias e deve conter todos os prazos relacionados ao serviço, como tempo médio de disponibilidade, tempo máximo de retorno em caso de parada, programada ou não, além dos prazos para cumprimento das solicitações dos usuários. Estes prazos pactuados entre as duas partes devem ser realistas e possíveis de serem cumpridos.

Os ANSs podem ser baseados no serviço, no grupo de usuário utilizador ou qualquer outro critério definido entre as partes. O acompanhamento criterioso do ANS é fundamental para a

## **METODOLOGIA**

### **Realização da primeira pesquisa de satisfação dos usuários**

Com o objetivo de melhor compreender os problemas a serem enfrentados, foi encaminhado e-mail para os integrantes do MPRN. Com isto foi possível analisar o grau de satisfação com o atendimento da DTI, de acordo com critérios como: cordialidade, conhecimento, capacidade de resolução. As respostas foram divididas em: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Parcialmente Satisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito. A





pesquisa foi realizada visando identificar a percepção dos integrantes em relação aos serviços de TI permitindo a proposição de melhorias.

### **Mapeamento dos serviços prestados pela DTI**

Os serviços prestados pela DTI e suas unidades foram mapeados a fim de definir os fluxos para serem inseridos em ferramenta computacional. Além disso, foi realizada pesquisa em outras instituições para identificar a divisão de serviços da TI, identificando quais eram necessários de acordo com a realidade do MPRN.

### **Capacitação da equipe da central de serviços em ITIL**

Treinamento, realizado online para todos os atendentes do SAU, em ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) com carga horária de 12 horas. ITIL é uma biblioteca de boas práticas para serviços de TI, cujo objetivo é implantar casos de sucesso que já funcionam e melhoram a prestação dos serviços.

### **Implantação de Central de Serviços**

A implantação da central ocorreu de acordo com algumas das principais premissas da ITIL, tais como: divisão em níveis de atendimento, ponto único de contato, melhoria do portfólio de serviços, entre outros. Foi realizada a divisão em primeiro nível, com os atendimentos remotos e de baixa complexidade, segundo nível com os chamados mais complexos e/ou com necessidade de deslocamento e terceiro nível, realizado por especialistas. Com o ponto único de contato, estabelecemos que todas as solicitações deviam ser realizadas através de chamados na ferramenta.

### **Pesquisa de soluções de mercado e *open-source* que possam melhorar os processos identificados**

A implantação da Central de Serviços apontou a necessidade de realizar a troca da ferramenta para outra com mais recursos que facilitassem o atendimento e a interação com o solicitante. Com isto, foi necessário realizar estudo das empresas e órgãos que possuem centrais de serviço e um sistema para controlar a mesma. Foram verificadas quais as necessidades internas e qual o sistema que melhor atende e identificado o OTRS como a ferramenta mais aderente.

### **Implantação de sistema computacional de gerenciamento da central de serviços**

Após definida a ferramenta, foi implantada inicialmente para atender as demandas referentes aos serviços prestados pela DTI, como piloto. Foi possível, portanto, identificar os principais problemas e realizar as correções e configurações necessárias fim de que fosse expandida para as demais unidades.



A ferramenta permite a interação com usuários na própria ferramenta e através de envio de e-mails, acompanhamento de status e prazos, gerenciamento de atendimentos, produção de relatórios e estatísticas comparativas, entre outros.

### **Implantação da central de serviços nas demais unidades**

Identificados nas demais unidades os serviços prestados, foi realizado o mapeamento do fluxo e realizadas melhorias, quando necessário. O fluxo foi cadastrado no sistema, de modo que todas as demandas referentes aos serviços constantes na central deverão ser solicitadas apenas por meio desse canal.

### **Extração de informações gerenciais para avaliação dos serviços**

Uma vez obtidas as informações, verificamos a potencialidade de utilizar essas informações para realizar mudanças na forma de trabalho das unidades, verificando quais serviços são mais solicitados, quais demoram mais tempo a serem resolvidos, entre outros. Com isto, mudanças nos setores são mais fundamentadas.

### **Contratação de serviços de suporte técnico para ser a central de serviços externa**

Com a maturidade alcançada, foi verificada a possibilidade de dar um maior salto de qualidade. Foi contratada empresa prestadora de serviço, onde estão sendo redefinidos os processos da DTI, novos SLAs (tempo para solução de chamados), *scripts* de atendimento, entre outras. Esta empresa realizará os atendimentos mais simples e de forma remota, fazendo o atendimento de primeiro nível.

### **Adequação de processos de trabalho das equipes das Centrais de Serviços interna e externa**

De acordo com a implantação, estão sendo revistos procedimentos de trabalho, portfólio de serviços, *scripts* de atendimentos, acordos de nível de serviço. Desta forma, o atendimento está ficando mais focado nos processos do que nas pessoas, retirando a personalização. Com isto todos os atendentes conseguem realizar seu trabalho de forma mais intuitiva e novos atendentes demoram menos tempo para se capacitar.

### **Aplicação de Ferramenta de Business Intelligence (BI) para extração e análise de dados**

Com o BI está sendo possível verificar se acordos de nível de serviço estão sendo atendidos, assim como quais os serviços mais demandados, os que mais demoram a ser atendidos, entre outras análises que facilitam ao gestor realizar a tomada de decisão sobre priorizações.



## RESULTADOS

Com a implantação do projeto e após um período de operação, foram observados diversos resultados relevantes para a instituição. Ao perceber que o registro das solicitações por meio da ferramenta eram atendidos de forma mais rápida, acabou por ocorrer um aumento significativo no número de solicitações abertas e atendidas por meio da ferramenta, conforme tabelas 01 e 02

Tabela 01 - Chamados Registrados Pela Ferramenta

ANO	NÚMERO DE CHAMADOS REGISTRADOS
2015	29.956
2016	43.039
2017	47.435
2018	50.597

Tabela 02 - Chamados Atendidos

ANO	NÚMERO DE CHAMADOS REGISTRADOS
2015	29.604
2016	43.002
2017	46.799
2018	50.632

Das informações acima, desprende-se que ocorreu um incremento de 68,9% no número de chamados abertos por meio da ferramenta entre os anos de 2015 e 2018, com destaque para o ano de 2016, que teve 43,67% registros a mais que o ano anterior, e incremento de 58,46% no número de requisições atendidas no mesmo período.

Quanto ao tempo de atendimento aos chamados, ocorreu uma redução em 38%, analisando o período compreendido entre os anos de 2013 e 2018. Em 2013, o tempo médio de atendimento dos chamados da DTI era de 13 (treze) dias, contando, inclusive com aqueles que aguardavam meses para a aquisição de equipamentos, e foi reduzido para 8,26 dias em 2018.





Por meio da ferramenta, também é possível realizar o acompanhamento em tempo real, via *dashboard*, o que acaba por ocasionar um atendimento mais ágil das demandas em função de maior controle, visibilidade e interação com o usuário.

Com o alto desempenho obtido na DTI, rapidamente foi solicitada a expansão para várias unidades da Diretoria Administrativa e Diretoria de Gestão de Pessoas, além da Diretoria Geral. Em 2016, o projeto foi implantado no Arquivo Geral, Setor de Protocolo, Setor de Suprimentos, Gerência de Documentação, Protocolo e Arquivo e para envio de informações de produtividade de servidores. Em 2017 foram implantados: Consulta aos CAOPs e Fundo de Reaparelhamento do Ministério Público e foi feita uma revisão geral no portfólio de serviços da DTI, Setor de Transporte, Setor de Obras, Setor de Suprimentos e Gestão de Pessoas.

Em 2016, um serviço de alta relevância institucional passou a fazer parte do projeto: o registro da produtividade de servidores da área fim. Estas informações foram enviadas para uma ferramenta de Business Intelligence, onde através delas, a instituição pode realizar a tomada de decisões sobre alocação de pessoal. Estas decisões envolvem desde remoções definitivas, baseado em históricos ou suportes eventuais. Tudo isto fundamentado, de acordo com promotorias que estejam sobrecarregadas ou com pouca demanda. Além disso, no MPRN existe um núcleo volante, que é designado para as unidades de acordo com esses dados. Os projetos Conecta e Conecta Mais fornecem suporte virtual também nesta base. No mais recente concurso realizado no MPRN, em 2017, os novos servidores tomaram posse em promotorias de acordo com esta sistemática. Outro efeito deste serviço disponibilizado ocorre quando membros e servidores solicitam apoio em promotorias. A alta administração atende ou não ao pedido com a devida explicação comparativa, reduzindo as frustrações de quem não é atendido e amparando quem realmente está necessitado.

Com todo o processo identificado pelo item anterior, foram obtidos resultado direto na população, com maior resolutividade no atendimento de suas demandas, ou seja, mais demandas atendidas e de uma forma mais célere.

A implantação da Consulta aos CAOPs em 2017 permitiu a substituição de um sistema problemático e defasado, além de possibilitar todas as vantagens relatadas diretamente para troca de informações importantes entre promotorias e CAOPs, fornecendo apoio fundamental para a área fim.

Aumento considerável da satisfação do usuário percebido pelo incremento de 57,93% quando comparadas as pesquisas realizadas em 2012 e em 2017, que saltou de 53,63% para 84,7%. Prova disto é que pesquisa de satisfação no início do projeto (2012), foram analisados alguns serviços e a forma de prestação destes pela DTI, que resultou em um percentual de satisfação de 53,63%. Na pesquisa, realizada em 2016, este índice saltou para 82,14%, representando um incremento de 53,16% no nível de satisfação dos usuários. Na pesquisa mais recente, realizada em 2018, este índice



aumentou para 82,93%. 68 respostas pontuaram entre 7 e 10, enquanto apenas 4 pontuaram entre 1 e 4.

## CONCLUSÃO

A utilização de uma ferramenta de gestão de demandas para o controle de chamados de usuários é de suma importância para apoiar na implantação de processos de atendimento e outros correlatos

Utilizar metodologias já consagradas no mercado, além de ferramentas sem custo relacionados à aquisição, são fatores importantes e determinantes para o sucesso da iniciativa. A mudança de paradigma trazida pelo novo processo de acompanhamento das demandas dos usuários de tecnologia da informação da instituição é uma barreira a ser vencida, e precisa de patrocínio da alta administração do órgão no qual está sendo implementada a mudança, pois sem esse patrocínio, os clientes do departamento de TI que já estavam acostumados a realizar suas solicitações de uma forma específica, resistem fortemente à mudança trazida pela implantação.

A iniciativa também é importante para implantação de outros processos relacionados ao atendimento e gestão de demandas, além daqueles relacionados ao acompanhamento dos acordos de nível de serviço firmados entre departamento de Tecnologia e os usuários da instituição.

Restou comprovado que a adoção de metodologias e ferramentas para a gestão de demandas de TI resultou em benefício direto para os servidores da instituição.

Houve aumento expressivo da satisfação dos usuários, aumento no número de chamados e diminuição no tempo de resolução dos mesmos. Uma vez que somos dependentes de tecnologia, quanto menos tempo o servidor estiver esperando a solução de um problema de TI, maior será a sua produtividade.

Outro aspecto que deve ser considerado é que, uma vez que a metodologia de gestão de demandas foi bem implantado e bem aceita pelos usuários, outros setores passaram a utilizar a solução.

Desta forma, consideramos que a implantação foi um sucesso e, em um processo de melhoria contínua, estamos realizando novas etapas do projeto, como aplicação de ferramentas de Business Intelligence, objetivando aumentar ainda mais os indicadores.



## REFERÊNCIAS

- CESTARI FILHO, Felício. **ITIL v3 Fundamentos**. Rio de Janeiro: RNP/ESR, 2011.
- ADAMS, Simon. **ITIL V3 foundation handbook**. The Stationery Office, 2009.
- SOARES, Menelik Samori Nazaré; DOS SANTOS JÚNIOR, Carlos Roberto. **Gerenciamento de Serviços de TI baseado no framework ITIL V3 aplicadas à instituições públicas**.
- FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, v. 2, 2013.
- MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. Novatec Editora, 2007.



## ANEXO

### TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO

#### 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

*“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.*

*Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso. ”*

Salerno Ferreira de Sousa e Silva / [salerno.silva@mprn.mp.br](mailto:salerno.silva@mprn.mp.br) / 84 9 9173 2316

Márcio André Rocha Carneiro / [marcio.carneiro@mprn.mp.br](mailto:marcio.carneiro@mprn.mp.br) / 84 9 9678 1979