

GUIA DE BOAS PRÁTICAS E ORIENTAÇÕES PARA A CONTRATAÇÃO DE **SERVICE DESK**



Novembro/2018

gov.br

Presidente da República

Michel Miguel Elias Temer Lulia

Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Esteves Pedro Colnago Junior

Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação

Luis Felipe Salin Monteiro

Secretários-Adjuntos de Tecnologia da Informação e Comunicação

Ciro Pitangueira de Avelino

Ulysses Cesar Amaro Melo

Diretor do Departamento de Aquisições e Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - DETIC

Bruno Fassheber Novais

Coordenador-Geral de Aquisições de Tecnologia da Informação e Comunicação - CGATI

Cícero Padilha de Almeida

Coordenador de Normas e Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação - CONTI

Cristiano Jorge Poubel de Castro

Equipe de Elaboração

Daniel Portilho Troncoso

Elvis Lopes Monteiro

Felipe Ximenes

Francisco Antônio Rodrigues da Silva

Júlio César Proença

Lucas Marcelo Ribeiro de Sousa Mota

Henry Mross

Tyessa Neiva de Freitas

Weberson Pereira da Silva

Editoração

ASCOM/GM

Diagramação: Rogério Fernandes Guimarães

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**GUIA DE BOAS PRÁTICAS
E ORIENTAÇÕES PARA A
CONTRATAÇÃO DE
SERVICE DESK**

BRASÍLIA • DF
NOVEMBRO 2018







APRESENTAÇÃO

Este Guia de Boas Práticas em Contratação de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário foi desenvolvido pela Coordenação de Normas de Contratação de Tecnologia da Informação e Comunicação (CONTI) - que pertence à estrutura do Departamento de Estruturação de Soluções e Serviços de TIC (DETIC), da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) - com colaboração da comunidade do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal.

Este guia substitui o documento “Boas Práticas, Vedações e Orientações para Contratação de Serviços de Suporte e Atendimento em Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC”, publicado no site do Núcleo de Contratações de TI (NCTI) do SISP. Seu principal objetivo é apresentar diretrizes e boas práticas para a contratação de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), mais especificamente demandas de primeiro e segundo níveis, de acordo com a classificação do modelo ITIL². As atividades, demandas e níveis de serviços de terceiro nível não são objetos deste Guia e serão abordados em outra oportunidade pela SETIC.

Ao construir um padrão que venha a contribuir efetivamente na melhoria da qualidade das contratações do referido objeto, observou-se ainda as recomendações apresentadas no Relatório de Avaliação por Área de Gestão (RAG) nº 7 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). O relatório avaliou os serviços de Suporte e Atendimento em órgãos da Administração Pública Federal (APF) e constatou a necessidade de aprimoramento das práticas de planejamento e execução contratual de tais serviços, cujas deficiência, descontinuidade ou paralisação expõem a administração a sérios riscos de não atingimento de objetivos estratégicos institucionais.

No presente documento, procurou-se apresentar os tópicos e assuntos pertinentes à contratação de serviços de suporte e atendimento ao usuário em uma sequência lógica, a despeito de estarem estes intrinsecamente relacionados em todas as fases do planejamento e/ou da execução contratual do objeto, exigindo não raro uma abordagem paralela. Assim sendo, para facilitar a compreensão e a consulta, alguns temas foram, quando necessário, detalhados ou exemplificados em apêndices.

O capítulo 1 apresenta as características gerais dos Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC (também referenciados neste documento simplesmente pelo termo “Service Desk”) abordados neste guia, e relaciona os respectivos termos e definições utilizados.

O capítulo 2 trata do processo padronizado de atendimento ao usuário de TIC, apresentando os principais componentes do padrão ITIL a ele relacionados,

1 Disponível em <http://governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/orientacoes-de-ti>

2 ITIL (do inglês Information Technology Infrastructure Library) é um padrão de mercado que especifica um conjunto de boas práticas a serem aplicadas na infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação. Na construção deste guia foi observado o ITIL V3 2011.

conceitua a Base de Conhecimento e apresenta um diagrama de processo com uma proposta de fluxo padrão de atendimento para o SISP.

O capítulo 3 aborda as métricas comumente utilizadas na APF para mensuração dos serviços de atendimento ao usuário de TIC e respectivas formas de remuneração, relacionando suas características, vantagens e desvantagens.

O capítulo 4 discorre sobre os dois instrumentos mais importantes para verificação da qualidade em contratos de Service Desk: indicadores de níveis de serviços e relatórios de acompanhamento, ambos apoiados por ferramentas de controle automatizadas.

O capítulo 5 trata do Catálogo de Serviços, elemento fundamental para o modelo de Service Desk, relaciona as principais diretrizes para sua construção e comenta brevemente o seu processo de gerenciamento.

O capítulo 6 aborda o processo de Planejamento da Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (PCTI) para contratações de Service Desk, alinhado ao estabelecido na Instrução Normativa n.º 04/2014 (IN04), da extinta Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do MP - atual SETIC -, que dispõe sobre o processo de contratação de bens e serviços de TI (Tecnologia da Informação). Apresenta uma especialização da etapa de Estudo Técnico Preliminar (ETP), detalhando as atividades específicas para este objeto, bem como os riscos mais comuns observados na etapa de Análise de Riscos (AR) e recomendações específicas a serem observadas na etapa de elaboração do Termo de Referência (TR).

O capítulo 7 discute a fase de Gestão Contratual de Contratos de TI (GCTI) para Service Desk, igualmente alinhada à IN04. Apresenta uma especialização do processo de Início do Contrato para este objeto com o devido detalhamento das atividades específicas, e ainda recomendações para aspectos importantes que devem ser observados na execução das demais etapas, ou seja: Encaminhamento de Ordens de Serviços (OSs), Monitoramento da Execução, Transição e Encerramento Contratuais.

O capítulo 8 apresenta as disposições finais e expectativas de melhorias nos resultados dos contratos de Service Desk da APF a partir desta iniciativa, bem como de futura atualização e aperfeiçoamento do presente guia.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
1. OS SERVIÇOS DE SUPORTE E ATENDIMENTO AO USUÁRIO	7
1.1. TERMOS E DEFINIÇÕES.....	7
2. O PROCESSO DE ATENDIMENTO	9
2.1. CENTRAL DE ATENDIMENTO	9
2.2. MODELO ITIL	9
2.3. BASE DE CONHECIMENTO.....	13
2.4. DIAGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO.....	15
2.5. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO.....	16
3. FORMAS DE MENSURAÇÃO E PAGAMENTO DOS SERVIÇOS	21
3.1. MÉTRICAS MAIS COMUNS NA APF.....	22
3.2. MÉTRICAS COMBINADAS	28
3.3. QUADRO COMPARATIVO	29
4. VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	30
4.1. NÍVEIS DE SERVIÇOS	30
4.2. RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO.....	32

5. CATÁLOGO DE SERVIÇOS.....	35
5.1. DIRETRIZES PARA O CATÁLOGO DE SERVIÇOS	35
5.2. CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TIC.....	38
5.3. ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DOS SERVIÇOS.....	39
5.4. ALTERAÇÃO DO CATÁLOGO DE SERVIÇOS	40
6. PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO.....	42
6.1. ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ESPECIALIZADO PARA SERVICE DESK	42
6.2. ANÁLISE DE RISCOS.....	54
6.3. TERMO DE REFERÊNCIA	56
7. PROCESSO DE GESTÃO CONTRATUAL.....	68
7.1. INÍCIO DO CONTRATO - ESPECIALIZADO PARA SERVICE DESK.....	68
7.2. ENCAMINHAMENTO DE ORDENS DE SERVIÇO (OSS)	75
7.3. MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO	76
7.4. TRANSIÇÃO CONTRATUAL E ENCERRAMENTO DO CONTRATO.....	78
8. DISPOSIÇÕES FINAIS	80
APÊNDICE I - INDICADORES DE NÍVEIS DE SERVIÇOS (MODELO)	82
APÊNDICE II - CATÁLOGO DE SERVIÇOS (EXEMPLO)	86
APÊNDICE III - FERRAMENTAS DE CONTROLE (REQUISITOS).....	89
APÊNDICE IV - ORDEM DE SERVIÇO (MODELO).....	92
APÊNDICE V - TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO (MODELO)	95
APÊNDICE VI - TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO (MODELO).....	96
APÊNDICE VII - ETP ESPECIALIZADO PARA SERVICE DESK (DIAGRAMA)	98



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do Processo de Atendimento Recomendado	15
Figura 2 - Quadro comparativo das métricas mais comuns em contratos de Service Desk da APF.....	29
Figura 3 - Quadro de atributos usuais de um Catálogo de Serviços de Service Desk para a APF	40
Figura 4 - Diagrama de processo da etapa de ETP - especializado para Service Desk.....	43
Figura 5 - Ciclo de vida de projeto de um contrato de Service Desk (fase de execução)	59
Figura 6 - Naturezas de despesa para contratação de Service Desk.....	65
Figura 7 - Diagrama do processo de Início do Contrato - especializado para Service Desk.....	68





OS SERVIÇOS DE SUPORTE E ATENDIMENTO AO USUÁRIOS

Os Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário, objetos do presente guia, consistem na prestação de serviços de suporte técnico de microinformática ao usuário final, incluindo a sustentação dos ativos e do *software* relacionados, aos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal, sendo prestados preferencialmente por empresas fornecedoras de serviços técnicos especializados. São serviços passíveis de execução indireta³, nos termos da legislação vigente, e constituem-se em atividades de alta relevância, por apoiar processos finalísticos e administrativos das instituições que integram a APF, contribuindo assim para manter em funcionamento as operações e funções dos diversos órgãos.

Tais serviços comuns - cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos por meio de especificações usuais de mercado - atendem a necessidades frequentes na APF e normalmente são contratados por meio de pregão eletrônico com base nas Leis nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com padrões técnicos, requisitos operacionais e metodologia de remuneração alinhados ao disposto na Instrução Normativa n.º 04/2014, da SLTI/MP (IN04), marco regulatório na contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação (TI) do Poder Executivo Federal.

1.1. Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições:

- **Ação corretiva:** Ação para eliminar a causa ou reduzir a probabilidade de

³ A partir de 22/1/2019, os serviços executados sob o regime de execução indireta passam a ser regulamentados pelo Decreto nº 9.507/2018, em substituição ao Decreto nº 2.271/1997.

recorrência de uma não conformidade identificada.

- **Administração:** órgão, entidade ou unidade administrativa da Administração Pública contratante de serviços terceirizados.
- **Base de Conhecimento:** Armazena conhecimentos acumulados sobre um determinado assunto. Essas informações podem ser utilizadas na solução dos problemas apresentados pelos clientes, por meio de ferramentas ou sistemas especialistas.
- **Chamado:** Qualquer tipo de solicitação formalmente registrada por meio válido na Central de Atendimento, seja problema, requisição de informação, aconselhamento, acesso a um serviço ou modificação pré-aprovada.
- **Cliente:** A pessoa que contrata (negocia) o serviço e gerencia os níveis de serviço.
- **Disponibilidade:** Habilidade de um serviço ou recurso de desempenhar sua função necessária em um determinado instante ou durante um período de tempo acordado.
- **Incidente:** Uma interrupção não planejada, uma redução na qualidade ou um evento que ainda não impactou o serviço do usuário.
- **IN04:** Instrução Normativa-SLTI nº 4, de 11 de setembro de 2014 - IN 4/2014, é a consolidação da revisão de um conjunto de boas práticas para contratação de Soluções de TI pelos órgãos integrantes do SISP.
- **MCTI:** Modelo de Contratação de Soluções de TI, que define um conjunto de boas práticas para contratação de soluções de TI pela Administração Pública Federal, conforme detalhado no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação⁴, publicado pela SETIC.
- **Melhoria Contínua:** Atividade recorrente para aumentar a habilidade de atender requisitos de serviços.
- **Ordem de Serviço (OS):** é a formalização do trabalho que será prestado ao contratante. É o documento que contém as definições e informações necessárias para planejar e executar um serviço, bem como a autorização formal para sua realização.
- **Parte interessada:** Pessoa ou grupo que tem interesse específico no desempenho ou no sucesso das atividades do provedor do serviço.
- **Problema:** É uma causa comum de um ou mais acidentes, nem sempre conhecida quando das suas ocorrências.
- **SISP:** Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto nº 7.579/20115.
- **Usuário:** Aquele que usufrui diretamente dos serviços prestados.

4 Disponível em https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Guia_de_Boas_Praticas_v3.pdf

5 Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7579.htm



2

O PROCESSO DE ATENDIMENTO

Este capítulo descreve o processo de atendimento recomendado para utilização em contratos de *Service Desk* da APF.

2.1. Central de Atendimento

A Central de Suporte e Serviços ou *Service Desk* não é apenas um processo dentro das melhores práticas, é um meio único para se gerenciar as demandas e requisições dos usuários, com importância estratégica para a prestação de serviços de TIC. Por ser o ponto único de contato entre a TI e os usuários, o *Service Desk* é diretamente responsável pela percepção e satisfação quanto à qualidade e efetividade dos serviços de TIC da organização.

A solução abordada neste documento é composta de uma Central de Atendimento organizada no modelo de *Service Desk*, incumbida de receber as requisições encaminhadas pelos usuários da organização, com o propósito de solucionar problemas comumente enfrentados pelos que utilizam a TIC para a realização de suas atribuições institucionais.

As atividades realizadas pela Central devem incluir:

- a) Registro de requisições de serviços solicitados pelos usuários;
- b) Registro de reclamações efetuadas pelos usuários;
- c) Categorização de requisições para atendimento pela equipe adequada;
- d) Orientação e aconselhamento técnico aos usuários na utilização dos serviços;
- e) Escalonamento de demandas de serviços não-catalogados às áreas competentes.

As características de uma Central de Atendimento de *Service Desk* estão detalhadas na subseção 2.2.4.

2.2. Modelo ITIL

Ao falar-se em padronização de serviços de TIC, há de se citar o modelo de gerência de processos ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). O ITIL é composto por recomendações de boas práticas, organizadas por módulos de gerenciamento, a fim de otimizar processos de TI em organizações.

O emprego do modelo ITIL numa organização proporciona a redução de custos operacionais, já que desestimula a utilização de uma vasta equipe, privilegiando a formação de um quadro restrito e bem capacitado, de alta produtividade e custo otimizado. O modelo busca também contornar situações de paralisação de serviços de TIC causados pela ocorrência de incidentes.

O *Service Desk*, ou Suporte a Serviços, possui alta relevância por personificar a solução das demandas usuário-suporte, proporcionando ao usuário contar com pessoal especializado capaz de resolver seus problemas relacionados à tecnologia em uso. O Serviço de Suporte e Atendimento é responsável pelo atendimento a usuários (internos e/ou externos), atuando como primeiro ponto de contato da área de TIC. É responsável também pelo registro de todos os eventos, geração de relatórios de controle, monitoramento do atendimento e produção de informações gerenciais capazes de contribuir para o processo de melhoria contínua do atendimento.

O principal objetivo do Serviço de Suporte e Atendimento ao Usuário é ser um facilitador na restauração da operação normal do serviço - seja individual ou de grupos -, com mínimo impacto ao negócio do usuário, atendendo aos níveis de serviços estabelecidos e observando as prioridades do negócio. Constitui-se também em ponto único de contato entre a unidade de TIC e os usuários que utilizam seus serviços.

Para o desenvolvimento de um *Service Desk* faz-se necessária a implantação, principalmente, dos processos de cumprimento de requisição (para atender demandas de serviços de usuários), gerenciamento de incidentes (para desenvolver um mecanismo apropriado de resolução de falhas) e de gerenciamento de problemas (que visa proporcionar o tratamento adequado dos incidentes identificados pela equipe da Central de Atendimento).

2.2.1. Cumprimento de Requisição

O Cumprimento de Requisição tem como meta lidar com as requisições de serviço dos usuários. Esse processo tem como objetivo: fornecer um canal para os usuários requisitarem e receberem serviços padrão; fornecer informações para usuários e clientes sobre a disponibilidade de serviços e como obtê-los; fornecer e entregar componentes de serviços padrão requisitados; e auxiliar com informações e receber reclamações ou comentários de forma geral.

Portanto, as requisições de serviço são gerenciadas pelo processo de cumprimento de requisição, normalmente em conjunto com a Central de Serviço. As requisições de serviço podem estar vinculadas a uma requisição para mudança como parte do cumprimento da requisição. Muitas vezes são pequenas mudanças com baixo risco, frequência recorrente e baixo custo (exemplo: troca de senha, instalação de um software adicional no PC, realocação de desktop). Logo, devem ser tratadas por um processo separado para não congestionar nem obstruir os processos de Gerenciamento de Incidentes e Gerenciamento de Mudanças.

2.2.2. Gerenciamento de Incidentes

O processo de Gerenciamento de Incidentes é responsável por tratar adequadamente todos os incidentes - isto é, os imprevistos - ocorridos desde a detecção da falha até o restabelecimento normal das operações.

Um incidente é uma ocorrência não prevista que impacta na qualidade da entrega do serviço ou até mesmo na sua interrupção. O principal objetivo deste processo consiste em restaurar o serviço à sua condição de normalidade no menor tempo possível e com o mínimo impacto sobre o negócio.

O Gerenciamento de Incidentes é a área que está incumbida da missão de reduzir ou eliminar potenciais consequências de distúrbios nos serviços de TIC, garantindo aos usuários, desta forma, que a realização de suas tarefas possa manter-se em fluxo normal, isto é, sem interrupções.

Devido à necessidade de resolução dos problemas da forma mais rápida possível, quaisquer incidentes que porventura ocorram são registrados, classificados e monitorados por especialistas, que averiguam suas causas, de maneira que novas ocorrências venham a ser evitadas. Esta gerência é um fator que impede o mau funcionamento da organização, sendo indispensável para o bom andamento dos outros processos do ITIL, pois provê informações de grande valia, no que diz respeito a erros relacionados à infraestrutura.

2.2.3. Gerenciamento de Problemas

O processo de Gerenciamento de Problemas tem como objetivo minimizar o impacto dos incidentes e dos problemas no negócio da organização. O registro desses problemas colabora na prevenção da recorrência de falhas. Tem como objetivo reconhecer e eliminar os erros dos serviços de TIC, através da análise dos incidentes, que são continuamente gerenciados.

A Gerência de Problemas visa impedir que ocorram incidentes, e compreende atividades proativas e reativas. As atividades proativas identificam a causa inicial comum de incidentes passados e propõe melhorias ou retificações, ao passo que a atividade reativa visa tratar incidentes de forma eficaz e efetiva, minimizando o impacto daqueles que não puderem ser evitados.

2.2.4. Primeiro Nível

O atendimento de Primeiro Nível é o contato inicial realizado remotamente por uma central responsável pelo registro de todas as solicitações e pela resolução do maior número possível de atendimentos remotos. As principais características da Central de Atendimento de Primeiro Nível são:

- Disponibilização de um completo ambiente de apoio aos usuários, fornecendo prontamente suporte por telefone a todo o *hardware* e *software* instalados no órgão;

- Central de Atendimento com número para ligações exclusivo ou compartilhado (ramal interno ou número externo, não raro gratuito (0800), em geral com atendimento através de URA (Unidade de Resposta Audível) e também via aplicações *web*;
- Operação em regime 24 x 7 x 365 ou faixa de horário previamente definido;
- Cadastramento do registro da ocorrência, esclarecimento de dúvidas e solução de chamados elegíveis, através de *scripts* de atendimento previamente definidos e validados pelo cliente;
- Possibilidade de priorização do atendimento às áreas críticas da organização;
- Encaminhamento de chamados que extrapolam sua competência para atendimento especializado (segundo nível, terceiro nível, áreas competentes e terceiros, conforme o caso);
- Avaliação da qualidade do atendimento prestado, através de métricas (tempo de resposta, satisfação do usuário, etc.);
- Compartilhamento da estrutura de atendimento, isto é, a equipe de 1º nível não precisa ser exclusiva do órgão, podendo atender a outros contratos, desde que assegurado o atendimento dos níveis de serviços exigidos e cumpridas as obrigações contratuais.

2.2.5. Segundo Nível

O Segundo Nível é o setor responsável pelo atendimento especializado necessário para tratar as solicitações não finalizadas no Primeiro Nível. Se necessário, encaminha o chamado para atendimento técnico de maior nível de especialização ou aciona áreas técnicas específicas de terceiros. As principais características do Segundo Nível são:

- No Segundo Nível são solucionados os demais tipos de solicitações referentes aos assuntos pré-definidos, com a realização dos procedimentos necessários e/ou o encaminhamento das respostas aos solicitantes observando-se o prazo máximo de atendimento contratado.
- O atendimento em segundo nível pode se dar por telefone, remota ou presencialmente, conforme a necessidade.
- Ativa as áreas técnicas específicas para a solução dos problemas, quando necessário.
- Aciona fornecedores de serviços para reparos em *software* e equipamentos, acompanhando a execução e o encerramento, quando necessário.
- Encaminha informativo às áreas competentes sobre eventuais indisponibilidades de serviços.

2.2.6 Terceiro Nível

O Terceiro Nível é responsável pela prestação dos serviços de sustentação, gestão, instalação, configuração, atualização, manutenção e operação da infraestrutura de TIC da unidade, caracterizando-se pela elevada criticidade, por cuidar da disponibilidade do ambiente computacional como um todo.

A Análise proativa da infraestrutura do ambiente tecnológico da unidade deve ser realizada no Terceiro Nível, visando que erros detectados que não puderam ser resolvidos no Primeiro Nível e tampouco no Segundo Nível de atendimento, recebidos pelos canais de interação disponibilizados pela Central de Suporte e Serviços, sejam corrigidos conforme o padrão de qualidade adotado. Em geral, este nível é também composto por representantes de fabricantes de software e hardware, especialistas externos e consultores.

O Nível III é também responsável pela observância às recomendações e boas práticas ITIL. Os chamados previamente classificados pelo atendimento de primeiro nível e escalados para o atendimento de terceiro nível serão atendidos de acordo com o seu nível de prioridade, definidos em função do impacto e da urgência da solicitação.

Serviços de atendimento de terceiro nível não fazem parte do escopo do presente guia.

2.3. Base de Conhecimento

Uma Base de Conhecimento é um repositório de bases de dados ou conhecimentos que armazenam orientações, scripts e soluções para os principais problemas que chegam à Central de Suporte e Atendimento. Essas informações podem ser utilizadas na solução dos problemas apresentados pelos usuários, por meio de ferramentas especializadas.

O conhecimento construído e inserido na Base de Conhecimento ao longo da execução dos diversos atendimentos minimiza o custo de suporte para os problemas. Sem a Base de Conhecimento, diferentes técnicos poderiam se defrontar com um mesmo tipo de incidente diversas vezes e resolvê-lo com métodos e resultados diferentes.

São vários os benefícios que estimulam a utilização desse repositório de conhecimento, tais como:

- **Compartilhamento do conhecimento:** Através de um mecanismo organizado você democratiza o conhecimento dos técnicos.
- **Redução de tempo de resposta:** A redução de tempo de resposta para uma solicitação aumenta a capacidade da Central de Atendimento de atender mais demandas.
- **Mesma qualidade de atendimento, independentemente do técnico que atender ao chamado:** Melhora a condução da equipe, pois todos os técnicos possuem a mesma orientação.

- **Aumento da taxa de resolução no primeiro contato:** Reduz a necessidade de escalar o problema para um técnico experiente.
- **Menor custo para a Central e menor tempo de resposta aos chamados:** Quando o problema é resolvido na primeira ligação, contatos posteriores são dispensados.
- **O técnico atende um leque maior de requisições, incidentes e problemas:** O técnico responsável pode solucionar chamados sobre tópicos que não domina completamente por meio de consultas à Base de Conhecimento.
- **O técnico recém-chegado torna-se rapidamente mais produtivo:** Minimiza as exigências iniciais de treinamento e custos, pois, apoiado pelas experiências encontradas na Base de Conhecimento, os técnicos menos experientes resolvem incidentes de maneira mais rápida.
- **A base serve também de ferramenta de treinamento:** A consulta à base proporciona ao técnico o aprendizado sobre novos incidentes e produtos.
- **O conhecimento é capturado e se torna um recurso intelectual da Central de Atendimento:** Esse conhecimento é aproveitado mesmo depois que o técnico que o agregou deixa a equipe e permite a ausência de alguns técnicos.
- **O problema é pesquisado e resolvido uma única vez:** Minimiza o custo de suporte para certos problemas. Sem a Base de Conhecimento, diferentes técnicos poderiam utilizar métodos diversos e obter resultados diferentes.

É de suma importância para o contrato de Service Desk, bem como para os serviços de TIC em geral, realizar a manutenção adequada da Base de Conhecimento. Um bom gerenciamento de problemas busca antecipação às diferentes ocorrências e apontamento de suas soluções na Base de Conhecimento.

A Central de Atendimento deve garantir que os artigos da Base de Conhecimento estejam atualizados, são confiáveis, funcionam e são úteis aos usuários e atendentes. O contrato deve prever que pelo menos um profissional da contratada seja responsável pela sua manutenção, ainda que não necessariamente dedicado exclusivamente a esta tarefa.

2.4. Diagrama do Processo de Atendimento

O processo de atendimento, em seu fluxo, pode apresentar inúmeras etapas. Uma versão padronizada sugerida para os diferentes ambientes de instituições públicas integrantes do SISP é apresentada a seguir

A figura 1, abaixo, apresenta o diagrama do Processo de Atendimento recomendado no âmbito do SISP para o funcionamento de Central de Atendimento de Níveis 1 e 2.

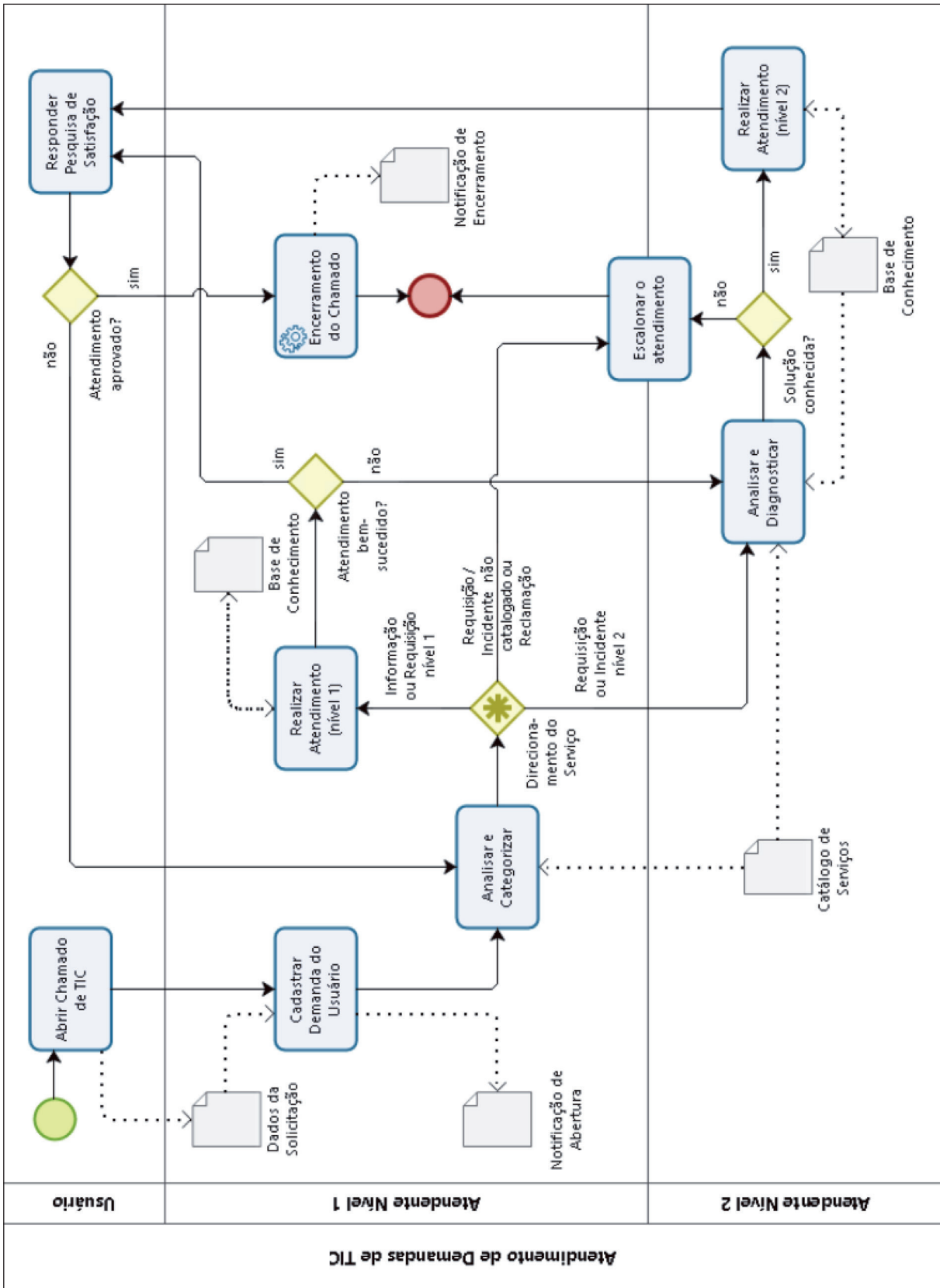


Figura 1 - Diagrama do Processo de Atendimento Recomendado

2.5. Descrição do Processo de Atendimento

As etapas (ou atividades) apresentadas no diagrama de processo de atendimento sugerido são detalhadas nas tabelas a seguir.

1. ABRIR CHAMADO DE TIC
<p>Objetivo: Comunicar à Central a demanda de atendimento de TIC. Responsáveis: Usuário de TIC e atendente do primeiro nível.</p>
<p>Entradas: Informações fornecidas pelo usuário. Saídas: Dados da Solicitação.</p>
<p>Descrição: Usuário contata a Central de Atendimento e comunica sua necessidade, que pode ser o registro de incidente, problema, solicitação ou reclamação. A depender do modelo de execução definido para o contrato, o usuário pode realizar seu registro pelos seguintes meios: telefone, e-mail e/ou diretamente em ferramenta automatizada, em geral com interface web (intranet ou internet).</p>
2. CADASTRAR DEMANDA DO USUÁRIO
<p>Objetivo: Registrar os detalhes da demanda. Responsáveis: Usuário de TIC ou atendente de primeiro nível.</p>
<p>Entradas: Dados da Solicitação. Saídas: Notificação de Abertura.</p>
<p>Descrição: O usuário ou a Central de Atendimento (a depender do meio utilizado) realiza o cadastramento da demanda em uma ferramenta de controle de chamados, registrando o chamado, levantando informações necessárias ao diagnóstico e, se for o caso, procurando soluções já no primeiro contato.</p>
3. ANALISAR E CATEGORIZAR
<p>Objetivo: Identificar os detalhes da demanda, definir sua prioridade e definir a área competente para o atendimento. Responsável: Atendente de primeiro nível (podendo ser o supervisor ou outro técnico da Central de Atendimento, conforme a conformação do modelo da central).</p>
<p>Entradas: Dados da Solicitação, Catálogo de Serviços. Saídas: Chamado qualificado e encaminhado.</p>
<p>Descrição: Realizado o registro do chamado no Sistema de Controle de Chamados, ele será qualificado e priorizado pela equipe técnica da Central de Atendimento, e em seguida encaminhado - por um operador do sistema ou automaticamente - para a fila de atendimento adequada, de acordo com suas características específicas. Em caso de abertura de chamado por meio de atendimento telefônico, esta atividade deve preferencialmente ser realizada ainda no primeiro contato pelo atendente de primeiro nível. Nos demais casos, o atendente de primeiro nível efetuará chamado telefônico, caso necessário.</p>

4. REALIZAR ATENDIMENTO (NÍVEL 1)

Objetivo: Realizar os procedimentos necessários para atendimento da demanda no primeiro nível.

Responsáveis: Atendente de Nível 1.

Entradas: Dados da Solicitação, Base de Conhecimento.

Saídas: Demanda atendida no primeiro nível ou encaminhada para escalonamento, Atualização da Base de Conhecimento.

Descrição: O atendente de primeiro nível realiza os procedimentos necessários para solução da demanda constante no catálogo de serviços e categorizada para atendimento de primeiro nível, utilizando e/ou atualizando a base de conhecimento, conforme o caso. Em caso de insucesso no atendimento de primeiro nível, o atendente deve encaminhar o chamado para o segundo nível.

Em caso de abertura de chamado por meio de atendimento telefônico, esta atividade deve ser realizada preferencialmente ainda no primeiro contato. Nos demais casos, o atendente efetuará a ligação telefônica.

Caso a demanda seja categorizada como uma reclamação, ela deve ser registrada e encaminhada para escalonamento (atividade 6).

Devem ser registradas no Sistema de Controle de Chamados a data/hora de início do atendimento e a da entrega da solução, para geração de estatísticas de desempenho e conseqüente avaliação do cumprimento dos Níveis de Serviço.

5. ANALISAR E DIAGNOSTICAR

Objetivo: Identificar os detalhes da demanda e o procedimento necessário para o seu correto atendimento no segundo nível.

Responsáveis: Atendente técnico de segundo nível.

Entradas: Dados da Solicitação, Catálogo de Serviços, Base de Conhecimento.

Saídas: Chamado diagnosticado e atendimento planejado no nível 2.

Descrição: Nesta atividade, o atendente de segundo nível avalia as características da demanda e realiza o diagnóstico e o planejamento para que o atendimento da demanda ocorra da forma mais rápida e efetiva possível.

De acordo com a necessidade, o atendente deve contatar o usuário pelo meio mais adequado à ocasião, bem como consultar na base de conhecimento, relativamente à demanda em pauta, os procedimentos específicos e o histórico de atendimentos anteriores. Caso o atendente identifique que a demanda não é de sua competência, efetuará o escalonamento adequado (atividade 6).

6. ESCALONAR O ATENDIMENTO

Objetivo: Encaminhar a demanda para a área interna ou externa competente, para prosseguimento adequado do tratamento.

Responsáveis: Atendente de primeiro ou de segundo nível.

Entradas: Dados da Solicitação.

Saídas: Chamado escalonado e sistema de controle atualizado. Base de conhecimento atualizada, caso necessário.

Descrição: O atendente de primeiro ou segundo nível, ao verificar que a demanda não é de responsabilidade da Central de Atendimento, registra no sistema o encaminhamento da demanda para a área competente ou para terceiros.

Esta atividade deve ser realizada em decorrência de uma das seguintes situações:

- a) a) O serviço demandado está caracterizado como de responsabilidade de terceiros (a exemplo de manutenções de equipamentos em garantia). Neste caso, a Central de Atendimento deve escalonar o atendimento à empresa responsável abrindo chamado técnico junto ao fornecedor ou fabricante ou à área responsável pela realização de tal procedimento.
- b) b) O serviço demandado consta no catálogo de serviços para atendimento pelo primeiro ou segundo nível, mas não pôde ser tratado pela central devido a algum impedimento técnico. Consequentemente, deve ser encaminhado para tratamento pela área responsável - normalmente o terceiro nível da estrutura de atendimento. Neste caso, a Base de Conhecimento deve ser devidamente atualizada com as informações pertinentes.
- c) c) A demanda consiste de uma reclamação e deve ser encaminhada à área responsável para o devido registro e/ou tratamento pelos meios apropriados.

7. REALIZAR ATENDIMENTO (NÍVEL 2)

Objetivo: Realizar os procedimentos necessários para atendimento da demanda no segundo nível.

Responsáveis: Atendente de segundo nível.

Entradas: Dados da Solicitação, Base de Conhecimento.

Saídas: Demanda atendida no segundo nível.

Descrição: O atendente de segundo nível realiza os procedimentos necessários para solução da demanda categorizada para atendimento de segundo nível no catálogo de serviços - remota ou presencialmente, conforme o caso -, consultando e/ou atualizando a Base de Conhecimento. Em geral, o atendimento deve ser realizado preferencialmente de forma remota (por meio de ligação telefônica ou de operação remota do *desktop*, devidamente autorizada pelo usuário, conforme o caso).

Devem ser registradas a data/hora de início do atendimento e a da entrega da solução, para geração de estatísticas de desempenho e consequente avaliação do cumprimento dos níveis de serviços.

8. RESPONDER PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Objetivo: Obter informações e estatísticas relativas à qualidade do atendimento realizado no âmbito do contrato de *Service Desk*.

Responsáveis: Usuário dos serviços de suporte e atendimento de TIC (*Service Desk*).

Entradas: Dados da Solicitação, informações fornecidas pelo usuário.

Saídas: Avaliação pelo usuário da qualidade dos serviços relacionados à demanda específica.

Descrição: O usuário que abriu o chamado realiza a avaliação da qualidade dos serviços executados em atendimento à demanda relacionada, respondendo uma pesquisa simples. Em geral, a pesquisa possibilita a avaliação em 3 ou 4 níveis de qualidade.

Uma estratégia comum consiste em solicitar ao usuário por e-mail a avaliação dos chamados atendidos. É recomendável (porém não obrigatório) que um novo chamado não possa ser aberto antes que o último chamado atendido do mesmo usuário seja avaliado.

Em caso de indicação do usuário de que o problema não foi resolvido, o sistema deve oferecer a oportunidade de reiteração do chamado, direcionando-o para novo atendimento. Em caso de aprovação da solução, o sistema deverá prosseguir com o encerramento do chamado.

As informações geradas pelas pesquisas de satisfação de uma quantidade considerável de chamados, ao serem analisadas estatisticamente, poderão ser então utilizadas para aferição de um ou mais indicadores de níveis de serviços, quando do encerramento de cada ciclo contratual, que normalmente corresponde a uma OS.

Esses indicadores fornecem um conjunto de informações que ajudam os fiscais e gestores a monitorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, influenciando a respectiva remuneração contratual. Esta atividade possibilita também elaborar planos de ação que visem sanar inconformidades, quando necessário.

9. ENCERRAMENTO DO CHAMADO

Objetivo: Encerrar o ciclo de atendimento de cada uma das demandas (chamados) do usuário.

Responsáveis: Sistema de Controle de Chamados.

Entradas: Dados da Solicitação.

Saídas: Ciclo de atendimento do chamado finalizado, notificação de encerramento ao usuário.

Descrição: Normalmente, esta atividade é realizada automaticamente pela ferramenta (sistema) de controle de chamados, após efetuada a pesquisa de satisfação pelo usuário.

Podem ser definidas diferentes regras para o processamento do encerramento de chamados, considerando a realidade institucional. Por exemplo, caso o preenchimento da pesquisa de satisfação não seja obrigatória para que o usuário possa realizar a abertura de um novo chamado, o sistema pode encerrar automaticamente o chamado após um determinado prazo padrão definido.

Ao se encerrar cada chamado, suas informações passarão a integrar as estatísticas para os cálculos dos indicadores de níveis de serviços relacionados aos quantitativos, prazos e qualidade de atendimento para a categoria correspondente.

3

FORMAS DE MENSURAÇÃO E PAGAMENTO DOS SERVIÇOS

Métricas são atributos passíveis de mensuração em um projeto ou processo. Podem ser entendidas como a relação entre medidas de grandezas (variáveis) iguais ou diferentes, utilizadas para quantificar um serviço ou um comportamento, permitindo medir e avaliar o desempenho e os resultados de atividades ou processos.

Nos contratos de serviços de suporte e atendimento técnico aos usuários de TIC (Service Desk), as métricas utilizadas para identificar o volume de serviços previstos, demandados ou efetivamente executados, geralmente levam em consideração os seguintes fatores ou variáveis:

- Tempo de atendimento;
- Complexidade da atividade realizada;
- Quantidade de máquinas e recursos de TIC disponíveis;
- Quantidade de chamados atendidos estimados;
- Urgência do atendimento.

É importante ressaltar que não existe análise técnica que defina uma métrica única e padronizada para todos os contratos de Service Desk da APF. É necessário que cada órgão defina previamente todas as tarefas a serem executadas, os fatores a serem considerados, os resultados esperados, os padrões de qualidade exigidos e os procedimentos e qualificações necessários para execução dos serviços em conformidade com os processos adotados pela organização, para definir então uma métrica que permita a quantificação mais adequada à sua realidade específica, a verificação posterior entre o planejado e o executado, e o cálculo da remuneração devida em razão dos serviços efetivamente prestados e a sua qualidade, em termos de resultados alcançados.

Tais mecanismos de mensuração empregam o conceito da contratação de serviços por demanda e não por mão-de-obra alocada, em vista do recomendado na IN04. Estão portanto adequadas às contratações pagas por serviços executados e por resultados, caracterizados através de um conjunto de atividades, padrões e métricas pré-definidos⁶.

Os serviços por demanda podem ser entendidos como o uso de certa quantidade de serviços pré-definidos alocada para um determinado intervalo de tempo, visando atender a um objetivo específico. É uma forma de contratação que estabelece “quanto”, “quando” e “quem” realizará o serviço, bem como padrões de qualidade e aceitação para os produtos entregues.

Neste tipo de contratação há total desvinculação do conceito de posto de trabalho ou de qualquer outra associação que guarde relação direta com os empregados da contratada, seja pelo estabelecimento de carga horária, como a contratação por homem/hora, ou por outros métodos apurados com base em métricas baseadas exclusivamente sobre pessoas.

3.1. Métricas mais comuns na APF

A seguir são apresentadas tabelas contendo as descrições das três métricas mais utilizadas no âmbito do SISP para quantificar serviços e subsidiar o cálculo de pagamentos em contratos de Suporte Técnico e Atendimento aos Usuários de TIC (Service Desk).

⁶ Conforme estabelecido na IN04, o pagamento/remuneração pelos bens e/ou serviços de TI deverá ser efetuado em função dos resultados obtidos, sempre vinculado à entrega de produtos, de acordo com prazos e qualidade previamente definidos, sendo vedado contratar por postos de trabalho alocados, salvo em casos justificados mediante a comprovação obrigatória de resultados compatíveis com o posto contratado.

I. UNIDADE DE SERVIÇO TÉCNICO (UST)

Descrição: A Unidade de Serviço Técnico é uma unidade de mensuração de esforço para a execução de serviços que envolvam prioritariamente esforço humano não mensurável previamente com precisão, ou de difícil mensuração por outras técnicas. É bastante utilizada em contratos de prestação de serviços que envolvam diversos tipos de serviços com variada complexidade, podendo assumir outros acrônimos, tais como UTA (Unidade Técnica de Atendimento), UAT (Unidade de Atendimento Técnico) ou UMS (Unidade de Medida de Serviço). É a métrica utilizada na maioria dos contratos de Service Desk da APF.

Em princípio, uma UST equivale a um certo período de tempo de trabalho humano, mas esta relação logicamente varia de acordo com outros fatores, principalmente o nível de complexidade da atividade e a qualificação necessária ao técnico que executa determinado serviço.

Portanto, a métrica UST permite o controle e a precificação dos serviços previstos, permitindo que o esforço seja mensurado comparativamente entre situações ou problemas previamente conhecidos, onde o tempo e a complexidade da tarefa são determinantes da obtenção dos resultados. Permite também incorporar itens de precificação não relacionados somente a horas de trabalho, podendo incluir em sua definição, além das horas técnicas, todos os demais recursos necessários ao pleno cumprimento da atividade.

A definição de uma constante - que corresponde a uma certa quantidade de USTs em função dos fatores considerados - para cada categoria de complexidade de serviços, (ou ainda - em alguns casos - para cada um dos serviços previstos), estabelece uma estrutura valorativa diretamente armazenada nos atributos do Catálogo de Serviços.

Portanto, a apuração da quantidade total de USTs correspondentes aos serviços realizados, efetuada em um certo intervalo de tempo - que em geral corresponde ao prazo de execução das respectivas OSs - resume a definição desta métrica.

Metodologia: Neste modelo, as demandas são encaminhadas por meio de OSs periódicas (geralmente mensais) na quantidade estimada de USTs para o período - que normalmente consiste na média mensal do total de USTs previstas para a integralidade do contrato, com base nas atividades de TIC a serem executadas, os resultados esperados, os padrões de qualidade exigidos, os procedimentos e as qualificações definidos para execução, em conformidade com o modelo de execução, cabendo à contratada cumprir as atividades solicitadas à medida em que são demandadas.

Ao encerrar-se cada OS, é apurada, por meio de ferramentas de apoio à gestão e fiscalização (comumente sistemas automatizados de controle de chamados e de emissão de relatórios gerenciais) a quantidade de USTs efetivamente executada, multiplicando-a pelo valor unitário da UST, obtendo-se assim o montante bruto a pagar.

Em seguida, realiza-se, em relação ao período correspondente, a apuração dos indicadores de níveis de serviços previstos no contrato, e calculam-se - sobre o montante bruto - as retenções devidas ao seu eventual desatendimento, bem como as possíveis penalidades cabíveis - seja por descumprimento de tais padrões de qualidade, seja por violação de termos contratuais.

Ao final, os valores relativos às retenções e penalidades são descontados do valor bruto calculado, obtendo-se assim o valor líquido a pagar pelos serviços executados e demandados na OS encerrada.

Características: A contratação por UST pressupõe a execução de serviços padronizados, como ocorre em linhas de produção em série, os quais requerem níveis mínimos de capacitação técnica, consequentemente precificados em uma escala relativa de complexidade e entregues nos padrões de qualidade definidos, favorecendo de fato o mecanismo de pagamento por serviços efetivamente prestados.

Entretanto, por ser fortemente vinculado ao ambiente tecnológico do órgão, eventuais alterações de significativa magnitude podem provocar grave desequilíbrio na relação contratual, com risco de inviabilizar novos projetos ou alterações de alto impacto na infraestrutura. O modelo puramente de UST pode implicar em dificuldades na inclusão de novas tecnologias, novos produtos ou serviços, tendo em vista a rigidez na observância, por parte da empresa contratada, ao catálogo de serviços definido.

Este mecanismo exige um controle rígido do risco de esgotamento prematuro dos quantitativos de serviços planejados (antes do término contratual) e da extrapolação do crédito reservado para o contrato. Nesse sentido, deve implementar as devidas ações de prevenção e contingenciamento à falta de recursos e à contenção das demandas.

Outro aspecto grave presente é o cenário intrínseco de conflito de interesses que encerra, já que, quanto maior o número de USTs que a contratada é instada a solucionar, maior será seu faturamento. Configura-se, assim, sob um modelo supostamente vinculado a resultados, um risco aumentado de fraude ou desleixo na execução dos serviços.

Assim sendo, não é recomendado para contratos que englobem os três níveis de prestação de serviços do modelo de Service Desk, devendo o terceiro nível, se terceirizado, ser provido por empresa diversa daquela - ou daquelas - que atende(m) aos dois primeiros.

II. VALOR FIXO MENSAL

Descrição: O Valor Fixo Mensal pode ser entendido como uma unidade de dimensionamento baseada na relação entre as características intrínsecas do ambiente do cliente e a quantidade mensal de demandas de serviços conhecidos esperados em um contrato de atendimento.

Define-se um volume estimado mensal de atendimentos considerando-se, principalmente, o número total de estações de trabalho, o número total de usuários, a complexidade do ambiente computacional das unidades e as características dos diferentes serviços a serem executados. Dados históricos sobre o quantitativo mensal de demandas de cada categoria de serviços também são levados em consideração.

Usualmente, as atividades são divididas por células ou torres de atendimento e cada categoria de atividade é quantificada de forma independente. Para se obter os quantitativos mensais é necessário observar o histórico de atendimento de anos anteriores e projetar o crescimento esperado do ambiente, com base nos projetos em andamento e futuras ações previstas nos documentos de planejamento estratégico da instituição que venham a demandar novos serviços de atendimento de TIC, aumento do parque computacional ou crescimento do quadro funcional ao longo da execução contratual.

De posse dessas informações, é possível obter uma razoável estimativa da estrutura média de recursos necessária ao funcionamento de cada célula ou torre de atendimento, admitindo-se uma variação aceitável.

Durante a execução do contrato, deve-se acompanhar as quantidades mensais efetivamente realizadas, e observar o quantitativo total de serviços previsto para o período completo do contrato, analisando criticamente eventuais necessidades de aditivação contratual em razão de uma possível imprecisão ou variação relevante inesperada no dimensionamento, seja para mais ou para menos.

Metodologia: Nesta forma de remuneração, cada OS é expedida contendo diretamente o valor nominal relativo aos serviços a serem executados para o período definido. Este montante consiste normalmente na média mensal do valor integral definido para o contrato, podendo haver, em alguns casos, variações em face de mudanças na quantidade de usuários e/ou no ambiente computacional, dentro de um intervalo de tolerância estabelecido no contrato. Mudanças que extrapolem tais limites necessitariam, em tese, de aditivação dos volumes contratados.

Ao final do período, realiza-se a apuração dos quantitativos de chamados executados e dos indicadores de níveis de serviços previstos no contrato, bem como a verificação das possíveis retenções devidas ao desatendimento dos padrões de qualidade e às possíveis penalidades cabíveis, calculando-as sobre o valor nominal estipulado na respectiva OS.

Por fim, os valores relativos às retenções e penalidades são descontados do valor original da OS, obtendo-se assim o valor líquido a pagar pelos serviços executados e demandados para a OS encerrada.

Características: Este modelo propõe a remuneração a partir da aferição dos níveis de serviços, gerando um incentivo para a disponibilidade ininterrupta, o que, por sua vez, favorece a excelência no acesso aos serviços de TIC da APF por parte do usuário, conferindo, assim, agilidade e presteza aos processos institucionais que se utilizam de tais serviços.

Visa uma melhor dinâmica operacional na execução dos serviços prestados pela contratada a partir da quantificação do grau de qualidade desejado, uma vez que a maximização do faturamento que a empresa obtém com o contrato não depende diretamente do quantitativo de chamados executados, mas da qualidade dos serviços.

Assim sendo, diferentemente dos modelos que utilizam remuneração por unidades de serviços ou por chamados atendidos, o risco de haver necessidade de negociação de otimização de atividades rotineiras é reduzido, vez que a própria contratada tem interesse na melhoria dos processos.

Os indicadores de níveis de serviços estabelecidos neste modelo de remuneração estão conectados com o que é importante e crítico de ser monitorado e avaliado, reduzindo portanto o esforço de fiscalização e privilegiando o foco de atenção dos gestores naquilo que é relevante.

Por outro lado, apresenta forte rigidez orçamentária, com risco elevado ao equilíbrio da relação contratual e à economicidade da contratação, uma vez que o preço dos serviços mensais é previamente definido, independentemente da quantidade de serviços efetivamente executados.

Por fim, pode estar presente ainda risco significativo de transferência excessiva da gestão de infraestrutura de TIC à contratada, caso não se empreguem controles e fiscalização adequados.

III. QUANTIDADE DE CHAMADOS

Descrição: A métrica “Quantidade de Chamados” nada mais é do que a contabilização da quantidade efetivamente executada de chamados em um dado período de tempo. Consiste em apurar com precisão a quantidade executada de cada uma das categorias de chamados técnicos ao longo do período definido de execução para cada OS. Pressupõe a instituição de uma categorização para as demandas (ou chamados) diretamente no Catálogo de Serviços, com base na complexidade e na urgência de cada serviço previsto, levando em conta o processo estabelecido no modelo de Central de Atendimento.

A título de exemplo, uma distribuição possível por categorias de serviços para os níveis 1 e 2 poderia ser a da tabela a seguir⁷:

Categoria	Descrição
1	Registro de Chamado
2	Requisição de Serviço nível 1
3	Requisição de Serviço nível 2
4	Requisição de Serviço Urgente
5	Incidente Severidade 1
6	Incidente Severidade 2

Nesse sentido, devem-se definir as quantidades mensais esperadas de atendimentos para cada serviço (ou categoria de serviços), levando em conta as características do corpo funcional da instituição, bem como a realidade do ambiente computacional, sendo necessário possuir, portanto, um conhecimento preciso acerca do histórico de atendimento de anos anteriores.

Deve-se também estimar, com a melhor exatidão possível, o crescimento esperado das demandas, com base nos projetos em andamento e futuras ações previstas nos documentos de planejamento estratégico da instituição que venham a demandar novos serviços de atendimento de TIC ao longo da execução contratual, obtendo-se uma estimativa de demandas previstas para a integralidade do contrato.

Ao longo da execução contratual, deve-se acompanhar, mês a mês, os quantitativos executados por categoria e aplicar possíveis redistribuições ou aditativas, caso a projeção do consumo indique risco de que os totais definidos não sejam suficientes.

7 O nível 3 do modelo de Service Desk não é objeto do presente guia.

Metodologia: Na prática, esta métrica proporciona uma remuneração unitária por chamado executado.

Para cada OS expedida - habitualmente de frequência mensal - definem-se as demandas estimadas de execução para cada uma das categorias de chamados, com base nas médias mensais (calculadas sobre as quantidades integrais do contrato) e no histórico da execução. Em geral, a OS contém uma tabela que relaciona tais quantitativos com os valores unitários (de cada categoria) definidos para o contrato, descrevendo, assim, os valores totais estimados para cada categoria e ainda o valor total (nominal) estimado para a OS.

No encerramento de cada OS são apurados, por meio das ferramentas automatizadas de apoio, o quantitativo efetivo de chamados executados para cada categoria. Ao multiplicar-se os quantitativos efetivos pelos seus respectivos valores unitários, obtém-se então o montante efetivo bruto a pagar.

Em seguida, realiza-se a apuração dos indicadores de níveis de serviços previstos no contrato, bem como a verificação das possíveis penalidades cabíveis, calculando-as sobre o valor efetivo bruto obtido para a respectiva OS.

Ao final, os valores correspondentes às retenções e penalidades são descontados do valor efetivo bruto calculado para a OS em pauta, obtendo-se, portanto, o valor líquido a pagar pelos serviços executados e demandados para a OS.

Características: Este modelo é o que materializa com maior precisão a prática do pagamento por serviços efetivamente executados, sendo que a remuneração se efetivará a partir de pagamentos aos chamados técnicos registrados e solucionados pela empresa contratada, com critérios de complexidade, qualidade, prazo e qualificações previamente estabelecidos.

Transfere completamente à contratada o risco de inexatidão na formação do preço, bem como do dimensionamento da equipe necessária ao atendimento, uma vez que na proposta técnica da licitante devem constar os preços individuais absolutos de cada categoria de serviços, o que pode vir a representar certa vantajosidade para a Administração.

Não obstante, a exemplo da remuneração por UST, está presente também o cenário de conflito de interesses, uma vez que, quanto menor a maturidade do ambiente, maior o número de chamados técnicos e, conseqüentemente, maior a receita da contratada. Nesse sentido, é importante a definição adequada de acordos de nível de serviço que favoreçam a redução de ocorrências dessa natureza e incentivem a boa prestação dos serviços contratados.

Este cenário pode ainda se agravar diante da possibilidade da prática do "jogo de planilha", considerando o risco de a empresa direcionar indevidamente os atendimentos para as categorias mais complexas, a fim de maximizar seu faturamento.

Assim sendo, caso o órgão opte por utilizar essa métrica, sugere-se que o terceiro nível do modelo de atendimento de Service Desk seja prestado por empresa diversa daquela(s) que atenda(m) aos dois primeiros, a fim de evitar o cenário de conflito de interesses e direcionamento indevido de chamados.

Em princípio, não é recomendável que em contratos de terceiro nível esta forma de remuneração seja utilizada, em razão da variedade de complexidades e do grau de imprevisibilidade que as tarefas dessa camada podem apresentar.

3.2. Métricas Combinadas

Alguns contratos utilizam-se de formas híbridas de mensuração e pagamento dos serviços - tal como a combinação do Valor Fixo Mensal em conjunto com UST - para viabilizar projetos e mudanças que acarretariam, em tese, um acréscimo abrupto no volume de serviços executado ordinariamente pela contratada, compreendendo a realização de atividades extraordinárias ou não usuais, ainda que previstas no Catálogo de Serviços.

Por representarem situações singulares ou complexas - que demandam justificativa específica - e por serem mais prováveis em cenários de contratações que englobam os três níveis de Service Desk, tais mecanismos não integram o escopo de estudo do presente guia.

3.3 Quadro Comparativo

O quadro a seguir apresenta um resumo comparativo das principais características das métricas apresentadas.

Métrica	Característica Principal	Vantagens	Desvantagens	Principais Riscos
UST	Pagamento de cada serviço executado baseado em múltiplos da unidade mínima de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento por serviços efetivamente prestados; • Escala bem definida de complexidade entre as categorias de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez da vinculação ao ambiente; • Elevado esforço de fiscalização; • Baixa tolerância a mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de interesses; • Suscetibilidade ao risco de fraude e de desídia da contratada.
Valor fixo mensal	Foco na qualidade global dos serviços prestados	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade à disponibilidade e à racionalização dos serviços; • Redução do esforço de fiscalização; • Razoável tolerância a mudanças na infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada rigidez orçamentária; • Forte vinculação ao histórico de volumes médios de demandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilíbrio da relação econômico-financeira; • Excessiva transferência da gestão dos recursos à contratada.
Por chamado	Pagamento individualizado para cada serviço executado	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento unitário por cada atendimento realizado; • Favorecimento à precisão na precificação de cada item de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de profundo conhecimento do ambiente; • Elevado esforço de fiscalização; • Baixa tolerância a mudanças; • Não adequado para atividades de sustentação de ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de interesses; • Suscetibilidade ao risco de fraude e de desídia da contratada.

Figura 2 - Quadro comparativo das métricas mais comuns em contratos de *Service Desk* da APF





4

VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A verificação da qualidade constitui-se em procedimento indispensável para a fiscalização e a gestão de contratos de serviços da APF. Proporciona a devida verificação da medida em que o que está sendo entregue ao longo do contrato efetivamente corresponde ao resultado esperado (ou planejado). Nesse sentido, indicadores de níveis de serviços devem ser definidos para todo e qualquer contrato de Service Desk, independentemente da métrica e forma de pagamento utilizadas.

Este capítulo trata dos elementos essenciais à verificação da qualidade dos serviços, isto é, os indicadores de níveis de serviços e os relatórios de acompanhamento.

4.1. Níveis de Serviços

O principal objetivo de um Gerenciamento de Nível de Serviço é definir, documentar, monitorar, medir, reportar e analisar o nível da qualidade dos serviços de TIC providos pela contratada, buscando a aplicação de ações de melhoria contínua nos serviços.

A seguir são apresentadas algumas diretrizes que orientam a execução do processo de Gerenciamento de Nível de Serviço.

4.1.1. Diretriz nº 1 – Definição dos Níveis Mínimos de Serviços

Os Níveis Mínimos de Serviços (NMSs) devem ser definidos para todas as entradas ou categorias do Catálogo de Serviços do órgão, de forma que a toda atividade de TIC esteja associado um desempenho mínimo aceitável definido entre a área de TI e seu usuário. Os NMSs devem registrar todas as regras, requisitos de qualidade e expectativas das partes interessadas com relação aos serviços e devem ser periodicamente revisados entre as partes. Quando necessário, Acordos de Nível Operacional (ANO), devem ser firmados entre os

grupos funcionais (terceirizados ou não) do órgão, para que os NMSs sejam cumpridos.

- **Finalidade:** Buscar a garantia de que as áreas de negócio e fornecedores do órgão tenham uma visão clara dos serviços que são prestados pela TI, promovendo o alinhamento das expectativas de utilidade e garantia dos mesmos.
- **Benefícios:**
 - ▶ Garantir alinhamento do suporte dos serviços de TIC aos requisitos de negócio;
 - ▶ Garantir o alinhamento dos contratos de apoio da organização com as necessidades de negócio;
 - ▶ Garantir que os serviços de TIC sejam documentados e níveis de qualidade sejam acordados;
 - ▶ Estabelecer expectativas claras entre as partes interessadas;
 - ▶ Garantir a existência de um instrumento formal que sirva como um guia para o atingimento da qualidade esperada.

4.1.2. Diretriz nº 2 - Monitorar, medir e revisar o desempenho dos serviços de TIC

Sempre que possível, os serviços de TIC devem ser monitorados, a fim de se verificar e acompanhar o atingimento ou não das metas de níveis de serviços estabelecidas, os NMSs definidos. Um acompanhamento constante da expectativa dos usuários deve ser feito e reportado entre as partes interessadas dentro do provedor de serviços de TIC.

- **Finalidade:** Com as constantes mudanças políticas, mudanças nas necessidades de negócio, mudanças nos programas de governo e, até mesmo, mudanças na expectativa dos clientes, os NMSs devem ser revisados a cada nova contratação, permitindo que a TI e seus serviços possam acompanhar essas mudanças negociais.
- **Benefícios:**
 - ▶ Aumentar a garantia de qualidade mínima dos serviços de TIC;
 - ▶ Adequar periodicamente os NMS, de acordo com a necessidade;
 - ▶ Permitir ações proativas de melhorias no serviço, prevenindo o descumprimento dos NMS.

4.1.3. Diretriz nº 3 - Estabelecer critérios de feedback dos níveis de serviços

Crerios de feedback dos NMS medidos devem ser estabelecidos de forma clara entre as partes interessadas. A definição dos indicadores a serem monitorados deve possuir variáveis que apresentem, no mínimo, a periodicidade da apreciação e a forma de apresentação desses resultados.

A apresentação dos níveis de serviços alcançados deve ser realizada por meio de relatório formal, assinado pelo Preposto da Contratada, Gestor do Contrato e outras partes interessadas, conforme aplicável. Caso possível, painéis de monitoramento - automatizados em ferramentas de gerenciamento - devem ser desenvolvidos para uma melhor análise dos serviços prestados.

- **Finalidade:** Garantir que os níveis de serviço sejam acompanhados, reportados e que estejam aderentes às necessidades de negócio atuais e futuras, permitindo o gerenciamento e alinhamento da expectativa dos usuários do serviço e do provedor de serviços de TI.
- **Benefícios:**
 - ▶ Definir formas de relatos dos serviços e sua frequência, conforme necessidade do negócio;
 - ▶ Aumentar a percepção de qualidade na entrega do serviço com relação aos acordos firmados;
 - ▶ Permitir ações de melhorias por meio das informações contidas nos relatórios de serviços.

O Apêndice I apresenta um modelo sugerido de indicadores de níveis de serviços para contratos de Service Desk.

4.2. Relatórios de Acompanhamento

No caso de contratações de Service Desk, os relatórios de acompanhamento de serviços, de indicadores de níveis de serviços e outros mais, necessariamente previstos no contrato - sejam eles analíticos, sintéticos ou gerenciais - constituem-se na representação das entregas efetivadas ao longo do período de execução das OSs, alinhados à Diretriz nº 3 (Estabelecer critérios de feedback dos níveis de serviços) apresentada na seção anterior.

Configuram-se em ferramentas imprescindíveis para fiscalização e gestão do contrato, proporcionando ainda a técnicos e gestores o acesso a informações e estatísticas importantes para tomadas de decisões acerca do desempenho da área de TI como um todo.

Em geral, os sistemas automatizados disponíveis no mercado para controle de Service Desk disponibilizam os relatórios mais importantes e essenciais a uma boa fiscalização, que tratam principalmente do controle da execução dos chamados técnicos e do acompanhamento dos respectivos níveis de serviços, apresentando informações sobre:

- Relações de chamados de primeiro, segundo e terceiro níveis (quando se aplique) para um determinado período de tempo, e suas respectivas situações;
- Cálculo dos Níveis de Serviços definidos para o contrato;
- Demandas em aberto (ou serviços represados);
- Índice de satisfação dos usuários.

Outras informações relevantes que podem ser obtidas, a depender da qualidade das ferramentas utilizadas, são, por exemplo:

- Relação de chamados por técnico, torre, equipamento, grupo ou categoria de serviço;
- Históricos de problemas;
- Média de desempenho da Central de Atendimento, torre de serviço ou nível;
- Estatísticas quantitativas e qualitativas de chamados técnicos.

Entretanto, ferramentas de controle que permitam a seleção, agrupamento e totalização de informações armazenadas na base de dados de chamados técnicos são as que permitem as melhores análises sobre a execução dos serviços e do desempenho não somente do contrato, como também, dos próprios serviços de TIC oferecidos à instituição. Nesse sentido, ferramentas de Análise de Dados, caso o órgão as possua, são também uma solução de extrema utilidade para obter informações gerenciais úteis.

4.2.1. Ferramentas de Controle

Por conseguinte, é indispensável que a instituição utilize ferramentas automatizadas de controle de chamados e gestão contratual, de acesso contínuo e ininterrupto, para apoiar a gestão e fiscalização dos contratos de Service Desk, sendo recomendável que esta seja de propriedade do órgão contratante.

Caso o órgão não possua ferramenta própria - ou ferramentas próprias - para controle de chamados e apoio à fiscalização e gestão contratual de Service Desk, deve-se providenciar sua aquisição, ou estipular que a empresa contratada disponibilize tal ferramenta, devendo constar nos requisitos de negócio e termos contratuais do TR tal exigência.

Para o caso de a empresa contratada disponibilizar a ferramenta, deve-se exigir que a instalação e a hospedagem sejam necessariamente realizadas no ambiente (físico ou virtual) da contratante, garantidos princípios de segurança, privacidade e confidencialidade, e de forma que a gestão e administração de tais sistemas fique integralmente sob controle e responsabilidade da APF.

Este tipo de iniciativa, em princípio, permite minimizar riscos de manipulações indevidas e adulterações de dados, principalmente, no que se refere aos dados utilizados na aferição dos indicadores de níveis de serviço, tais como o tempo de atendimento dos chamados. Consequentemente, evita-se também a ocorrência de pagamentos incorretos ou indevidos.

Outro benefício da utilização de ferramenta própria refere-se à possibilidade de o órgão contratante planejar e executar com mais eficiência a administração e as suas manutenções evolutivas, o que permite maior controle sobre as

melhorias e aperfeiçoamentos necessários, ou até mesmo recomendados pelos órgãos de controle e auditoria, no que tange ao processo de gestão contratual - contribuindo assim para o aumento da maturidade da área de TI.

O uso de software de propriedade do órgão contratante permite ainda uma maior proteção ao histórico do gerenciamento do contrato (essencial para a gestão e renovação contratuais), pois a manutenção e a salvaguarda destes dados encontram-se sob a responsabilidade direta da área de TI do órgão, que acompanha e monitora processos internos de gestão e de governança de TI.

Os capítulos 6 e 7 e o Apêndice III tratam de aspectos relacionados às ferramentas automatizadas de controle e apuração de indicadores que apoiam a fiscalização e a gestão contratuais.



5 CATÁLOGO DE SERVIÇOS

O ITIL define que serviço de TIC é um serviço provido para um ou mais clientes por um provedor de serviços, que suporta os processos de negócios deste cliente e é composto por uma combinação de pessoas, processos e tecnologia.

Visando a constante melhoria e ampliação da estrutura existente e tendo em vista os critérios de qualidade estabelecidos pelo ITIL e pelo COBIT8, uma organização deve desenvolver um catálogo de serviços para tornar-se totalmente adequada.

O propósito do Catálogo de Serviços de TIC é prover uma fonte simples e central de informações consistentes a respeito de todos os serviços disponíveis, assegurando que os envolvidos possam visualizar seus atributos, os processos do negócio com que lidam e os níveis de qualidade esperados.

5.1. Diretrizes para o Catálogo de Serviços

A seguir são detalhadas as diretrizes que orientam a execução do processo de Gerenciamento de Catálogo de Serviços.

5.1.1. Diretriz nº 1 - Catálogo de Serviços e sua organização

A Unidade deve possuir um Catálogo de Serviços com todos os serviços prestados e executados em suas operações. Os serviços constantes no Catálogo de Serviços devem estar, obrigatoriamente, organizados em categorias de serviço de acordo com a seguinte classificação:

- **Divisão do Catálogo de Serviços:**

- ▶ Catálogo de Serviços Negocial: Contém todos os serviços de TIC em operação e disponíveis para os clientes ou sendo preparados para serem entregues aos clientes.
- ▶ Catálogo de Serviços Técnico: Contém todas as requisições de serviço

8 COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) é um conjunto de boas práticas criado pela ISACA (Information Systems Audit and Control Association) para governança de TI. Possui uma série de recursos que podem servir como um modelo de referência para governança da TI e do negócio

disponíveis para os clientes e usuários de serviços de TI.

- **Tipos de Serviços**

Os serviços constantes no Catálogo de Serviços devem ser organizados por tipos. Os tipos de serviço mais comuns são:

- ▶ **Serviços de negócio:** Todo serviço que é entregue a clientes de negócio pelas unidades de negócio. São serviços que impactam diretamente nos resultados de negócios e são suportados pelos serviços de TI.
- ▶ **Serviço de TIC:** São todos os serviços fornecidos por um provedor de serviço de TIC que suportam diretamente processos e serviços de negócio de um ou mais clientes. Um serviço de TIC é composto de uma combinação de hardware, software, processos e pessoas.
- ▶ **Serviço de apoio:** São os serviços necessários para suportar os serviços de TIC e entregar um serviço de negócio. Não são diretamente usados pelo negócio, porém são exigidos pelo provedor de serviço de TIC para entregar serviços voltados ao cliente.

- **Benefícios**

- ▶ Garantir o controle de todos os serviços prestados e executados pela Unidade;
- ▶ Permitir uma organização adequada para todos os serviços prestados pelo órgão;
- ▶ Permitir o entendimento dos tipos de serviços existentes no órgão;
- ▶ Possibilitar um entendimento claro e preciso dos serviços que devem estar no Catálogo de Serviços e como devem estar organizados;
- ▶ Assegurar que os serviços publicados no Catálogo de Serviços são os realmente disponíveis;
- ▶ Assegurar que as informações do Catálogo de Serviços são corretas e atuais;
- ▶ Melhorar a eficiência e a eficácia da gestão dos serviços.

- **Finalidade**

- ▶ Garantir que exista um Catálogo de Serviços de TIC claro, organizado, preciso e disponível aos usuários da unidade de TI e que atenda às necessidades de negócio do órgão;
- ▶ Garantir a conformidade com as orientações de órgãos de controle e aderência às melhores práticas de gerenciamento de serviços de TIC do mercado.

5.1.2. Diretriz nº 2 - Atributos do Catálogo de Serviços

Todos os serviços constantes no Catálogo de Serviços do órgão deverão possuir atributos para permitir sua correta definição e gerenciamento.

- **Benefícios:**

- ▶ Buscar apresentar de maneira precisa e clara as características e informações relevantes dos serviços;

- ▶ Comunicar sobre os serviços disponíveis e os meios para solicitá-los.

- **Finalidade:**

- ▶ Buscar a garantia de que os clientes e usuários só tenham acesso às informações que lhes são significativas;
- ▶ Permitir a compreensão do Catálogo de Serviços de maneira mais eficiente.

A subseção 5.3 apresenta uma relação de atributos sugeridos para catálogos de serviços de contratos de Service Desk para a APF.

5.1.3. Diretriz nº 3 - Serviços de TIC constantes no Catálogo de Serviços

Toda a mudança aplicada no catálogo, incluindo os novos serviços de TIC que irão compô-lo, as atualizações em serviços de TIC que o integram, ou ainda a desativação de serviços, devem obrigatoriamente ser autorizados por um responsável ou comitê competente.

- **Benefícios:**

- ▶ Garantir que os serviços que entrarem no Catálogo de Serviço tenham sido analisados e aprovados pelo órgão;
- ▶ Garantir que serviços que não gerem valor para o negócio não estejam no Catálogo de Serviço.

- **Finalidade:**

- ▶ Garantir que somente serviços autorizados estejam no Catálogo de Serviço;
- ▶ Garantir que não sejam feitos investimentos desnecessários para um novo serviço.

5.1.4. Diretriz nº 4 - Publicidade do Catálogo de Serviços

O Catálogo de Serviços deve ser amplamente divulgado e estar acessível e disponível, utilizando-se os meios adequados para isto, tais como portais WEB, livretos, panfletos, cartazes e outros meios de comunicação. Ele pode tanto ser apresentado de maneira abrangente a todos, ou restrita a um conjunto de clientes e usuários. Contudo, é importante que toda parte interessada de um determinado serviço, sempre tenha acesso às informações que lhe forem autorizadas.

- **Benefícios:**

- ▶ Permitir o fácil acesso dos clientes e usuários ao Catálogo de Serviços;
- ▶ Facilitar o acesso à informação, limitando as diferentes visões do Catá-

logo de Serviços somente aos serviços relevantes para os respectivos grupos.

- **Finalidade:**
 - ▶ Proporcionar efetividade ao Catálogo de Serviços tornando-o público e acessível;
 - ▶ Aumentar a eficácia na classificação de chamados.

5.2. Classificação dos Serviços de TIC⁹

O Catálogo de Serviços de TIC é um elemento chave para uma organização, pois permite a redução e a transparência de custos, ocasionada pela padronização e automatização da entrega de processos. Uma vez que a documentação dos serviços de TIC é centralizada, torna-se mais clara a visualização dos custos e investimentos necessários para provê-los. Estes fatores contribuem para o aumento de valor da Unidade de TI da organização perante as outras áreas.

Um dos principais processos para a construção do Catálogo de Serviços de TIC é a identificação de serviços de TIC. Há diversas maneiras de identificar os serviços de TIC existentes em uma organização, tais como: a decomposição dos processos de negócio, a análise da infraestrutura de TIC, a análise de aplicativos disponibilizados, a análise de metas de departamentos e a análise de patrimônio. Para facilitar a identificação dos serviços de TIC recomenda-se classificá-los em grupos, tornando a busca mais eficiente. Seguem, abaixo, os grupos mais comuns utilizados para classificar os serviços de TIC:

- Serviços de Aplicação Padrão: os serviços de TIC mais utilizados nas estações de trabalho, como pacotes de aplicativos de escritório, aplicativos de leitura de e-mails, etc.;
- Serviços de Aplicação Específicos: os serviços de TIC específicos da organização ou de determinados departamentos, como por exemplo, Software ERP e aplicativos de design gráfico;
- Serviços de Estação de Trabalho: as configurações dos computadores dos usuários relativas à organização, como por exemplo, configuração de rede e criação de contas de acesso;
- Serviços de Internet: as configurações e restrições de uso de Internet para determinados usuários ou departamentos;
- Serviços de Intranet: configurações, permissões e restrições de uso quanto aos serviços internos da organização;
- Serviços de Base de Conhecimento: acessos ao repositório de conhecimento dos serviços e recursos disponíveis;

9 Esta sessão é baseada em Taconi, L. H.; Barros, R. M.; Zarpelão B.B.. / Revista de Sistemas de Informação da FSMA n. 14 (2014) pp. 11-25, disponível em: http://www.fsma.edu.br/si/edicao14/FSMA_SI_2014_2_Estudantil_2.pdf - visitado em 26/10/2018.

- Serviços de Compartilhamento de Arquivos: acesso aos repositórios públicos e específicos de arquivos da organização;
- Serviços de Impressão: acessos e permissões referentes às impressoras da organização;
- Serviços de Gerenciamento de Chamados de TIC: também conhecido como Service Desk, responsável por registrar as requisições de suporte dos usuários;
- Serviços de Dispositivos Especiais: responsável pelo provimento de dispositivos específicos como, por exemplo, copiadoras e projetores multimídia;
- Serviços de Backup: cópias de segurança dos dados e sistemas e suas respectivas configurações.

5.3. Atributos Específicos dos Serviços

A diretriz nº 2 especifica a necessidade de se estipular atributos suficientes à completa definição de cada serviço constante no Catálogo de Serviços, que compreenda o detalhamento necessário às suas corretas compreensão, execução e contabilização.

O quadro a seguir contém um exemplo de atributos usuais para um catálogo de serviços técnicos, alinhado às diretrizes apresentadas na seção 5.1:

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
Nome do serviço	Declaração do nome do serviço.
Objetivos do Serviço	Exposição resumida do que o serviço faz e como ele é útil para seus usuários e clientes.
Categoria do Serviço	Definição da categoria do Serviço.
Partes interessadas	Pessoas ou entidades que têm interesse em uma organização, um projeto, um serviço de TI, etc. Podem estar interessadas nas atividades, metas, recursos ou entregáveis. As partes interessadas podem incluir clientes, parceiros, usuários, etc.
Meios de solicitação	Indicação do telefone, endereço de Internet/Intranet, E-mail ou qualquer outra forma oficial onde cliente ou usuário pode solicitar o serviço.
Período definido para atendimento	Indicação dos meses, dias das semanas e horários que o serviço será atendido pela parte executora do serviço.
Processo	Indicação do processo que o serviço deverá seguir, considerando suas peculiaridades (tal como se consiste em uma solicitação ou incidente).

ATRIBUTOS	DESCRIÇÃO
Aprovadores	Indicação dos aprovadores do serviço, caso exista. Um grupo de pessoas ou uma pessoa específica.
Tempo de atendimento	Descrever qual o tempo de atendimento que está definido para o atendimento deste serviço.
Template do formulário	Indicação das informações que serão necessárias para efetuar o atendimento do serviço e compor as informações.
Riscos Associados	Eventos possíveis que podem causar perdas ou danos, ou afetar a habilidade de atingir objetivos, durante a execução do serviço.
Fluxo de Atividades	Indicar o fluxo de trabalho mapeado do respectivo serviço, caso ele exista.
Link da Base de Conhecimento	Indicar o link da Base de Conhecimento que dá acesso ao histórico de evolução do item de serviço.

Figura 3 - Quadro de atributos usuais de um Catálogo de Serviços de *Service Desk* para a APF

5.4. Alteração do Catálogo de Serviços

Ao longo da execução contratual, o Catálogo de Serviços poderá ser alterado por meio de aditivo contratual, sem prejuízo ao disposto no art. 65 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, desde que observada a vedação de alterações que:

- a) Não estejam devidamente previstas no instrumento contratual;
- b) Impliquem em acréscimo de serviços estranhos à natureza da contratação (*Service Desk*), isto é, de serviços que não sejam restritos ao núcleo imutável do objeto.

Quando alterações no catálogo impliquem em aumento dos volumes de serviços que propicie desequilíbrio econômico-financeiro, devem ser tomadas tempestivamente as devidas providências para que as condições originais da prestação sejam restabelecidas.

6

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Naturalmente, aplicam-se às contratações de Service Desk as normas pertinentes às contratações de TIC, devendo-se seguir portanto os processos de Planejamento da Contratação e Gestão Contratual estabelecidos na IN04. Também devem ser observadas as orientações do “Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação”, publicado pela SETIC (Guia de Contratações - SETIC).

Portanto, ao se planejar uma contratação usual de Serviços de Suporte e Atendimento aos Usuários de TIC (Service Desk), deve-se realizar as etapas previstas no art. 9º da citada norma, quais sejam:

- I - Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação;
- II - Estudo Técnico Preliminar da Contratação;
- III - Análise de Riscos; e
- IV - Termo de Referência ou Projeto Básico.

6.1. Estudo Técnico Preliminar - Especializado para **Service Desk**

Nesse sentido, visando auxiliar no desenvolvimento de um planejamento coerente e estruturado de forma a contemplar as atividades mais importantes para obtenção do correto dimensionamento da demanda e detalhamento de uma contratação de Service Desk, apresenta-se a seguir uma especialização da etapa de Estudo Técnico Preliminar (ETP) da Contratação de TI para este objeto.

6.1.1. Diagrama do Processo

A figura a seguir apresenta um diagrama de processo da etapa de ETP especializado para o objeto Service Desk, considerando que, nesta etapa, o cenário escolhido - em termos gerais - para atendimento da demanda de serviços de suporte ao usuário de TIC da instituição é previamente conhecido.

O Apêndice VII contém uma versão ampliada dessa figura.

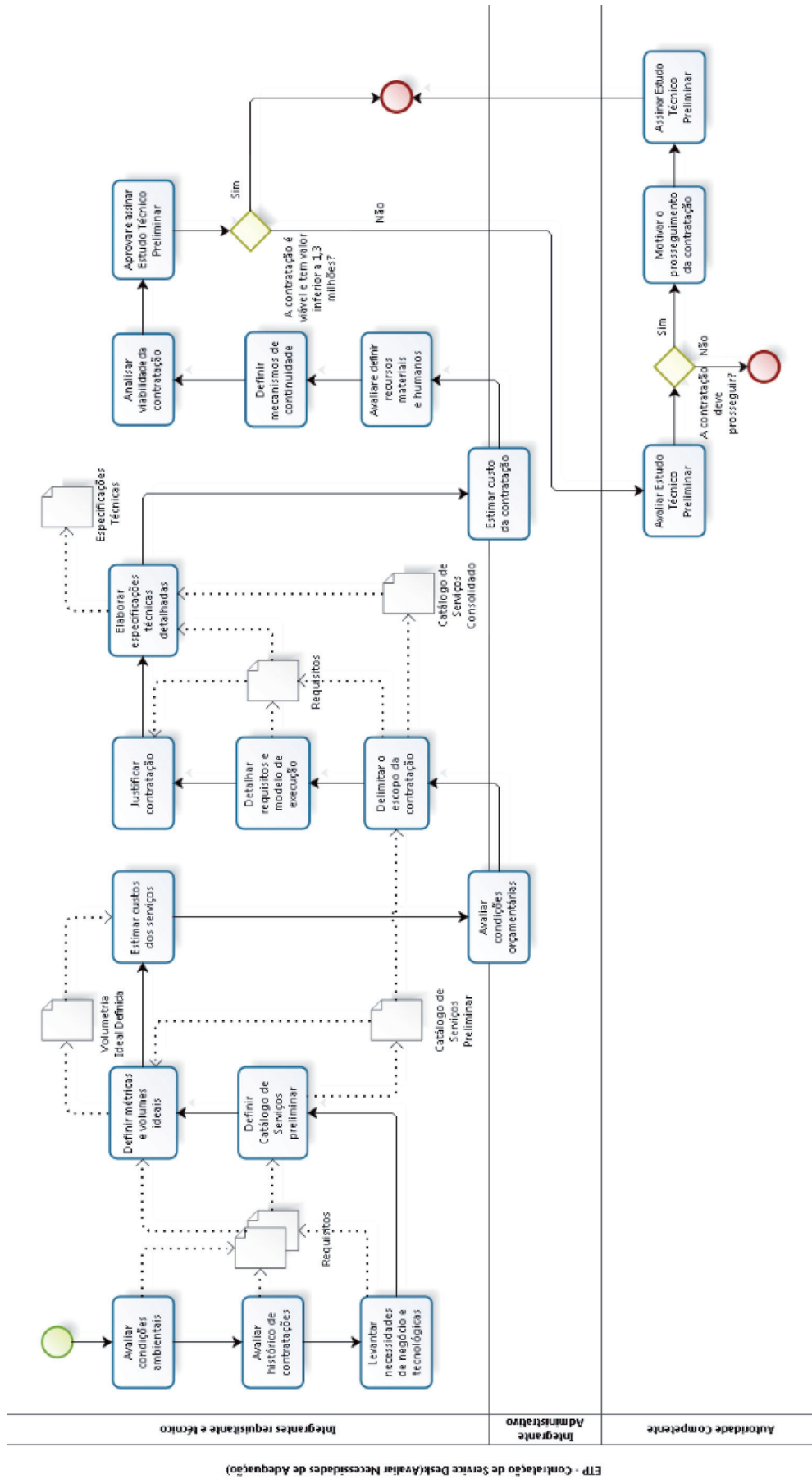


Figura 4 - Diagrama de processo da etapa de ETP - especializado para Service Desk

6.1.2. Descrição do Processo

Portanto, o processo de Estudo Técnico Preliminar da Contratação especializado para o objeto *Service Desk* possui dezenove atividades e produz o artefato Estudo Técnico Preliminar da Contratação para este objeto. As atividades de número um a treze são descritas nas tabelas a seguir.

I. AVALIAR CONDIÇÕES AMBIENTAIS
<p>Objetivo: Obter informações sobre as características da instituição, com vistas à identificação precisa das necessidades de serviços de atendimento e suporte técnico aos usuários de TIC (relacionados ao <i>Service Desk</i>).</p> <p>Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.</p>
<p>Entradas: Ativos e processos organizacionais, competências profissionais, ambiente tecnológico e instalações físicas da instituição.</p> <p>Saídas: Identificação de requisitos e dimensionamento das necessidades institucionais de serviços que serão providos pelo futuro contrato de <i>Service Desk</i>.</p>
<p>Descrição: Nesta atividade, devem ser identificadas e mensuradas (ou estimadas) as variáveis e informações institucionais que venham a contribuir com o conhecimento das necessidades de serviços relacionadas ao atendimento de <i>Service Desk</i> e suas principais características. Segue uma relação (não exaustiva) dos aspectos que os integrantes devem avaliar nesta etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Número de usuários (internos e externos) a serem atendidos pelos serviços que serão contratados; e) Parque tecnológico (relação de ativos de TIC, incluindo sua localização); f) Ambiente tecnológico e arquitetura dos ativos de TIC; g) Condições de operação dos ativos de TIC, incluindo sua vida útil e situação quanto à obsolescência; h) Estrutura de comunicação, incluindo sua arquitetura e situação das redes; i) Serviços contínuos e eventuais providos pela área de TIC; j) Sistemas (atuais, legados e em construção); k) Contratos em andamento; l) Projetos previstos ou em execução relacionados aos objetivos, metas ou iniciativas do PETI/PDTI; m) Conhecimentos e competências do corpo funcional (usuários clientes) relativas à utilização dos ativos de TIC; n) Conhecimentos e competências do pessoal de TIC da instituição; o) Estrutura organizacional e distribuição geográfica das unidades que compõem a instituição.
<p>Referências: IN04: art. 12, I, "a"; art. 17.</p>

II. AVALIAR HISTÓRICO DE CONTRATAÇÕES

Objetivo: Obter informações sobre os contratos atuais e anteriores que estejam relacionados com os serviços de Service Desk desejados, visando planejar com precisão o dimensionamento, métricas, indicadores, modelos de execução e de gestão, e demais fatores relacionados ao futuro contrato.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Históricos de planejamento e gestão de contratos executados e em execução, ferramentas de controle de chamados e gerenciais (automatizadas ou não) que tenham sido utilizadas, notas técnicas, relatórios, e demais artefatos relacionados aos possíveis serviços a serem executados no âmbito do futuro contrato de *Service Desk*.

Saídas: Requisitos relacionados a modelos, paradigmas, exemplos, estatísticas, estratégias de execução e gestão contratual e outras informações que se apliquem.

Descrição: Deve-se avaliar o histórico das contratações anteriores da instituição cujos objetos foram similares ou segmentares ao pretendido, no intuito de subsidiar o dimensionamento, os modelos de execução e gestão, e demais requisitos do futuro contrato de *Service Desk*. A análise deve abranger todas as unidades que serão providas pelo futuro contrato.

Os integrantes devem colher e registrar informações considerando principalmente os seguintes aspectos:

- a) Estatísticas relacionadas aos chamados técnicos atendidos por categoria, incluído o volume executado, taxas de sucesso, percentual de chamados frustrados, média de indicadores e metas, etc.;
- b) Níveis históricos de serviços;
- c) Histórico de ocorrências (negativas e positivas), incluindo glosas e sanções aplicadas;
- d) Histórico de incidentes e problemas registrados;
- e) Formação profissional e quantitativo de profissionais de contratadas alocados nos contratos anteriores que tenham havido;
- f) Projeções de crescimento de volumes das demandas atuais;
- g) Efetividade das métricas e indicadores na apuração da qualidade das entregas e da remuneração dos serviços;
- h) Grau de complexidade de apuração das métricas e indicadores de níveis de serviços;
- i) Ocorrência de demandas e situações não previstas no Catálogo de Serviços e demais condições contratuais anteriores;
- j) Grau de adequação dos catálogos de serviços utilizados em contratos anteriores com a realidade institucional e o objeto do contrato.

Caso a instituição não possua contratos adequados para efetuar a análise, deve-se utilizar experiências e contratos de órgãos parceiros de porte e características semelhantes para realizar o estudo, ajustando-se esta aprendizagem à realidade da instituição, tanto quanto possível.

Independentemente de terem havido ou não contratações anteriores relacionadas ao objeto, é recomendável avaliar contratações similares de outras entidades da APF, buscando identificar boas práticas e mecanismos de execução, mensuração, controle e gestão que tenham apresentado resultados positivos e possam ser utilizados ou adaptados para a realidade da contratação em pauta.

Referências: IN04: art. 12, I; art. 17.

III. LEVANTAR NECESSIDADES DE NEGÓCIO E TECNOLÓGICAS

Objetivo: Definir as necessidades de negócio e tecnológicas que serão atendidas pelo contrato de *Service Desk*.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Informações e artefatos sobre as condições ambientais e sobre o histórico das contratações obtidos nas atividades anteriores; necessidades específicas encaminhadas pelas demais áreas.

Saídas: Necessidades de negócio e tecnológicas para os futuros serviços do contrato de *Service Desk* em pauta definidas.

Descrição: Nesta atividade definem-se, com base no conhecimento obtido nas atividades anteriores, informações preliminares relativas às necessidades de negócio dos serviços a serem executados no âmbito do contrato de *Service Desk* que está sendo planejado, observando-se as sugestões contidas no *template* do ETP do Guia de Contratações - SETIC.

É recomendável que as diferentes unidades organizacionais da instituição sejam formalmente consultadas sobre suas necessidades específicas de serviços de suporte e atendimento técnico de TIC que ainda não venham sendo atendidas - ou cujo atendimento seja incompleto ou deficitário - na estrutura atual, visando eliminar o risco de omissões indevidas de necessidades por parte da Equipe de Planejamento da Contratação (EPC).

Deve-se atentar para as normas e padrões relativos à instalação e operação de Centrais de Atendimento, cuja exigência deve ser avaliada pela EPC e, caso pertinente, incluída como requisito contratual.

Referências: IN04: art. 12, I; art. 17.

IV. DEFINIR CATÁLOGO DE SERVIÇOS PRELIMINAR

Objetivo: Construir uma versão inicial do Catálogo de Serviços para o futuro contrato de *Service Desk*.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Requisitos, informações e artefatos obtidos nas atividades anteriores, relacionados às condições ambientais, histórico de contratações atuais e anteriores relacionadas aos serviços a serem prestados e necessidades de negócio e tecnológicas estabelecidas.

Saídas: Versão inicial do Catálogo de Serviços do futuro contrato de *Service Desk*.

Descrição: Deve-se definir um catálogo inicial de serviços com base nas necessidades de negócio da instituição e demais artefatos e informações obtidos até esta atividade, considerando as necessidades de negócio e tecnológicas definidas e demais informações obtidas e pertinentes.

Até onde possível, definem-se também as categorias e atributos iniciais dos serviços que integram o catálogo, de acordo com as escolhas efetuadas nas atividades anteriores, devendo-se utilizar outras contratações como modelos ou exemplos para inspiração.

O Apêndice II deste guia apresenta uma sugestão de Catálogo de Serviços padrão.

Referências: IN04: art. 12, I; art. 17.

V. DEFINIR MÉTRICAS E VOLUMES IDEAIS

Objetivo: Aprimorar a definição das características técnicas da contratação por meio do estabelecimento das métricas e volumes ideais, considerando a realidade institucional.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Informações e artefatos obtidos nas atividades anteriores, relacionados às condições ambientais, ao histórico de contratações e às necessidades de negócio e tecnológicas definidas; detalhes de contratações atuais; Catálogo de Serviços preliminar construído na atividade anterior; exemplos de contratações de outras instituições.

Saídas: Métricas e volumes ideais definidos para atender plenamente as necessidades de negócio da instituição e Catálogo de Serviços aprimorado.

Descrição: Nesta tarefa, devem-se definir as métricas e os volumes ideais de serviços a serem utilizadas e executados no futuro contrato.

Considerando que a unidade de mensuração / forma de remuneração é a métrica mais frequentemente utilizada ao longo da execução, as opções conhecidas de métricas possíveis para esta finalidade devem ser judiciosamente avaliadas - utilizando-se de exemplos de contratações do órgão contratante, bem como de outros órgãos da APF.

Deve-se observar o relatado no capítulo 3 deste guia, que trata das diferentes alternativas praticadas na APF. Recomenda-se a realização de testes de cenários de emprego das diferentes métricas conhecidas, visando evidenciar a melhor alternativa - considerando os princípios da eficiência, efetividade e economicidade - tendo em vista a realidade institucional.

Nesta atividade, também devem ser definidas as demais métricas pertinentes ao catálogo e ao futuro contrato que sejam passíveis de determinação até o momento.

Deve-se também estimar, conforme as entradas no Catálogo de Serviços preliminar, e à luz dos princípios da eficiência e razoabilidade, os quantitativos e/ou volumes de serviços necessários ao pleno atendimento das necessidades de negócio/serviços levantadas.

Ao final desta atividade, o Catálogo de Serviços preliminar, construído na atividade anterior, deverá ser ajustado às métricas definidas, valorando-se os serviços e/ou as categorias de serviços, conforme se aplique.

Referências: IN04: art. 19, II e IV; art. 20, I e II, "a".

VI. ESTIMAR CUSTOS DOS SERVIÇOS

Objetivo: Obter uma estimativa prévia de custo da contratação.
Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Informações e artefatos obtidos nas atividades anteriores, especialmente necessidades de negócio e tecnológicas e Catálogo de Serviços preliminar.

Saídas: Estimativa prévia de custo do futuro contrato de Service Desk para os volumes ideais de serviços definidos.

Descrição: Deve-se realizar uma pesquisa prévia de custos unitários e totais de contratações atuais de órgãos da APF que possuam características semelhantes às definidas até o momento (especialmente que utilizem a mesma métrica de mensuração e forma de remuneração dos serviços).

Uma vez obtido um valor unitário para a métrica escolhida, efetua-se um cálculo simples do valor total previsto dos serviços em razão dos volumes conhecidos, de modo que se obtenha uma estimativa preliminar dos custos da contratação em pauta.

Referências: IN04: art. 12, II, "g".

VII. AVALIAR CONDIÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Objetivo: Obter uma estimativa confiável dos recursos disponíveis para realizar a contratação de *Service Desk*.

Responsáveis: Integrante Administrativo, Integrante Técnico e Integrante Requisitante

Entradas: Documentos de planejamento institucional e governamental (PEI, PETI, PDTI, leis orçamentárias, etc.) e dotação orçamentária disponível para o projeto.

Saídas: Limite de gasto previsto para a contratação.

Descrição: A ETP deve avaliar, consultando os instrumentos de planejamento, bem como as áreas competentes, qual a dotação orçamentária e a expectativa de gasto definida para o projeto de contratação de *Service Desk*.

Nesta atividade, com base na estimativa de custo da contratação - realizado na atividade anterior - deve-se, conforme o caso:

- a) Propor a inscrição ou atualização da futura despesa nos instrumentos de planejamento institucional ou governamental;
- b) Verificar a possibilidade de suplementação orçamentária e redistribuição de dotações.

Ao final, deve-se obter um limite confiável de custo máximo aceitável para a contratação de *Service Desk* em pauta.

Referências: IN04: art. 23, I.

VIII. DELIMITAR O ESCOPO DA CONTRATAÇÃO

Objetivo: Ajustar o volume e abrangência dos serviços do futuro contrato de *Service Desk* à disponibilidade de recursos definida para a contratação.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Requisitos definidos, estimativa de custos totais dos serviços, limite orçamentário definido e Catálogo de Serviços Preliminar.

Saídas: Relação, atributos, volume e demais características dos serviços a serem prestados no contrato de *Service Desk*, ajustados à realidade de institucional e do mercado.

Descrição: Nesta atividade, caso necessário, os integrantes devem ajustar os requisitos de negócio da contratação e o volume dos serviços a serem prestados, de acordo com a disponibilidade de recursos e demais condições institucionais.

Os integrantes devem ajustar o Catálogo de Serviços ao escopo, à volumetria, aos níveis de serviços estabelecidos e às demais condições definidas para a contratação. Deve-se produzir uma versão final do catálogo que será utilizado no contrato. Esta versão será utilizada também para embasar a pesquisa de preços e a estimativa de custo da contratação.

Se for o caso, deve-se avaliar alternativas e conformações que reduzam o custo da contratação para adequá-lo à disponibilidade orçamentária, tais como: supressão de itens do Catálogo de Serviços, contenção ou redistribuição de demandas, canalização de serviços para outros meios ou contratos, convênios com outras instituições, contratações conjuntas com outros órgãos da APF, etc.

Vale observar que o fato de a instituição contratante possuir recursos suficientes para realizar a contratação na forma ideal, ainda assim esta atividade deve ser realizada, visando racionalizar os custos e serviços, em razão dos princípios administrativos, tais como os da eficiência, vantajosidade e economicidade, nos termos da legislação pertinente.

Referências: IN04: art. 23, I.

IX. DETALHAR REQUISITOS E MODELO DE EXECUÇÃO

Objetivo: Consolidar todos requisitos e o Modelo de Execução do futuro contrato de *Service Desk*.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Informações obtidas nas atividades anteriores quanto às necessidades de negócio e tecnológicas, condições ambientais, Catálogo de Serviços preliminar, escopo da contratação, métricas e volumes definidos, etc.

Saídas: Redação final dos requisitos, das definições do Modelo de Execução contratual, bem como das demais características da contratação, considerando o template sugerido no Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, publicado pela SETIC.

Descrição: Nesta atividade, os integrantes devem produzir uma versão final dos requisitos da contratação e demais definições relativas ao futuro contrato de *Service Desk*, nos termos estabelecidos na IN04.

Deve-se atentar para os seguintes aspectos, que nesta atividade merecem especial atenção, ainda que sua definição já tenha sido realizada nas atividades anteriores:

- a) Criticidade dos processos de negócio, para definição adequada dos níveis mínimos de serviços para cada categoria do catálogo;
- b) Possível necessidade de definição de níveis de serviços diferentes para categorias diversas de usuários;
- c) Inventário dos ativos de TIC da instituição, visando dimensionar adequadamente os volumes de cada serviço incluído no catálogo;
- d) Inventário de todo o software que será operado pela equipe de atendimento em razão das demandas previstas, incluindo todas as possíveis intervenções necessárias, visando definir adequadamente o perfil dos profissionais alocados no contrato, bem como o quantitativo necessário estimado/sugerido;
- e) Definição dos itens relacionados nos artigos 19 e 20 da IN04 que impliquem em custos para a futura contratada, em vista da provável necessidade de realização de cotações de preços, conforme atividades subsequentes;
- f) Definição dos processos ITIL que a execução contratual deverá observar, com detalhamento dos requisitos associados que devem necessariamente ser atendidos;
- g) Definição sobre o local de funcionamento da Central de Atendimento, considerando: espaço físico e infraestrutura disponíveis; Política de Segurança da Informação; estruturas gerencial e orçamentária; e o grau de confidencialidade da informação diante da missão institucional;
- h) Definição sobre as ferramentas automatizadas de controle de chamados e gerenciais; isto é, se a instituição possui tais ferramentas ou se serão disponibilizadas pela contratada. Neste último caso, todo o controle gerencial deverá ser efetuado exclusivamente pela Administração.

Referências: IN04: art. 12, I e II; art. 14, IX.

X. JUSTIFICAR CONTRATAÇÃO

Objetivo: Construir a justificativa para o futuro contrato de *Service Desk*, alinhada às características e volumes definidos nas atividades anteriores.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Informações levantadas nas atividades anteriores, características e requisitos definidos para a contratação, documentos institucionais de planejamento de TIC.

Saídas: Justificativa da contratação, de acordo com o estabelecido na IN04.

Descrição: Os integrantes devem redigir a versão final da justificativa da contratação dos serviços de atendimento ao usuário (*Service Desk*), considerando o *template* sugerido no Guia de Contratações - SETIC.

Deve-se fazer contar na detalhadamente justificativa os fatores que fundamentaram a definição de métricas, quantitativos, níveis de serviços e modelos escolhidos ao longo do planejamento realizado.

Referências: IN04: art. 12, IV; art. 16, II.

XI. ELABORAR ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DETALHADAS

Objetivo: Obter uma especificação técnica detalhada dos serviços que serão prestados no âmbito do contrato de *Service Desk* que está sendo planejado.

Responsáveis: Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Necessidades de negócio e tecnológicas, Modelo de Execução, condições ambientais, níveis de serviços exigidos e demais requisitos e características definidas para os serviços que compõem o objeto da contratação.

Saídas: Apêndice contendo as especificações técnicas detalhadas dos serviços a serem executados.

Descrição: Considerando a complexidade do objeto contratual, recomenda-se que as especificações técnicas dos serviços que serão objeto da contratação de *Service Desk* sejam detalhadas em um documento à parte, na forma de apêndice ao ETP, para melhor organização.

Tal apêndice poderá ser encaminhado a fornecedores, para fins de pesquisas de mercado, caso necessário, bem como anexado ao futuro Termo de Referência. Nesse sentido, todos os fatores que implicarem em custos a serem contabilizados na proposta orçamentária da empresa fornecedora devem ser detalhados neste documento.

Uma especificação técnica detalhada de serviços a serem executados em um contrato de *Service Desk* deverá conter, pelo menos:

- a) Dimensionamento da força de trabalho da instituição;
- b) Conformação do parque tecnológico instalado na instituição, incluindo detalhes de todo o hardware, rede de comunicação e software básico e aplicativo nos quais os serviços serão prestados;
- c) Referência ao Catálogo de Serviços a serem prestados;
- d) Papéis e quantitativos ideais estimados para a força de trabalho da contratada a ser empregada no contrato;
- e) Formas de mensuração e pagamento dos serviços;
- f) Níveis mínimos de serviços exigidos para cada categoria de chamados e demais critérios de aceitação;
- g) Modelo de funcionamento da Central, incluindo o processo de atendimento;
- h) Modelo de execução do contrato;
- i) Definições das ferramentas automatizadas de controle de chamados e de fornecimento de informações gerenciais, contendo seus requisitos específicos exigidos, caso venha a ser fornecida pela contratada.

Referências: IN04: art. 12, I e II; art. 17.

XII. ESTIMAR O CUSTO DA CONTRATAÇÃO

Objetivo: Obter a estimativa de custo final para o futuro contrato de *Service Desk*.

Responsáveis: Integrante Administrativo, Integrante Técnico e Integrante Requisitante.

Entradas: Especificações Técnicas e Catálogo de Serviços.

Saídas: Preço de referência da contratação.

Descrição: Deve-se realizar a pesquisa de preços detalhada para a contratação e obter o preço final de referência, nos termos da Instrução Normativa nº 3/2017, da Secretaria de Gestão (SEGES) do MP, que dispõe sobre procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral.

Naturalmente, neste ponto, deve-se realizar a prospecção de Atas de Registro Preços (ARPs) que se adequem ao planejamento realizado, em todos os aspectos pertinentes, observando as restrições relativas a adesões tardias estabelecidas na subseção 6.3.9.1 do presente guia. Caso se identifique na adesão ou na participação o melhor cenário - em comparação à realização de procedimento licitatório - devem restar demonstradas a economicidade e a vantajosidade para a Administração.

Referências: IN04: art. 12, III; art. 14, VII; art. 22. IN nº 3/2017, da SEGES/MP.

As demais atividades (13 a 19) não serão detalhadas neste documento, por serem as mesmas apresentadas na etapa de ETP do Guia de Contratações - SETIC, e logicamente devem ser executadas para a finalização do processo apresentado nesta seção.

6.2. Análise de Riscos

Obviamente, ao longo do processo de PCTI de um contrato de Service Desk deve-se executar uma análise de riscos detalhada, com base no processo definido na etapa de Análise de Riscos (AR) do Guia de Contratações - SETIC.

A subseção seguinte apresenta uma relação dos principais riscos que devem ser considerados durante o processo de planejamento de um contrato de Serviços de Suporte e Atendimento de TIC (Service Desk).

Vale alertar ainda a necessidade de que as ameaças relativas à execução contratual sejam devidamente gerenciadas da melhor forma possível ao longo do andamento dos contratos de Service Desk, qualquer que seja a realidade institucional do órgão contratante.

6.2.1. Principais Riscos com Impacto sobre a Gestão Contratual de Service Desk

Os principais riscos detectados com potencial de causar impacto no planejamento e na gestão contratual de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de Tecnologia da Informação e Comunicação são relacionados a seguir.

- a) Ausência de indicadores para controle do percentual de requisições atendidas de acordo com prazos preestabelecidos para início e fim dos atendimentos, controle este, de nível mais global, que possibilita acompanhar e monitorar o desempenho da contratada.

- b) Fixação de percentual limite de glosa da fatura da contratada que depende do número de atendimentos que descumpriram os níveis mínimos de serviço, o que pode resultar em desestímulo para que a empresa contratada busque a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.
- c) Inexistência de escalas de graduação na aplicação das glosas nos casos de reincidência de descumprimento nos níveis mínimos de serviço, que também pode desestimular a empresa contratada.
- d) Utilização de metodologia de aferição de indicador que não prioriza a resolução de atendimentos com base na idade ou criticidade de cada requisição, atendimento ou chamado técnico, o que poderia gerar alguma ineficiência na prestação do serviço por parte da contratada.
- e) Definição de níveis mínimos de serviço sem a participação das áreas de negócio.
- f) Inexistência de informações históricas do órgão, relativas à prestação de serviços de suporte à infraestrutura.
- g) Inobservância dos níveis mínimos de serviço estabelecidos contratualmente, em decorrência da má especificação dos indicadores ou da ausência de controles internos para aferição da qualidade dos serviços prestados.
- h) Contratação levando em consideração níveis mínimos de serviço estabelecidos por órgão diverso, levando à inconformidade em relação às necessidades da própria unidade.
- i) Definição de níveis mínimos de serviço sem identificação de análises ou estudos técnicos que pudessem justificar a escolha de metas e demais exigências.
- j) Falta de clareza e ambiguidade na especificação dos indicadores e mecanismos de glosa.
- k) Ausência de meta associada aos indicadores.
- l) Ausência de percentual de glosa associado aos indicadores.
- m) Ausência de aplicação de alguns indicadores de níveis de serviço previstos no contrato.
- n) Utilização de metodologia ou fórmula diferente da prevista em contrato para cálculo de indicador de nível de serviço.
- o) Ignorar o tempo gasto para classificação de alguns chamados técnicos no cálculo do tempo de atendimento para fins de aferição do indicador de nível de serviço.
- p) Risco na integridade dos dados relativos aos sistemas de gerenciamento de serviços, devido os dados utilizados para faturamento dos serviços prestados serem administrados pela própria contratada.
- q) Não aplicação de glosas diante de descumprimentos de previsões contratuais.
- r) Uso de *software* de gestão contratual que não contempla todos os indicadores de níveis de serviços, impossibilitando o ateste da qualidade dos serviços e a aplicação de eventuais e respectivas glosas.
- s) Utilização de níveis mínimos de serviços diferentes daqueles estabelecidos no respectivo termo de referência, alterando, assim, as exigências

levadas em consideração na composição dos custos e preços praticados no momento da celebração contratual.

- t) Ausência de memórias de cálculo para a composição das quantidades faturadas, impossibilitando o adequado ateste e a devida fiscalização, com consequente majoração do risco de pagamentos indevidos.
- u) Atribuição dos papéis de gestor e fiscal de contrato para um mesmo servidor, aumento o risco de ineficiência do respectivo contrato.
- v) Impropriedades no processo de acompanhamento e fiscalização contratuais relacionadas ao ateste e validação dos serviços, como a utilização de planilhas encaminhadas pela contratada, em vez de se utilizar de própria base de dados. Tal fato aumenta o risco de impacto financeiro, devido a pagamentos inadequados e à ausência de glosas.
- w) Ausência de designação de fiscais em unidades descentralizadas, prejudicando o acompanhamento dos serviços prestados e aumentando a exposição das unidades ao risco de fraudes e ineficiências na prestação dos serviços.

6.3. Termo de Referência

Com efeito, a etapa de construção do Termo de Referência (TR) de uma contratação de Service Desk deve, a exemplo da etapa de Análise de Riscos, seguir o processo definido no Guia de Contratações - SETIC e obviamente atender ao estabelecido na subseção IV da IN04.

As próximas subseções apresentam orientações que devem ser observadas ao se executar esta etapa do PCTI para o objeto Serviços de Suporte e Atendimento de TIC (Service Desk).

6.3.1. Objeto da Contratação

O objeto da contratação deve conter qualificação tal como “serviços de suporte e atendimento técnico aos usuários de TIC”, “Service Desk”, ou expressão assemelhada, que não suscite dúvidas quanto à delimitação do escopo da contratação.

A descrição deve servir com precisão à delimitação conceitual do rol de tarefas constante no catálogo de serviços, que, por sua vez, não deve conter nenhuma atividade que não se enquadre na descrição do objeto ou não se relacione à área da TIC.

Deve ser também utilizado o código específico “26980” do Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (CATSER de TIC)¹⁰ para contratação de Central de Serviços de TIC.

¹⁰ O CATSER de TIC pode ser consultado no Portal Compras Governamentais (<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/noticias/859-novo-catalogo-de-servicos-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-cat-ser-tic>).

6.3.2. Justificativa da Contratação

Devem necessariamente integrar a justificativa da contratação as seguintes informações - dentre outras - decorrentes do ETP, visando atender ao art. 16 inciso II da IN04:

- Conformação do ambiente de TIC da instituição de acordo com a avaliação realizada na atividade 1 da etapa do ETP (avaliação das condições ambientais);
- Estatísticas e médias de chamados levantadas na atividade 2 da etapa de ETP (avaliação do histórico de contratações);
- Demonstração da missão e atividades críticas da instituição que comprovem a necessidade tempestiva do atendimento e níveis mínimos de serviços adotados nas demais seções do TR.

6.3.3. Especificação de Requisitos

Deve conter as necessidades de negócio e requisitos tecnológicos definidos na etapa de ETP, podendo referenciar apêndice que contenha as especificações técnicas detalhadas dos serviços, para melhor organização e clareza.

Requisitos técnicos e funcionais relativos às ferramentas automatizadas de controle de chamados, apuração de indicadores, bem como de outros aspectos que devam ser providos por sistemas automatizados, caso sejam fornecidos pela contratada no âmbito do contrato de Service Desk, também devem ser relacionados integralmente no citado apêndice ou em documento específico.

O Apêndice III deste guia apresenta uma sugestão de requisitos mínimos de ferramentas automatizadas de controle que apoiam a fiscalização e gestão contratuais.

6.3.4. Definição de Responsabilidades das Partes

Vale observar que, na seção do TR relativa à definição de responsabilidades das partes, é necessário vincular as obrigações caracterizadas no modelo de execução e nas especificações técnicas dos serviços, que por sua vez devem estar suficientemente detalhadas em outras seções do TR, apêndices ou anexos.

No caso de exigir-se da contratada, no âmbito da execução contratual, a conformidade a domínios, disciplinas, gerências ou processos de padrões ou frameworks de gestão ou governança de TIC, o escopo de tais exigências deve ser definido explícita e objetivamente. Recomenda-se observar as seguintes condições:

- a) Não submeter à contratada exigências de maturidade que a instituição não possua;
- b) Não condicionar a execução a exigências de conformidade que não estejam diretamente relacionadas ao objeto contratual e à finalidade precípua da contratação.

6.3.5. Modelo de Execução

Conforme estabelecido no art. 19 da IN04, o Modelo de Execução do contrato deve descrever as rotinas de execução; a estimativa do volume de serviços para o contrato; os mecanismos formais de comunicação; a forma de pagamento; e os modelos de termos de compromisso e ciência de manutenção de sigilo e segurança.

Portanto, deve-se detalhar, dentre outros aspectos, os mecanismos de abertura de chamados e o fluxo de atendimento - normalmente apoiados em ferramentas automatizadas; o processo de atendimento da Central de Suporte e Serviços ou Service Desk; os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos especificamente no que concerne a este objeto; as etapas de execução do contrato; e invariavelmente referenciar as especificações técnicas detalhadas dos serviços.

6.3.5.1. Etapas da Execução

O quadro da figura a seguir representa um ciclo de vida padrão para a fase de execução de um contrato de Service Desk em uma perspectiva de projeto, comparada com a fase de Gestão Contratual do Modelo de Contratação de Soluções de TI (MCTI) e suas respectivas etapas.

FASE DO MCTI	GESTÃO DO CONTRATO					
ETAPAS DO PROCESSO	Início do Contrato			Encaminhar OS e Monitoramento da Execução		Encerramento do Contrato
FASES DO PROJETO	Iniciação			Execução dos Serviços		Encerramento
ETAPAS DO PROJETO	Elaboração dos Planos de Inserção e Fiscalização	Reunião Inicial	Preparação para a execução	Adaptação operacional	Operação normal ↻	Encerramento contratual

Figura 5 - Ciclo de vida de projeto de um contrato de *Service Desk* (fase de execução)

Como se observa no quadro acima, o ciclo de vida contempla uma etapa de preparação para execução dos serviços de atendimento e um período de adaptação operacional da nova empresa ao ambiente organizacional, físico e computacional da instituição.

Durante o período de Preparação para a execução, o acesso às instalações da instituição será franqueado à contratada, para que possa levantar todas as informações necessárias à prestação e efetuar as atividades necessárias, sem prejuízo do negócio.

É necessário planejar um marco formal de aprovação da estrutura necessária ao início efetivo da prestação dos serviços após a etapa de Preparação para a execução, sendo recomendável que a EPC avalie a conveniência de vincular um pagamento à contratada relativo a esta etapa, posto que em geral tais atividades implicam em despesas de investimento e mão de obra à empresa que podem se configurar significativos.

Já durante o período de Adaptação operacional, que se inicia quando da efetiva entrada em produção dos serviços, os indicadores de níveis mínimos de serviços são apurados normalmente a cada entrega, mas não causam impacto - ou têm seu impacto reduzido - nos valores devidos, caso ocorra insuficiência na avaliação de qualidade que não caracterize faltas graves ou inexecução contratual.

A duração da etapa de adaptação operacional, bem como as definições relativas à redução ou dispensa da aplicação de retenções ou sanções pertinentes ao desatendimento dos níveis de serviços devem estar claramente definidos no TR, sendo recomendável não estabelecer um período maior do que 3 meses de adaptação.

A título de exemplo, um mecanismo possível seria definir a dispensa de 100% dos descontos no primeiro mês, reduzindo-os em 25% no segundo, e 50% no terceiro. No quarto mês a operação já seria normal, com os descontos relativos ao não atingimento dos níveis de serviços sendo contabilizados integralmente.

O capítulo 7 contém uma especialização do processo de Início do Contrato e detalha as atividades de preparação para o início efetivo da prestação dos serviços.

6.3.5.2. Papéis e Responsabilidades

Os papéis e responsabilidades dos servidores envolvidos no processo de gestão e fiscalização de contratos de serviços de suporte e atendimento técnico aos usuários de TIC são os apresentados na IN04.

É recomendado, sempre que possível, a segregação desses papéis para que o processo não fique concentrado em uma única pessoa, sendo fundamental que o gestor não venha a acumular os papéis de fiscal técnico, administrativo ou requisitante, uma vez que atividades de gestor do contrato devem ser exercidas por servidor com atribuições gerenciais, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual.

Recomenda-se que os papéis de fiscal técnico e requisitante só venham a ser acumulados pelo mesmo servidor em casos de extrema necessidade, e - neste caso - desde que a área de TIC seja a própria demandante da solução.

Quanto ao papel de Fiscal Administrativo, desempenhado por servidor da Área Administrativa do órgão, com conhecimentos administrativos, contratuais e legais, não deve ser acumulado com outra função da execução contratual.

Conforme Acórdão 10.075/2017-Primeira Câmara:

“Nos contratos de soluções de tecnologia da informação, o atesto de faturas por parte do gestor do contrato, sem a manifestação do fiscal técnico quanto à avaliação dos serviços executados ou dos bens entregues, viola o art. 34, incisos II e III, da IN-SLTI 4/2014, bem como o *princípio da segregação de funções*”.

Sendo assim, é importante observar que as boas práticas administrativas impõem que as atividades de fiscalização e de supervisão do contrato devem ser realizadas por agentes administrativos distintos (princípio da segregação das funções) , o que favorece o controle e a segurança do procedimento de liquidação de despesa.

Seguem, abaixo, atores importantes - pertencentes aos quadros da contratada - para a execução dos contratos de Serviços de Suporte e Atendimento de TIC.

I. Preposto da CONTRATADA

Responsabilidades: Acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto ao CONTRATANTE, incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual.

II. Gerente da Central de Atendimento da CONTRATADA

Responsabilidades: Planejar, coordenar e supervisionar procedimentos da Central de Atendimento. Otimizar procedimentos e recurso que visem melhorias no atendimento do usuário de TIC. Acompanhar os resultados das equipes e gerenciar o fluxo de atendimento. Realizar a análise e *acompanhamento* dos indicadores.

III. Supervisor de Serviços da Central de Atendimento da CONTRATADA

Responsabilidades: Supervisionar a equipe responsável pelos atendimentos do *Service Desk*, oferecendo suporte e garantindo que o atendimento seja realizado de forma satisfatória e eficaz. Geralmente, para cada categoria de serviço existe um supervisor, o qual é responsável em acompanhar e monitorar a qualidade dos serviços.

IV. Analista da Base de Conhecimento da CONTRATADA

Responsabilidades: Armazenar orientações, scripts e/ou soluções para os principais problemas que chegam a Central de Atendimento. Alimentar a Base de Conhecimento periodicamente, preocupando-se com a qualidade da informação.

Estes papéis desempenhados por funcionários da contratada podem ser acumulados em função da complexidade do ambiente de cada órgão e o volume de atendimentos, desde que autorizado nos termos contratuais e não haja prejuízo à qualidade dos serviços em razão dessa acumulação.

6.3.5.3. Forma de Pagamento

Nesta seção devem ser especificados a métrica utilizada para mensuração dos serviços (as mais comuns se encontram descritas no capítulo 3 deste guia), o mecanismo de cálculo dos valores a liquidar - contemplando a devida aplicação de retenções - e o processo administrativo de liquidação dos futuros valores devidos.

6.3.6. Modelo de Gestão

Em termos gerais, a IN04 estabelece que o Modelo de Gestão deve conter os critérios de aceitação dos serviços prestados; os procedimentos relativos ao recebimento dos serviços e consequente retenção de pagamento por descumprimento de tais critérios; a definição das sanções administrativas aplicáveis ao contrato; e os procedimentos para emissão de nota fiscal (NF) e pagamento, considerando os descontos em razão de tais avaliações.

As subseções a seguir ressaltam aspectos importantes dessas definições específicos do objeto Service Desk.

6.3.6.1. Critérios de Aceitação

Deve-se atentar para que os critérios de aceitação estejam coerentemente baseados nas métricas e indicadores de níveis de serviços definidos no modelo de execução e nas especificações técnicas dos serviços. Para sua definição, deve-se estabelecer metas, isto é, Níveis Mínimos de Serviços (NMS) aceitáveis, que caracterizem a execução satisfatória dos serviços contratados, conforme detalhado na seção 4.1 do presente guia.

Assim, os resultados serão medidos com base em indicadores vinculados a fórmulas de cálculo específicas, mensurados temporalmente e monitorados continuamente, apurando-se o cumprimento ou não das metas estabelecidas.

Vincula-se este conceito ao Modelo de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação na APF (MCTI) com base na disponibilidade e qualidade da prestação, ou seja, os serviços serão remunerados considerando parâmetros de qualidade e entrega efetiva de resultados.

O Modelo de Gestão do contrato deve necessariamente prever a utilização de sistemas automatizados de controle de chamados e apuração de indicadores (apoio à gestão), considerando que se constituem nos principais mecanismos de avaliação e ferramentas de fiscalização e acompanhamento contratuais, cujos requisitos deverão estar definidos no apêndice das especificações técnicas dos serviços, em apêndice próprio, ou ainda em seção específica.

O Apêndice I deste documento apresenta um conjunto de indicadores sugeridos, a serem utilizados nas contratações típicas de Service Desk para os níveis 1 e 2.

Destaca-se que é irregular o uso de métricas, indicadores e mecanismos não previstos no contrato para apuração da qualidade dos serviços e dos valores devidos.

6.3.6.2. Retenções por Desatendimento dos Níveis de Serviços

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio da publicação da Nota Técnica Sefti/TCU n.º 6/2010, firmou entendimento sobre a aplicabilidade da Gestão de Níveis de Serviço como mecanismo de pagamento por resultados em contratações de serviços de TIC pelos órgãos da Administração Pública Federal, utilizando-se padrão mundialmente aceito e normatizado no Brasil pela ABNT NBR ISO/IEC 20000. Tal entendimento foi sedimentado pela Súmula n.º 269/TCU, a qual versa sobre a remuneração dos serviços de tecnologia da informação:

“Nas contratações para a prestação de serviços de tecnologia da informação, a remuneração deve estar vinculada a resultados ou ao atendimento de níveis de serviço, admitindo-se o pagamento por hora trabalhada ou por posto de serviço somente quando as características do objeto não o permitirem, hipótese em que a excepcionalidade deve estar prévia e adequadamente justificada nos respectivos processos administrativos”.

As penalidades previstas às partes contratantes decorrentes do descumprimento das metas de serviço estabelecidas no contrato, que devem ser previstas no Modelo de Gestão do Contrato, fazem parte do mecanismo capaz de desestimular o fornecedor a deixar de alcançar o nível mínimo de serviço contratado, o que, segundo o TCU (Nota Técnica Sefti/TCU n.º 6/2010), também ajuda a agregar maior nível de qualidade aos serviços prestados.

Neste sentido, é importante lembrar que a não aplicação de indicadores de níveis de serviço que se encontram previstos no Modelo de Gestão do Contrato trazem impactos financeiros à execução contratual em alguma medida, considerando que a remuneração da empresa contratada fica vinculada ao cumprimento do nível de serviço determinado no contrato. Em último caso, esta situação pode resultar na instauração de processo específico para apurar responsabilidades no âmbito administrativo.

Assim sendo, independentemente do mecanismo de remuneração utilizado no contrato, a qualidade dos serviços prestados deve ser medida a partir de indicadores de desempenho e dos níveis mínimos de serviço, devendo-se definir penalidades pelo seu não cumprimento. Em regra, deve-se associar a cada indicador uma certa repercussão na prestação pecuniária proporcional ao impacto causado em caso de não atendimento da respectiva meta associada, de acordo com o disposto no art. 20, III da IN04.

6.3.6.3. Definição de Sanções Administrativas

Observado o disposto no art. 20, IV da IN04, é recomendável, especificamente no caso dos contratos de Service Desk, contemplar a aplicação de sanções em razão das seguintes situações, observando o princípio da razoabilidade, bem como atentar para a proporcionalidade das penalidades ao prejuízo causado à Administração:

- a) Reincidência frequente de desatendimento dos níveis de serviços das metas estabelecidas para os Indicadores de Níveis de Serviços;
- b) Indicadores de níveis de serviços que caracterizem desvio de qualidade muito aquém do mínimo estabelecido em um dado indicador ou em um conjunto de indicadores, que caracterize o cabal desatendimento dos critérios de aceitação;
- c) Inconformidades frequentes na execução dos serviços em relação aos processos definidos de atendimento e controle, a ponto de prejudicar a satisfatória fiscalização contratual ou o bom andamento do contrato.

Recomenda-se ainda estabelecer os procedimentos de cálculo e definição de possíveis penalidades, advertências e multas em forma de tabela, listas de verificação e/ou fórmulas de cálculo, a fim de assegurar a observância do mecanismo de proporcionalidade ao grau do prejuízo causado pelas faltas da contratada.

6.3.7. Adequação Orçamentária

A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) instituiu, a partir de 2018, o elemento de despesa 40 - Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (Pessoa Jurídica). As mudanças referem-se a exclusão do elemento 39 (Outros serviços de terceiros) para classificar as despesas de Tecnologia da Informação e Comunicação, as quais passaram a ser exclusivas do elemento 40.

O quadro a seguir apresenta as naturezas de despesas explicitamente relacionadas a serviços de Suporte e Atendimento, conforme Manual SIAFI Web.

NATUREZA DE DESPESA	DESCRIÇÃO
33904010	Suporte a Usuário de T.I.
33914010	Suporte a Usuário de T.I.

Figura 6 - Naturezas de despesa para contratação de Service Desk

Os itens acima descritos registram as despesas relativas a atendimento a requisição de serviços, suporte à resolução de incidentes e problemas de TIC. A prestação do serviço pode ser realizada através de atendimento presencial, telefone ou internet.

A natureza de despesa 33914010 só deve ser utilizada em caso de despesas intraorçamentárias, isto é, quando órgãos, fundos, autarquias, fundações, empresas estatais dependentes e outras entidades integrantes do orçamento fiscal e da seguridade social efetuam contratação de serviços, realizam pagamento de impostos, taxas e contribuições, além de outras operações, quando o receptor dos recursos também for órgão, fundo, autarquia, fundação, empresa estatal dependente ou outra entidade constante desse orçamento, no âmbito da mesma esfera de governo.

Sendo tal natureza de utilização esporádica, em caso de dúvidas, o Manual Técnico do Orçamento Federal deve ser consultado.

6.3.8. Regime de Execução do contrato

O regime de execução, selecionado dentre as alternativas do art. 6º da Lei 8.666/1993 deve ser o adequado à métrica de mensuração dos serviços / forma de remuneração selecionada no do ETP, tomando-se como exemplos os apresentados no capítulo 3 deste guia.

Caso tenha-se optado por pagamento baseado em unidades de serviço prestado, tais como a UST ou pagamento por chamado, o regime empregado é necessariamente a “empreitada por preço unitário”. No caso de utilização de pagamento por valor fixo mensal, em que, pelo menos em princípio, os custos finais dos serviços para o contrato todo são estimados com melhor precisão, pode-se classificar o regime de execução como “empreitada por preço global”, embora o pagamento venha a ser efetuado em parcelas mensais.

6.3.9. Critérios para Seleção do Fornecedor

Considerando as características do objeto Service Desk - cujos padrões de desempenho e qualidade permitem definições objetivas de serviços com base em especificações usuais de mercado, o processo licitatório deve ser realizado na modalidade Pregão, tipo Menor Preço, preferencialmente na forma eletrônica, conforme o estabelecido no Decreto nº 7.174/2010 e na legislação pertinente.

6.3.9.1. Participação em Ata de Registro de Preços

Recomenda-se que a contratação por meio de Ata de Registro de Preços (ARP) de Serviços de Suporte e Atendimento de TIC (Service Desk) somente seja realizada se cumpridas as seguintes condições:

- a) O órgão participe tenha executado o devido processo de planejamento e encaminhado formalmente ao órgão gestor os artefatos previstos no art. 9º da IN04, devendo constar no Estudo Técnico Preliminar (ETP) a justificativa e forma de cálculo dos volumes de serviços a serem contratados;
- b) Tais artefatos tenham sido observados e contemplados na elaboração do correspondente Termo de Referência (TR) elaborado pelo órgão gerenciador, observadas as demais disposições da IN04 quanto às obrigações do mesmo;
- c) Reste demonstrada a compatibilidade do referido TR com os elementos da contratação definidos pelos partícipes, especialmente no que tange a:
 - Forma de Remuneração;
 - Catálogo de Serviços definido;
 - Relação entre o Catálogo de Serviços, os requisitos de negócio e tecnológicos e os quantitativos a serem utilizados no caso de efetivação da contratação;
 - Níveis de serviços e demais indicadores de qualidade;
 - Ferramentas de gestão dos futuros órgãos contratantes com as definições de requisitos, termos contratuais e especificações técnicas;

- d) Em caso de adesão tardia (órgão não participante), reste demonstrada tempestivamente a total correspondência dos artefatos do PCTI da contratação planejada com o TR do órgão gerenciador, no tocante aos aspectos relacionados aos itens “a” e “c” acima para partícipes, observadas integralmente as recomendações do capítulo 6 do presente guia;
- e) Sejam observadas, na hipótese de utilização de ARP por instituições não participantes, as vedações de adesão a atas que não sejam gerenciadas ou cujas adesões não tenham sido previamente aprovadas pela SETIC/MPDG, bem como as demais condições estabelecidas no art. 22 do decreto nº 7.892/2013, recentemente atualizado pelo decreto nº 9.488/2018.

É responsabilidade do órgão gerenciador anexar ao processo administrativo correspondente a documentação comprobatória das exigências estabelecidas nesta subseção para órgãos partícipes e para eventuais contratantes via adesão tardia.

6.3.10. Vigência do Contrato

No que tange à vigência contratual dos contratos Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC (Service Desk), é recomendável observar a orientação normativa nº 38, de 13 de dezembro de 2011 da Advocacia - Geral da União, que possui a seguinte redação:

“Nos contratos de prestação de serviços de natureza continuada deve-se observar que:

- a) o prazo de vigência originário, de regra, é de até 12 meses;
- b) excepcionalmente, este prazo poderá ser fixado por período superior a 12 meses nos casos em que, diante da peculiaridade e/ou complexidade do objeto, fique tecnicamente demonstrado o benefício advindo para a administração; e
- c) é juridicamente possível a prorrogação do contrato por prazo diverso do contratado originariamente.”

O “Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação”¹¹ versão 1.0, do TCU, na página 148, também trata deste aspecto:

“6) Em alguns contratos, o custo para a inserção da empresa no órgão pode ser alto (e.g. contratação de service desk), de modo que, se o período de vigência do contrato for curto, a empresa pode considerar que o risco de não haver prorrogação seja alto, o que tende a aumentar os preços ofertados. Em casos desse tipo, é aconselhável definir um período de vigência mais longo (e.g. dois ou três anos), bem como possibilidade de prorrogações (e.g. anuais).”

Assim sendo, recomenda-se a definição de prazo de vigência contratual de 36 meses para os contratos de Service Desk, considerando a complexidade do objeto, bem como a racionalidade econômica que tal fixação representa, desde que a EPC não identifique vantajosidade na definição de prazo menor.

¹¹ Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-tecnologia-da-informacao-1-edicao.htm>

7 PROCESSO DE GESTÃO CONTRATUAL

Logicamente, a gestão de contratos de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC precisa atender à legislação pertinente, em especial o disposto na Seção III da IN04, devendo-se seguir o processo de Gestão de Contrato de Solução de TI (CGTI) definido no Guia de Contratações - SETIC ao longo da execução contratual.

As seções seguintes, organizadas na sequência das etapas do processo de gestão contratual proposto no referido guia, apresentam aspectos relacionados especificamente à gestão e fiscalização de contratos de Service Desk, e que merecem atenção especial durante sua execução, cuja observação é importante para o sucesso da contratação deste objeto.

7.1. Início do Contrato - Especializado para *Service Desk*

A etapa de iniciação de um contrato de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC (Service Desk) apresenta algumas características específicas, que são detalhadas na presente seção.

Para melhor clareza, apresenta-se a seguir o diagrama do processo de Início do Contrato especializado para contratações de Service Desk, em que são incluídas as principais atividades adicionais para o objeto em pauta.

7.1.1 Diagrama do Processo

A figura a seguir apresenta um diagrama de processo da etapa de Início do Contrato especializado para o objeto Service Desk. Cabe observar que as atividades de preparação para o início da execução adicionadas neste processo especializado devem estar previstas no Modelo de Execução do contrato, de acordo com o indicado na subseção 6.3.5 do presente guia.

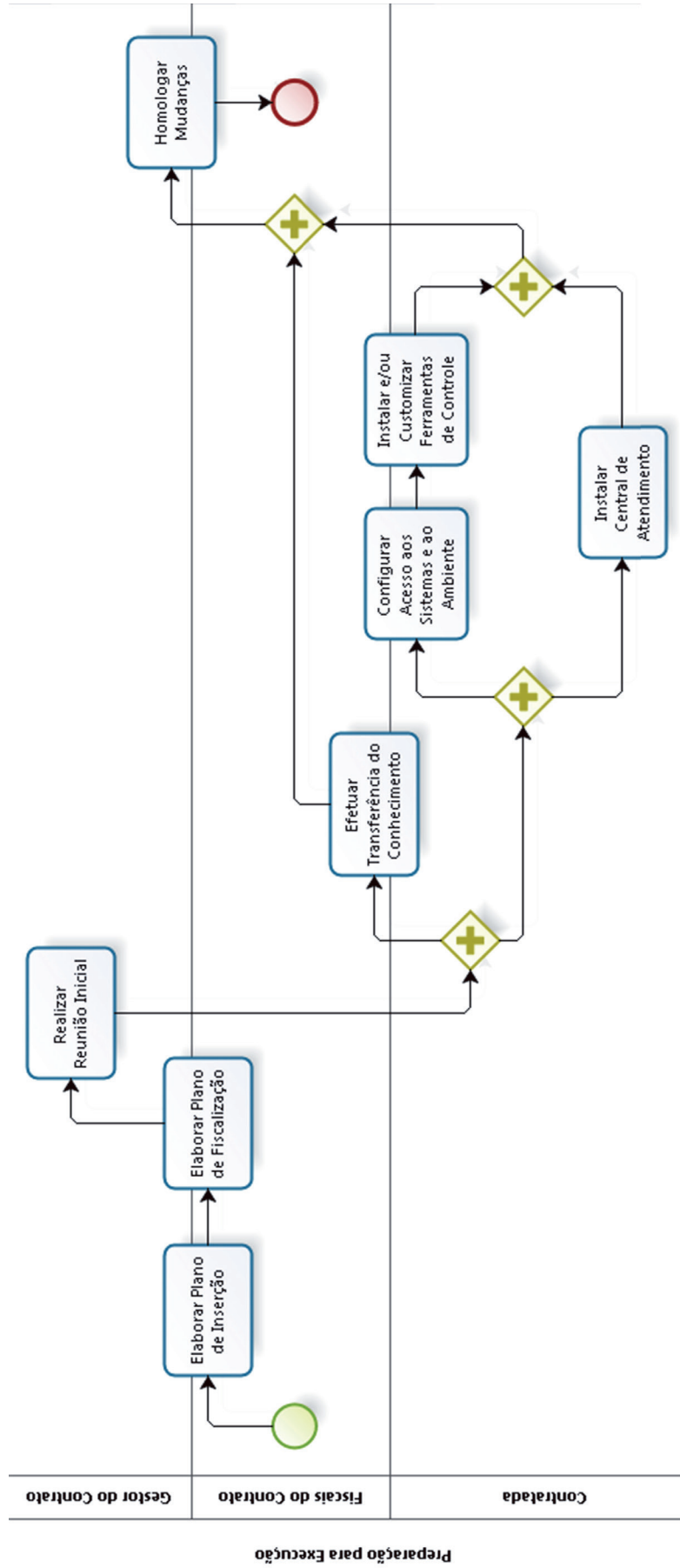


Figura 7 - Diagrama do processo de Início do Contrato - especializado para Service Desk

7.1.2. Descrição do Processo

O processo de Início do Contrato especializado para o objeto Service Desk possui oito atividades e produz como resultado a estruturação das condições necessárias ao início da prestação contratual por parte da contratada e consequente formalização de seu aceite pela contratante.

As três primeiras atividades da etapa de Iniciação de um Contrato de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC (Elaborar Plano de Inserção, Elaborar Plano de Fiscalização e Realizar Reunião Inicial) correspondem às do processo de Início do Contrato descrito no Guia de Contratações - SETIC.

Deve-se atentar para incluir devidamente nos referidos planos - observados os elementos assinalados na seção correspondente do Guia de Contratações - SETIC, as programações relativas às atividades específicas para Service Desk, tanto no que se refere à iniciação contratual (tratadas nesta seção e adiante detalhadas), quanto à execução propriamente dita, respeitando os aspectos definidos nos modelos de Execução e de Gestão e nas Especificações Técnicas definidas na fase de PCTI (capítulo 6), que integram o TR.

O Plano de Fiscalização deve detalhar a verificação das atividades relacionadas à preparação para início da prestação, bem como as periódicas - a serem realizadas ao longo da execução dos serviços propriamente ditos - de apuração dos indicadores de Níveis de Serviços previstos no Modelo de Gestão, e ainda os mecanismos previstos para verificação da correção na classificação das demandas, da possível duplicidade de chamados, da confiabilidade dos registros de atendimento, do regular atendimento e fechamento dos chamados executados, das pesquisas de qualidade junto aos usuários, e das demais que se identifiquem, relacionadas à realidade específica da contratação em pauta.

Para se assegurar da confiabilidade dos registros de atendimento, sugere-se incluir no Plano de Fiscalização inspeções periódicas de análise de evidências dos atendimentos por amostragem.

Por exemplo, pode-se planejar - para certa quantidade de chamados escolhidos aleatoriamente ou mediante critérios definidos - as seguintes ações: o rastreamento de seu histórico de atendimento (com verificação da correção na classificação e no atendimento da demanda); o contato com o usuário demandante para confirmação das tarefas executadas; a audição dos

atendimentos gravados na Central de Atendimento; as devidas atualizações esperadas na base de conhecimento; etc.

Tais atividades também devem necessariamente ser abordadas de forma adequada na Reunião Inicial, ocasião em que devem ser formalizadas as responsabilidades e elaborado o cronograma de execução das ações preparatórias para a entrada em produção da Central de Atendimento - que se constituem nas atividades 4 a 7 do processo em pauta, a seguir descritas - e marcada a data de início da prestação dos serviços propriamente ditos.

A seguir, são detalhadas as ações que dizem respeito especificamente a contratos de Serviços de Suporte e Atendimento ao Usuário de TIC (Service Desk), incorporadas à etapa de Início do Contrato, que resultaram na especialização tratada na presente seção, e podem ser programadas e controladas por meio de artefatos específicos - tais como planos de execução, listas de verificação e relatórios, devendo preferencialmente estar previstos no contrato e/ou nos demais documentos que o integram.

De toda forma, a Administração sempre poderá solicitar documentos que julgar necessários à boa execução do contrato, ainda que não previstos, observados os princípios da razoabilidade e proporcionalidade.

IV. EFETUAR TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Objetivo: Disponibilizar as informações necessárias à preparação das condições e infraestrutura necessárias à execução integral dos serviços.

Responsáveis: Fiscais do Contrato e Representantes da Contratada.

Entradas: Plano de Inserção; Plano de Fiscalização; Modelo de Execução; Catálogo de Serviços; Documentação referente aos ativos organizacionais, serviços de TIC, sistemas e ambiente computacional; Política de Segurança da Informação (Posic), relação de usuários; e relação de funcionários da contratada envolvidos no contrato, contendo seus perfis e dados pessoais.

Saídas: Troca de informações necessárias à instalação e configuração da Central de Atendimento, de ferramentas de controle, dos acessos ao ambiente computacional e demais sistemas e de acesso físico.

Descrição: Esta atividade é executada concomitantemente com as demais atividades de preparação para a efetiva execução dos serviços e visa prover as equipes de todas as informações necessárias para instalar e configurar toda a estrutura e ferramentas necessárias à sua execução de forma integral.

Considerando que existem atividades cuja responsabilidade é exclusiva de representantes de cada uma das partes, a transferência do conhecimento se dá em ambos os sentidos. Naturalmente, cabe à contratante realizar a maior parte da transferência de conhecimentos à contratada, vez que os serviços serão executados sobre seu ambiente computacional instalado.

Nesta atividade, é imprescindível que sejam tomados, por parte da instituição, todos os cuidados relativos à segurança da informação, incluindo a documentação e controle quanto aos acessos e às garantias de sigilo e confidencialidade, nos termos da IN04 e demais normativos pertinentes.

Referências: IN04: art. 32, I “a”.

V. CONFIGURAR ACESSO AOS SISTEMAS E AO AMBIENTE

Objetivo: Conferir as devidas permissões de acesso aos sistemas e ao ambiente computacional da instituição aos funcionários da contratada.

Responsáveis: Fiscais do Contrato e Representantes da Contratada.

Entradas: Plano de Inserção; Plano de Fiscalização; Modelo de Execução; Documentação relativa ao ambiente computacional e Catálogo de Serviços.

Saídas: Acessos por parte dos funcionários da contratada ao ambiente computacional e aos sistemas efetivados.

Descrição: A adequada concessão das permissões de acesso aos sistemas e ao ambiente computacional da instituição deve ser providenciada pelos responsáveis da área de Infraestrutura e Segurança da Informação, sob supervisão dos fiscais do contrato.

Nesta atividade devem ser realizadas as devidas ações no ambiente e ativos de TIC relativas, dentre outros, aos seguintes elementos:

- a) Cadastro e configuração de perfis privilegiados de usuários necessários à execução de todos os serviços constantes no Catálogo de Serviços;
- b) Repasse de senhas necessárias ao atendimento;
- c) Acesso à Base de Conhecimento;
- d) Configuração de links e linhas de comunicação de voz e dados;
- e) Configuração de ramais telefônicos;
- f) Acesso a ativos e itens de configuração do ambiente computacional necessários ao atendimento, se for o caso;
- g) Disponibilização de listas de usuários com respectivo perfil, ramais, e-mails e formas de comunicação;
- h) Permissões de acesso físico ao ambiente institucional, conforme a necessidade;
- i) Disponibilização de espaço físico e mobiliário destinado ao trabalho dos profissionais da contratada nas dependências da contratante e/ou instalação da Central de Atendimento, conforme o caso.

Referências: IN04: art. 32, I, “b”.

VI. CONFIGURAR FERRAMENTAS DE CONTROLE

Objetivo: Instalar (caso necessário) e customizar as ferramentas de controle de chamados e de extração de relatórios gerenciais para a execução contratual.

Responsáveis: Fiscais do Contrato e Representantes da Contratada.

Entradas: Plano de Inserção; Plano de Fiscalização; Modelo de Execução; Catálogo de Serviços; Documentação referente aos serviços de TIC, sistemas e ambiente computacional; relação de usuários; e relação de funcionários da contratada envolvidos no contrato, contendo seus perfis e dados pessoais.

Saídas: Ferramentas de controle preparadas para o início da execução dos serviços.

Descrição: Nesta atividade devem ser adequadamente configurados e customizados os sistemas de controle de chamados e extração de relatórios gerenciais para a integral execução contratual.

Conforme detalhado na subseção 4.2.1, é recomendável que as ferramentas automatizadas de controle de chamados e de informações gerenciais sejam de propriedade da APF. Entretanto, caso o contrato preveja que tais ferramentas sejam fornecidas pela contratada, os responsáveis pela área de infraestrutura da instituição devem realizar a instalação em conjunto com a contratada e sob a supervisão dos fiscais. De todo modo, é obrigatório que a administração de tais ferramentas seja exclusivamente de responsabilidade da instituição.

Independentemente, nesta atividade devem ser efetivadas, dentre outras, as seguintes ações, quando se aplicarem:

- a) Cadastrar ou configurar os usuários das áreas clientes no perfil adequado para permitir a abertura e acompanhamento de chamados;
- b) Cadastrar funcionários da contratada como usuários das ferramentas nos perfis respectivos, para operação do sistema de controle de chamados e de informações gerenciais;
- c) Cadastrar superusuários nos perfis adequados;
- d) Configurar critérios para acompanhamento de demandas e apuração dos níveis de serviços;
- e) Alimentar o sistema com informações sobre ativos de TIC e parque computacional;
- f) Alimentar o sistema com as categorias e catálogo de serviços;
- g) Alimentar o sistema com scripts de atendimento e Base de Conhecimento;
- h) Realizar testes de sistema e verificação das funcionalidades previstas nas especificações técnicas para todas as ferramentas de controle, conforme o caso.

Referências: IN04: art. 32, I.

VII. INSTALAR CENTRAL DE ATENDIMENTO

Objetivo: Instalar todo o mobiliário e infraestrutura para funcionamento da Central de Atendimento de *Service Desk*.

Responsáveis: Representantes da Contratada, sob supervisão dos fiscais do contrato.

Entradas: Plano de Inserção; Modelo de Execução; Documentação referente aos serviços de TIC, sistemas e ambiente computacional e de comunicação; Especificações Técnicas e relação de funcionários da contratada envolvidos no contrato, contendo seus perfis e dados pessoais.

Saídas: Central de Atendimento de *Service Desk* instalada e completamente operacional.

Descrição: Nesta atividade deve ser realizada a instalação de toda a estrutura de funcionamento da Central de Atendimento, de acordo com as definições do Modelo de Execução e Especificações Técnicas.

É necessário efetivar, dentre outras, as seguintes ações, quando se aplicarem:

- a) Estruturar o espaço físico e instalar todo o mobiliário adequado à operação da Central, observando as normas legais pertinentes;
- b) Instalar todo equipamento necessário ao seu funcionamento, incluindo estações de trabalho, infraestrutura de comunicação, periféricos e ferramentas a serem utilizadas na prestação dos serviços;
- c) Instalar a estrutura necessária nas unidades de atendimento distantes da sede da instituição;
- d) Realizar os devidos testes de acesso aos sistemas e ao ambiente computacional, especialmente às estações de trabalho dos clientes para atendimento remoto;
- e) Realizar testes dos mecanismos e rotinas de atendimento para assegurar a adequada execução dos processos.

Vale destacar que existem normas e convenções trabalhistas que devem ser observadas na estruturação da Central de Atendimento, sendo responsabilidade da equipe de fiscalização (Gestor de Fiscais do contrato) verificar tais condições, de acordo com o previsto no contrato e seus anexos.

Entretanto, conforme registrado na subseção 6.1.2 do presente guia (atividade X do PCTI), é possível que seja mais vantajosa para o órgão a implementação de uma Central de Atendimento remota, ou seja, que a central seja instalada nas dependências da contratada.

Seja qual for a solução escolhida, é imprescindível que o Termo de Referência contenha todos os requisitos técnicos necessários ao seu bom funcionamento, e que sejam previstas as devidas inspeções, a serem realizadas nesta atividade.

Referências: IN04: art. 32; art. 20.

VIII. HOMOLOGAR MUDANÇAS
<p>Objetivo: Formalizar o aceite da estrutura e demais condições para execução dos serviços relativos ao contrato de <i>Service Desk</i>.</p> <p>Responsáveis: Gestor do Contrato, com apoio dos fiscais.</p>
<p>Entradas: Plano de Inserção; Plano de Fiscalização; Modelo de Execução; Listas de Verificação; Documentação apresentada pela contratada.</p> <p>Saídas: Documento que formaliza a aceitação por parte da instituição das condições para prestação dos serviços estruturadas pela contratada e demais envolvidos.</p>
<p>Descrição: O Gestor do contrato, com apoio dos fiscais, deve verificar se todas as condições necessárias à boa prestação dos serviços estão finalizadas e formalizar sua aceitação. Em geral, deve-se utilizar uma lista de verificação previamente elaborada (durante a confecção do Plano de Fiscalização da fase de GCTI) e que contemple todos os itens a averiguar.</p> <p>Dentre os aspectos que devem ser verificados, destacam-se os seguintes, conforme se aplicarem, de acordo com o estabelecido no contrato e suas partes integrantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Verificação do espaço físico da Central de Atendimento, e conformidade com os termos contratuais e com a legislação pertinente; b) Verificação da infraestrutura necessária à prestação dos serviços, com realização de testes de acesso e comunicação; c) Concessão de acesso ao ambiente computacional, itens de configuração, sistemas envolvidos no atendimento e demais equipamentos necessários à prestação; d) Conformidade das ferramentas de controle com as especificações técnicas (funcionalidades disponíveis e funcionamento) e adequada configuração; e) Relação dos funcionários da contratada que realizarão atividades ligadas ao contrato, e respectiva documentação exigida; f) Devidas permissões de acesso às dependências das unidades da instituição em que serão prestados os serviços e adequada identificação dos funcionários da contratada; g) Verificação e apresentação dos funcionários da contratada que prestarão serviços nas dependências da instituição e respectivos perfis exigidos; h) Demais exigências contidas nos termos contratuais e especificações técnicas.
<p>Referências: IN04: art. 34, II e XII.</p>

7.2. Encaminhamento de Ordens de Serviço (OSs)

Recomenda-se delimitar um período cíclico de demandas de execução dos serviços, caracterizado pela operação regular da Central de Serviços, visando facilitar o controle e fiscalização contratuais.

Na maioria dos contratos, tal encaminhamento ocorre mensalmente, pela emissão de uma ou mais OSs. Ao final do período estabelecido proceder-se-á

ao fechamento de cada OS, e serão encaminhados formalmente ao fiscal do contrato os respectivos relatórios gerenciais de serviços executados relativos ao período estabelecido nas mesmas.

Deve-se observar uma antecedência razoável para emissão das OSs, de forma que a empresa contratada não inicie as atividades em determinado mês sem haver sido formalmente demandada, o que caracterizaria uma inconformidade. Por exemplo, formalizando o encaminhamento da demanda periódica nos últimos dias úteis do mês vigente, por meio do encaminhamento de uma OS mensal para o mês subsequente.

O conteúdo de OSs para contratos de Service Desk deve ser compatível com o objeto do contrato e estar alinhado ao orientado na seção relativa à atividade “Encaminhar Ordem de Serviço” do processo de GCTI do Guia de Contratações – SETIC.

Vale destacar que os valores e quantitativos dos serviços demandados em cada OS constituem-se em estimativas, considerando que, uma vez concluída cada OS, a equipe de fiscalização efetuará a mensuração dos respectivos serviços executados e seus indicadores de qualidade, que poderão resultar em valores e/ou quantidades diferentes das demandadas.

De toda forma, cumpre esclarecer que é irregular a inclusão na OS de serviços não previstos no Catálogo de Serviços e, conseqüentemente, no contrato.

O Apêndice IV contém um modelo de Ordem de Serviço para Service Desk.

7.3. Monitoramento da Execução

O Monitoramento da Execução em um contrato de Service Desk dar-se-á de acordo com o respectivo subprocesso definido no Guia de Contratações - SETIC. Particularmente para este objeto, deve-se atentar para os aspectos a seguir relacionados.

7.3.1. Recebimento do Objeto

Ainda que as ferramentas de controle e acompanhamento gerencial utilizadas ao longo da execução permitam, em regra, extrair com facilidade informações acerca dos chamados e demandas atendidas, deve-se sempre exigir a formalização das entregas pelo meio definido no TR. Portanto, a contratada deverá sempre realizar, ao longo da execução, a entrega formal dos relatórios previstos para cada OS expedida, devendo o Fiscal Técnico, a cada recebimento, emitir o correspondente Termo de Recebimento Provisório (TRP), conforme a IN04. O Apêndice V do presente guia apresenta um modelo de TRP sugerido para o objeto em pauta.

Por outro lado, em nenhuma hipótese deve ser aceito o encaminhamento de nota fiscal juntamente com os relatórios relativos à execução dos serviços

demandados nas OSs, vez que, via de regra, os valores finais dos serviços somente são conhecidos após a realização das verificações de qualidade, de aderência aos termos contratuais e de manutenção das condições classificatórias, atividades rotineiras de responsabilidade dos fiscais do contrato.

7.3.2. Avaliação da Qualidade e Demais Condições Exigidas

A avaliação da qualidade de cada entrega deve estar atrelada ao Plano de Fiscalização elaborado na fase de Início do Contrato (vide seção 7.1 deste guia), que deverá, por sua vez, prever os mecanismos de apuração dos indicadores de níveis de serviços previstos no Modelo de Gestão (subseção 6.3.6), apoiados por ferramentas automatizadas. O Apêndice I apresenta um conjunto de indicadores sugeridos a serem utilizados nas contratações típicas de Service Desk para os níveis 1 e 2. É irregular o uso de métricas e indicadores não previstos no contrato na apuração da qualidade dos serviços e dos valores devidos.

Portanto, com base nos relatórios extraídos das ferramentas de controle e demais fontes de informações, realizam-se a contabilização dos chamados atendidos, a mensuração dos indicadores, a aplicação de possíveis retenções por descumprimento dos níveis mínimos de serviços e devido a eventuais sanções, e, por fim, o cálculo dos valores devidos. Deve-se observar possíveis reduções a que tais retenções estejam sujeitas durante o período de Adaptação Operacional, se previsto, nos termos da seção 6.3.5.1 deste guia.

É recomendável que a forma de cálculo de apuração dos indicadores de níveis de serviços e seus resultados sejam apresentados formalmente à contratada (por meio de nota técnica ou outro artefato), para que esta manifeste sua concordância quanto a possíveis descontos relativos a retenções e/ou sanções.

Em caso de discordância, a contratada deverá apresentar as devidas justificativas, cuja razoabilidade deve ser avaliada pelo Gestor do contrato, com apoio dos fiscais. Ao final, o Gestor deve decidir motivadamente sobre a sua admissão ou rejeição.

7.3.2.1. Gestão dos Indicadores

Durante o período de vigência contratual é possível que os requisitos de NMS sejam alterados nas seguintes condições, conforme Acórdão nº 717/2010 TCU - Plenário¹²:

- a) Tenham previsão no edital e no contrato;
- b) As alterações sejam tecnicamente justificadas;
- c) Não impliquem em acréscimo ou redução do valor contratual do serviço além dos limites de 25% permitidos pelo art. 65, §1º, da Lei 8.666/93;
- d) Não configurem descaracterização do objeto licitado.

12 Disponível em <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo>

Entretanto, nos termos da citada jurisprudência, cabe ressaltar que “a possibilidade de ajustes dos níveis de serviços contratados não deve ser entendida como permissão para que o gestor não especifique criteriosamente esse parâmetro em edital, deixando para ajustá-lo a seu bel-prazer após a implantação dos serviços contratados. Pelo contrário, esses ajustes devem ser entendidos apenas como ajustes finos necessários ao melhor atendimento das necessidades da Administração”.

7.3.3. Termo de Recebimento Definitivo e Autorização para Emissão de NF

Concedida a oportunidade de defesa em razão de eventuais retenções, e avaliada a pertinência de possíveis contestações, calcula-se o valor final correspondente à OS finalizada, o Gestor e o Fiscal Requisitante do contrato emitirão o Termo de Recebimento Definitivo (TRD) e a autorização para emissão da Nota Fiscal (NF) relativa à respectiva OS.

O Apêndice VI apresenta um modelo sugerido para TRD que já contém a devida autorização para emissão da NF.

Vale observar que a emissão do TRD não exclui a faculdade da instituição de efetuar descontos relativos a serviços prestados em OSs já encerradas e liquidadas, desde que se identifiquem vícios ou imperfeições nos seus procedimentos de mensuração, verificação de qualidade ou cálculo dos valores, ao longo do período de execução contratual, considerando que a APF pode rever tais atos a qualquer momento. A mesma observação é válida para casos em que a Administração tenha efetuado algum desconto indevido. Em ambos os casos, o pagamento deve ser instruído adequadamente, constando o arrolado de todo o ocorrido e a discriminação detalhada dos valores a restituir.

7.4. Transição Contratual e Encerramento do Contrato

Os processos de Transição Contratual e de Encerramento do Contrato para contratações de Service Desk devem seguir, logicamente, as recomendações do Guia de Contratações - SETIC para estas etapas.

Não há impedimento de que, durante a execução das OSs finais de um contrato de Service Desk, seja realizada a etapa de Iniciação de uma nova contratação que tenha sido efetuada em sua substituição, desde que sejam observados os seguintes aspectos:

- a) Não realizar pagamentos para ambas as empresas correspondentes a um mesmo serviço;
- b) Evitar a utilização simultânea do mesmo espaço físico de trabalho por ambas as empresas;

- c) Evitar efetuar pagamento para a nova empresa antes da finalização do contrato anterior;
- d) A transferência de conhecimento diretamente entre as empresas pode ser realizada, desde que haja previsão em ambos os contratos, porém tais atividades devem ser minuciosamente supervisionadas e acompanhadas pelos fiscais e por técnicos habilitados do contratante.

Vale destacar ainda que em hipótese alguma deve-se realizar indicação de trabalhadores para atuarem em uma nova empresa contratada, mesmo que seja de funcionários terceirizados que tenham trabalhado em contratos anteriores e possuam conhecimento de relevante interesse para a prestação dos serviços. Esclarece-se contudo que tais contratações não são vedadas, desde que resultantes de iniciativa própria da nova contratada.

Considerando a complexidade do processo de planejamento de uma contratação de Service Desk, em caso de haver intenção da Administração de renovar o contrato, a equipe de fiscalização deve atentar para a tempestividade de questionamento formal à contratada quanto ao interesse na continuidade da prestação, de forma que haja tempo razoável para realização de novo planejamento.



8 DISPOSIÇÕES FINAIS

Ao finalizar o presente guia, reitera-se sua finalidade de proporcionar à comunidade SISP um instrumento objetivo que efetivamente auxilie na execução de processos de contratação de Service Desk para a APF de forma eficiente e alinhada ao estabelecido nas normas e legislação pertinentes - especialmente naqueles casos em que o quantitativo de recursos humanos não é o ideal - proporcionando assim a realização de contratações seguras em um período de tempo razoável e adequado à complexidade do objeto.

Nesse sentido, em vista da estreita relação que o presente documento guarda com o modelo definido de contratação de soluções de Tida APF (MCTI), aplica-se integralmente às contratações de que trata o presente guia o disposto na Instrução Normativa n.º 04/2014, da extinta Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP), e subsidiariamente a Instrução Normativa n.º 05/2017 da SEGES/MP, que dispõe sobre a contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Convém também ressaltar a complementariedade do presente documento com o Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, versão 3.0, publicado pelo Departamento de Estruturação de Soluções e Serviços de TIC (DETIC), da SETIC/MP.

Ao longo da exposição, buscou-se trazer o foco às questões mais essenciais e relevantes ao sucesso de tais contratações, evitando-se o rigor formal, considerando que o modelo que embasa a estrutura de tais serviços está fartamente disponível na internet e na literatura técnica especializada.

Espera-se, portanto, como resultado deste trabalho, a melhoria da qualidade dos serviços terceirizados de atendimento aos usuários de TIC na Administração, bem como na fiscalização e gestão dos respectivos contratos, favorecendo assim a materialização do princípio da eficiência, indispensável ao bom desempenho dos serviços públicos oferecidos ao cidadão.

Vale destacar por fim que este documento foi construído de forma colaborativa, contando com a participação de diversos atores, aos quais cabem o devido agradecimento e o mérito compartilhado dessa realização. Obviamente, espera-se que o trabalho continue, contando com novas contribuições e aperfeiçoamentos, à medida que se promova sua atualização, em futuras edições.

Documentos de Referência

- Instrução Normativa SLTI/MP nº 4, 11 de setembro de 2014 (IN 4/2014);
- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;
- Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002;
- Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, V 3.0 - Setic/MP
- COBIT 5 - Process Reference Guide..
- ISACA, “COBIT 5 - A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT”, Rolling Meadows, 2012;
- ISO/IEC 20000;
- ITIL® Service Design - 2011 Edition; Information Technology Senior Management Forum - ITSMF, “ITIL v3 - Service Operation”, 2011;
- Relatório de Avaliação por Área de Gestão - RAG nº 7 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.
- Stadlober, Juliano, Help-Desk e SAC com qualidade, Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- Cohen, Roberto, Implantação de help-desk e Service Desk, São Paulo: Novatec Editora, 2008;
- Lopes, S. M. C, André, V. G., Neves, J. M. S., “Governança de TI - um estudo sobre ITIL e COBIT”, VII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

APÊNDICE I

MODELO DE INDICADORES DE NÍVEIS DE SERVIÇOS

1. Critérios de Priorização

Independentemente do escalonamento entre os níveis de suporte, o chamado deve atender globalmente os tempos máximos estabelecidos para incidentes e requisições de serviço. Os incidentes e requisições poderão ser classificados de acordo com os critérios estabelecidos pelo órgão. Um exemplo de critérios utilizados para esse tipo de contratação são: criticidade e disponibilidade.

1.1. Criticidade: Classifica a relevância de determinado recurso (equipamentos como impressora, desktop, notebook, etc.) ou aplicação para o correto andamento do negócio.

- **Criticidade Baixa:** Representa os casos de recursos ou aplicações de TIC que, uma vez afetados, não chegam a paralisar os negócios, afetando principalmente somente o usuário que reportou o problema sem afetar significativamente o trabalho de outros usuários do órgão;
- **Criticidade Média:** Representa os casos de recursos ou aplicações de TIC que, uma vez afetados, não paralisam o negócio do órgão de forma direta, mas podem afetá-lo substancialmente se as causas de seus problemas não forem sanadas com agilidade;
- **Criticidade Alta:** Representa os casos de equipamentos ou aplicações que, uma vez afetados, podem paralisar atividades críticas para o andamento do negócio do órgão.

1.2. Disponibilidade: Classifica a situação do recurso ou aplicação de TIC que gerou a motivação para o chamado (a ser definido pelo atendente de primeiro nível quando da abertura do chamado).

- **Disponível:** São os casos em que o recurso ou aplicação se encontra em funcionamento, apesar de apresentar problemas operacionais. Enquadram-se nesta classificação os casos de aplicações com performance afetada sem contudo impossibilitar sua utilização pelo usuário final.
- **Parcialmente Disponível:** São os casos em que determinado recurso ou aplicação tem parte de suas funcionalidades indisponíveis, porém sem afetar a utilização do recurso como um todo. Enquadram-se nesta classificação os casos de aplicações que tem parte de suas funcionalidades afetadas, porém sem impactar o negócio significativamente.
- **Indisponível:** São os casos em que recursos ou aplicações de TIC estão completamente indisponíveis para seu(s) usuário(s), que não conseguem efetuar nenhuma operação no recurso ou aplicação em questão.

1.3. Severidade: É o grau de impacto do incidente na matriz Criticidade x Disponibilidade, conforme disposição da figura abaixo:

Disponibilidade Criticidade	Disponível	Parcialmente Disponível	Indisponível
Alta	Severidade 2	Severidade 1	Severidade 1
Média	Severidade 3	Severidade 2	Severidade 1
Baixa	Severidade 3	Severidade 3	Severidade 2

Quadro 1 - Matriz de severidade para um sistema de controle de chamados de *Service Desk*

Neste modelo, a classificação dos serviços é parte integrante do Catálogo de Serviços. Os critérios definidos acima são balizadores para a categorização dos chamados no Sistema de Gerenciamento de Chamados e de Níveis de Serviços de TIC. A partir das definições de “Disponibilidade” e “Criticidade” de cada solicitação, o sistema deverá estabelecer a prioridade do atendimento, caracterizada pela sua severidade.

A área de gestão do órgão definirá o impacto associado aos diferentes atendimentos presentes no catálogo de serviços, e a conseqüente criticidade das solicitações de cada uma das áreas funcionais ou sistemas afetados pelo incidente. O atendente de primeiro nível ou um operador responsável da Central de Atendimento deverá classificar a disponibilidade para cada chamado recebido.

A partir do cruzamento destas informações, será determinada a prioridade de cada requisição de serviço, de acordo com a matriz de severidade, caracterizando o seu NMS específico, em termos do tempo máximo de atendimento aceitável. Isto é, a cada valor de severidade estão associados níveis de serviços mínimos relativos ao tempo de início de atendimento e ao tempo total para a solução, para cada categoria de serviços.

2. Níveis Mínimos de Serviços (NMS)

Segue abaixo uma descrição exemplificativa de indicadores de níveis mínimos de serviços exigidos, incluindo suas respectivas metas:

2.1. Indicadores de Nível de Serviço de Nível I:

SIGLA	INDICADOR DE NÍVEL DE SERVIÇO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA
NS1	Índice de chamadas telefônicas abandonadas	Total de chamadas telefônicas abandonadas / Total de chamadas telefônicas x 100%	%	<= 10
NS2	Tempo médio na fila de espera	Somatório dos tempos de espera das chamadas telefônicas / Total de chamadas telefônicas	Segundos	<= 30
NS3	Índice de chamadas telefônicas atendidas em até 20 segundos	Total de chamadas telefônicas atendidas em até 20 segundos / Total de chamadas telefônicas x 100%	%	>= 90
NS4	Índice de ineficácia de resolução	Total de reaberturas de demandas em até 7 dias após a conclusão / Total de demandas concluídas x 100%	%	<= 1
NS5	Índice de rotatividade de pessoal nos últimos 3 meses	Número de profissionais desligados sem justa causa na ilha nos últimos 3 meses / Total de profissionais na ilha nos últimos 3 meses	%	<= 30
NS6	Índice de chamados atendidos no Nível I	Total de chamados atendidos pelo Nível I / Total de chamados registrados x 100%	%	>=60
NS7	Índice de Satisfação do Usuário	Total de chamados bem avaliados / Quantidade de chamados avaliados x 100%	%	>=90

2.2. Indicadores de Nível de Serviço de Nível II:

SIGLA	INDICADOR DE NÍVEL DE SERVIÇO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA
NS8	Índice de chamados com severidade 1 resolvidos dentro do prazo	Total de chamados com severidade 1 resolvidos dentro do prazo / Total de chamados recebidos com severidade 1 x 100%	%	>= 95
NS9	Índice de chamados com severidade 2 resolvidos dentro do prazo	Total de chamados com severidade 2 resolvidos dentro do prazo / Total de chamados recebidos com severidade 2 x 100%	%	>= 95
NS10	Índice de chamados com severidade 3 resolvidos dentro do prazo	Total de chamados com severidade 3 resolvidos dentro do prazo / Total de chamados recebidos com severidade 3 x 100%	%	>= 95
NS11	Índice de ineficácia de resolução (reabertura)	Total de reaberturas de chamados em 7 dias após a conclusão / Total de chamados concluídos x 100%	%	<= 1
NS12	Índice de rotatividade de pessoal nos últimos 3 meses	Número de profissionais desligados sem justa causa nos últimos 3 meses / Total de profissionais nos últimos 3 meses x 100%	%	<= 16
NS13	Índice de chamados resolvidos remotamente	Número de chamados resolvidos remotamente/Total de chamados concluídos x 100%	%	>=50

É importante ressaltar que os indicadores relacionados nas tabelas acima não representam uma lista exaustiva, mas exemplificativa de indicadores de qualidade. Esses indicadores podem variar de acordo com a complexidade, a capacidade computacional e/ou a maturidade de cada órgão contratante.

Não é necessário que todos eles sejam utilizados em uma contratação, pois cada órgão deve avaliar quais as variáveis mais adequadas para medir da melhor maneira possível a qualidade dos serviços prestados, considerando a realidade do contrato e da instituição.

APÊNDICE II EXEMPLO DE CATÁLOGO DE SERVIÇOS

Segue, abaixo, um modelo de Catálogo de Serviços simples, como referência para nortear as contratações de *Service Desk*.

Os serviços (atividades) do catálogo, bem como seu conjunto de atributos e respectivos valores, deverão ser ajustados às especificidades e necessidades de cada órgão. Neste caso, utiliza-se o conceito de “criticidade”, conforme detalhado no Apêndice I.

Neste exemplo, os níveis efetivos de serviços ainda seriam ajustados ao contexto de cada chamado técnico ao aplicar-se o critério de disponibilidade, cuja proporção deve ser estabelecida no planejamento da contratação.

SERVIÇO	ATIVIDADES DE TIC	Criticidade	Tempo de Início de Atendimento	Tempo de Solução
NÍVEL I	Atender ligações telefônicas, registrar chamados no sistema de gerenciamento.	Baixa	Até 30 Segundos	Até 3 Minutos
NÍVEL I	Efetuar triagem e classificação das solicitações.	Baixa	Até 1 Minuto	Até 10 Minutos
NÍVEL I	Registrar informações repassadas pelo usuário.	Média	Até 1 Minuto	Até 10 Minutos
NÍVEL I	Capturar documentação técnica (<i>scripts</i>) para solução do chamado.	Baixa	Até 3 Minutos	Até 15 Minutos
NÍVEL I	Executar as rotinas de suporte conforme roteiro padronizado para o problema.	Alta	Até 5 Minutos	Até 20 Minutos
NÍVEL I	Encaminhar o chamado para atendimento de Segundo Nível quando da impossibilidade de resolução do problema a partir do script.	Média	Até 15 Minutos	Até 10 Minutos
NÍVEL I	Resolução de problemas em interação com usuário, seguindo scripts personalizados.	Média	Até 10 Minutos	Até 30 Minutos

SERVIÇO	ATIVIDADES DE TIC	Criticidade	Tempo de Início de Atendimento	Tempo de Solução
NÍVEL II	Preparação de Reunião/Sessão/ Videoconferência	Média	Até 1 hora	Até 30 Minutos
NÍVEL II	Acompanhamento de Reunião/Sessão/ Videoconferência	Média	Até 4 horas	Até 2 horas
NÍVEL II	Acompanhar atendimento de garantia	Média	Até 10 Minutos	Até 20 Minutos
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Acompanhar a execução de Prova de Conceito	Média	Até 24 horas	Até 2 horas
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Acompanhar evento	Alta	Até 24 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Acompanhar reunião	Alta	Até 24 horas	Até 2 horas
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Criar/atualizar Procedimentos Operacionais e Tutoriais	Média	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Elaborar relatórios	Média	Até 3 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	ASSESSORIA TÉCNICA - Elaborar/Atualizar documentação	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Alterar conta de usuário	Alta	Até 30 Minutos	Até 2 horas
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Alterar grupo	Média	Até 30 Minutos	Até 2 horas
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Alterar Senha	Média	Até 15 Minutos	Até 1 hora
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Conceder acesso a servidores	Média	Até 30 Minutos	Até 2 horas
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Incluir em grupo de administração em estação de trabalho	Alta	Até 1 hora	Até 1 hora
NÍVEL II	AUTENTICAÇÃO - Incluir/Excluir usuários em grupo	Alta	Até 1 hora	Até 1 hora
NÍVEL II	Certificado Digital - Instalação/ configuração do token	Média	Até 1 hora	Até 1 hora
NÍVEL II	Configurar acesso à rede sem fio	Média	Até 30 Minutos	Até 2 horas
NÍVEL II	CORREIO - Adicionar membros em lista de distribuição existente	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	CORREIO - Alterar perfil de correio eletrônico	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	CORREIO - Atribuir/Remover permissão para usuários em Lista de Distribuição	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	CORREIO - Atribuir/Remover permissão para usuários/conta em e-mail	Média	Até 1 hora	Até 2 horas

SERVIÇO	ATIVIDADES DE TIC	Criticidade	Tempo de Início de Atendimento	Tempo de Solução
NÍVEL II	CORREIO - Criar Lista de Distribuição	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	CORREIO - Criar regra de redirecionamento de e-mail	Média	Até 30 Minutos	Até 1 hora
NÍVEL II	CORREIO - Incluir/Excluir contato Externo	Média	Até 1 hora	Até 1 hora
NÍVEL II	Criar <i>script</i> no sistema de controle ou na Base de Conhecimento	Baixa	Até 4 horas	Até 8 horas
NÍVEL II	Instalar/desinstalar/atualizar <i>software</i> comercial	Baixa	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	Instalar/desinstalar/atualizar <i>software</i> corporativo	Baixa	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	DESKTOP - Instalar imagem do sistema	Média	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	DESKTOP - Configurar perfil para periféricos	Média	Até 1 hora	Até 2 horas
NÍVEL II	DESKTOP - Realizar backup do usuário	Média	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	DESKTOP - Restaurar backup do usuário	Média	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	Impressoras/Scanner Configuração	Média	Até 30 minutos	Até 1 hora
NÍVEL II	Impressoras/Scanner Desinstalação	Média	Até 30 minutos	Até 1 hora
NÍVEL II	Impressoras/Scanner Instalação	Média	Até 30 minutos	Até 1 hora
NÍVEL II	Informação/Orientação Técnica ao usuário final	Baixa	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	Instalação/configuração de equipamento pessoal de usuário no ambiente	Média	Até 30 minutos	Até 2 horas
NÍVEL II	Instalação/Configuração videoconferência	Média	Até 1 hora	Até 4 horas
NÍVEL II	Instalar/desinstalar <i>hardware</i>	Baixa	Até 1 hora	Até 4 horas
NÍVEL II	Manutenção de videoconferência	Média	Até 1 hora	Até 4 horas
NÍVEL II	Manutenção preventiva de <i>hardware</i>	Média	Até 4 horas	Até 8 horas
NÍVEL II	Remanejar <i>hardware</i> no mesmo prédio	Baixa	Até 2 horas	Até 4 horas
NÍVEL II	SERVIDOR DE ARQUIVOS - Incluir/excluir permissão	Alta	Até 2 horas	Até 3 horas
NÍVEL II	Substituir <i>hardware</i>	Baixa	Até 2 horas	Até 4 horas

APÊNDICE III REQUISITOS PARA FERRAMENTAS DE CONTROLE DE CHAMADOS E APURAÇÃO DE INDICADORES

Segue, abaixo, uma relação não exaustiva de requisitos e funcionalidades desejáveis que uma Ferramenta de Suporte e Atendimento a Usuários deve apresentar. Deve-se relacionar como requisitos obrigatórios apenas aquelas características que venham a ser empregadas de fato na instituição, e com suporte a plataformas já existentes.

Ferramenta de Atendimento – Requisitos
Arquitetura
Ambiente multiplataforma (Windows e Linux)
Acesso via web
Interface Web
SMS (mensagem de texto via celular), com ou sem necessidade de customização e aquisição de pacote de operadora
Módulo para administração
Relatórios Customizáveis
DashBoards dinâmicos
Interface Móvel (Tablets e Smartphones)
Exportação de Dados para formatos padrão (PDF, XLS, XML, etc.)
Suporte em Português
Armazenamento centralizado
Integração com serviço de diretórios (Ex: AD, OpenLdap) com opção para autenticação na própria aplicação
Integração com os principais sistemas corporativos e utilizados pelo contratante (RH, Patrimônio, etc.)
Vantagens preferenciais
Customizável
Com suporte aos processos ITIL
<i>Software público ou open source</i>
Códigos fontes disponíveis
Com suporte técnico incluso

Demandas
1º Nível - Atendimento remoto
2º Nível - Atendimento remoto e local ao usuário
3º Nível - Suporte Avançado (caso previsto no contrato)
Programação de demandas automáticas e/ou periódicas
Gestão de atendimento por assunto, por tipo de usuário, tipo de solicitação, por áreas e outras formas de classificação gerencial
Base de conhecimento integrada
Catálogo de Serviços integrado
Funcionalidades
Permitir cadastrar e alterar o catálogo de serviços que será disponibilizado para seleção dos usuários
Permitir cadastrar/alterar a demanda/chamado por parte do usuário via web: <ul style="list-style-type: none"> a) Registrar a hora de abertura de chamado; b) Registrar usuário e local do chamado; c) Permitir vincular o chamado ao patrimônio (equipamento) e à localização física do usuário; d) Permitir descrever o assunto do chamado; e) Permitir determinar a prioridade do chamado automaticamente e pelo operador; f) Permitir determinar a prioridade do chamado com base em critérios automáticos (categoria, usuário, criticidade, etc.); g) Permitir anexar imagens e documentos ao chamado.
Permitir cadastrar usuários (gerentes de fila) e técnicos para recebimento e resolução de chamados
Permitir o fechamento do chamado por parte do técnico, mediante determinadas condições
Permitir a reabertura do chamado por parte do usuário, caso o chamado não tenha sido plenamente atendido
Registrar automaticamente hora de abertura e de fechamento do chamado
Informar o tempo restante de atendimento para cumprimento dos níveis de serviços
Permitir a busca rápida de informações referentes ao equipamento (configuração, localização, histórico de chamados, garantia.) no momento da abertura do chamado
Permitir envio automático de e-mail para as áreas de competência e usuários na abertura e fechamento de chamados
Permitir o acompanhamento do andamento de atendimentos das ocorrências
Permitir definição de níveis de prioridades para os setores/grupos de usuários da empresa

Gerenciamento de tempo de solução baseado nas definições do catálogo e de categorias de problemas e incidentes
Permitir gerenciamento das filas (1º, 2º e 3º nível) - redirecionamento de chamados para os técnicos
Ao término da resolução de cada demanda/chamado por parte dos técnicos, permitir ao usuário fechar e avaliar o seu nível de satisfação
Calcular e acompanhar os níveis de serviços por nível de atendimento e por categoria de chamado
Permitir calcular o nível geral de satisfação do usuário
Permitir gerenciar Base de Conhecimento de problemas conhecidos
Emitir relatórios de chamados e atendimentos, tais como: <ul style="list-style-type: none"> a) Relatório de chamados por nível com cálculo dos indicadores de níveis de serviços definidos; b) b. Relatório de chamados de atendimento por técnico, por usuário, por equipamento, etc.; c) c. Relatório de chamados atendidos e não atendidos; d) d. Relatório de chamados por dia, semana e mês (abertos e fechados); e) e. Relatório com nível geral de satisfação do usuário;

APÊNDICE IV MODELO DE ORDEM DE SERVIÇO

ORDEM DE SERVIÇO Nº <nn>

1. Identificação da Ordem de Serviço

NÚMERO DA OS <nn>	DATA DE EMISSÃO <dd/mm/aaaa>	NÚMERO DO CONTRATO <nn/aaaa>	DATA DE ENCERRAMENTO DO CONTRATO <dd/mm/aaaa>
--------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

2. Identificação da Empresa CONTRATADA

Nome da Empresa: <Nome completo da empresa>		
CNPJ: <nn.nnn.nnn/nnnn-nn>	Inscrição Estadual: <nnnnnnnnn-nn>	
Endereço: <Endereço da empresa>		
Cidade: <Município>	Estado: <UF>	
CEP: <nn.nnn-nnn>	Telefone: <(nn)nnnn-nnnn>	E-mail: <nome@domínio.com.br>

3. Período de Execução

Data de Início: <dd/mm/aaaa>	Data de Encerramento: <dd/mm/aaaa>	Horário da Prestação: Das <nn>h às <nn>h
-------------------------------------	---	---

4. Estimativa dos Serviços a Serem Realizados

Item de Serviço	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
<Descrição>	<nn>	<nn.nnn,nn>	<nnn.nnn,nn>
<Descrição>	<nn>	<nn.nnn,nn>	<nnn.nnn,nn>
....	<nn>	<nn.nnn,nn>	<nnn.nnn,nn>
<Descrição>	<nn>	<nn.nnn,nn>	<nnn.nnn,nn>
VALOR TOTAL ESTIMADO DA OS:			<R\$ nnn. nnn,nn>

5. Local de Execução dos Serviços

Identificação do Local de Execução: <Descrição dos locais de prestação dos serviços>

6. Unidade Solicitante

Unidade: <i><Nome da unidade - SIGLA></i>	
Responsável pela solicitação (ÁREA DEMANDANTE): (Órgão, Secretaria, Coordenação): <i><Nome do responsável pela demanda></i>	Matrícula: <i><Siape></i>

7. Formalização da abertura da Ordem de Serviço

Autoriza-se a execução dos serviços correspondentes a esta OS, no período e nos quantitativos acima identificados.	
Valor Total Estimado da OS: <i><R\$ nnn.nnn,nn (valor por extenso)></i>	
Local e Data: <i><Local></i> , ____ de _____ de ____.	
Fiscal Requisitante: <i><Nome do Fiscal Requisitante></i> <i><Siape></i>	Fiscal Técnico: <i><Nome do Fiscal Técnico></i> <i><Siape></i>
Assinatura do Gestor do Contrato: <i><Nome do Gestor></i> <i><Siape></i>	

8. De Acordo (Contratada)

Local e Data do Recebimento: <i><Local></i> , ____ de _____ de ____.
Preposto: <i><Nome do Preposto></i> <i><CPF></i>

9. Encerramento da Ordem de Serviço

A análise da execução dos serviços permite concluir pelo encerramento desta Ordem de Serviço nº <i><nn></i> , com as seguintes observações: <i><Descrever situações extraordinárias que tenham ocorrido na execução da OS, especialmente as que deram causa a retenções e/ou sanções></i>
Será liquidado o serviço efetivamente executado, conforme abaixo:
Valor a Ser Faturado: <i><R\$ nnn.nnn,nn (valor por extenso)></i>
Local e Data do Encerramento: <i><Local></i> , ____ de _____ de ____.

Assinatura do Fiscal Requisitante: _____	Assinatura do Fiscal Técnico: _____
Assinatura do Fiscal Administrativo: _____	Assinatura do Gestor do Contrato: _____

10. Cancelamento da Ordem de Serviço

Motivo do Cancelamento: <i><Descrever as razões e situações que motivaram o cancelamento da OS></i>	
Local e Data do Cancelamento: <i><Local></i> , ____ de _____ de _____.	
Assinatura do Fiscal Requisitante: _____	Assinatura do Representante da Empresa: _____

Obs: campos marcados em amarelo devem ser preenchidos quando da finalização da OS

APÊNDICE V
MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO

TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO

1. Identificação da Ordem de Serviço

NÚMERO DA OS <i><nn></i>	DATA DE EMISSÃO <i><dd/mm/aaaa></i>	DATA DE ENCERRAMENTO <i><dd/mm/aaaa></i>	NÚMERO DO CONTRATO <i><nn/aaaa></i>
-----------------------------------	--	---	--

2. Identificação da Empresa CONTRATADA

Nome da Empresa: <i><Nome completo da empresa></i>		
CNPJ: <i><nn.nnn.nnn/ nnnn-nn></i>	Inscrição Estadual: <i><nnnnnnnnn-nn></i>	
Endereço: <i><Endereço da empresa></i>		
Cidade: <i><Município></i>	Estado: <i><UF></i>	
CEP: <i><nn.nnn-nnn></i>	Telefone: <i><(nn)nnnn-nnnn></i>	E-mail: <i><nome@domínio.com.br></i>

3. Responsável pelo Recebimento Provisório

Fiscal Técnico: <i><Nome completo do fiscal técnico></i>	Matrícula: <i><Siape></i>
---	------------------------------------

4. Gestor do Contrato

Gestor: <i><Nome completo do gestor></i>	Matrícula: <i><Siape></i>
---	------------------------------------

5. Ateste de Recebimento

Por este instrumento, atestamos para fins de cumprimento do disposto no artigo 34, inciso I, da Instrução Normativa nº 4/2014 SLTI/MP, que a documentação relativa aos serviços demandados por meio da O.S. acima identificada foi recebida nesta data.

Tais serviços serão objeto de avaliação quanto aos aspectos de quantidade e qualidade, de acordo com os Critérios de Aceitação e prazos previamente definidos no contrato.

Local e Data do Recebimento: <i><Local></i> , ____ de _____ de _____.
Fiscal Técnico: _____ <i><Nome completo do fiscal técnico></i> <i><Siape></i>

APÊNDICE VI MODELO DE TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO

TERMO DE RECEBIMENTO DEFINITIVO

1. Identificação da Ordem de Serviço

NÚMERO DA OS <i><nn></i>	DATA DE EMISSÃO <i><dd/mm/aaaa></i>	DATA DE ENCERRAMENTO <i><dd/mm/aaaa></i>	NÚMERO DO CONTRATO <i><nn/aaaa></i>
-----------------------------------	--	---	--

2. Identificação da Empresa CONTRATADA

Nome da Empresa: <i><Nome completo da empresa></i>		
CNPJ: <i><nn.nnn.nnn/nnnn-nn></i>	Inscrição Estadual: <i><nnnnnnnnnn-nn></i>	
Endereço: <i><Endereço da empresa></i>		
Cidade: <i><Município></i>		Estado: <i><UF></i>
CEP: <i><nn.nnn-xxx></i>	Telefone: <i><(nn)nnnn-nnnn></i>	E-mail: <i><nome@domínio.com.br></i>

3. Responsáveis pelo Recebimento

Fiscal Requisitante: <i><Nome completo do fiscal requisitante></i>	Matrícula: <i><Siape></i>
Gestor do Contrato: <i><Nome completo do gestor></i>	Matrícula: <i><Siape></i>

4. Ateste de Recebimento

Por este instrumento, os servidores acima identificados atestam, para fins de cumprimento do disposto no art. 34, inciso VIII da Instrução Normativa nº 4 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), de 11/09/2014 (IN04), que os serviços autorizados por meio da Ordem de Serviço acima identificada foram prestados pela contratada, *<porém em quantidades diferentes da estimativa original,>* conforme a Nota Técnica nº *<nn>*, anexa.

5. Retenções Efetuadas

De acordo com os critérios de aceitação e demais termos contratuais, *<cabem descontos relativos ao descumprimento dos níveis de serviços, no valor de R\$ nnn.nnn,nn (valor por extenso) e relativos a sanções administrativas no valor de R\$ nnn.nnn,nn (valor por extenso).>* ou *<não há retenções a efetuar>*.

6. Valor a Liquidar

Dessa forma, AUTORIZA-SE a contratada a emitir nota fiscal correspondente aos serviços executados no mês de *<mês/aaaa>*, no valor discriminado abaixo.

Valor a Ser Faturado:

<R\$ nnn.nnn,nn (valor por extenso)>

7. Assinaturas

Local e Data do Recebimento Definitivo:

<Local>, ____ de ____ de ____.

Assinatura do Fiscal Requisitante:

Assinatura do Gestor do Contrato:

8. Recebido (Contratada)

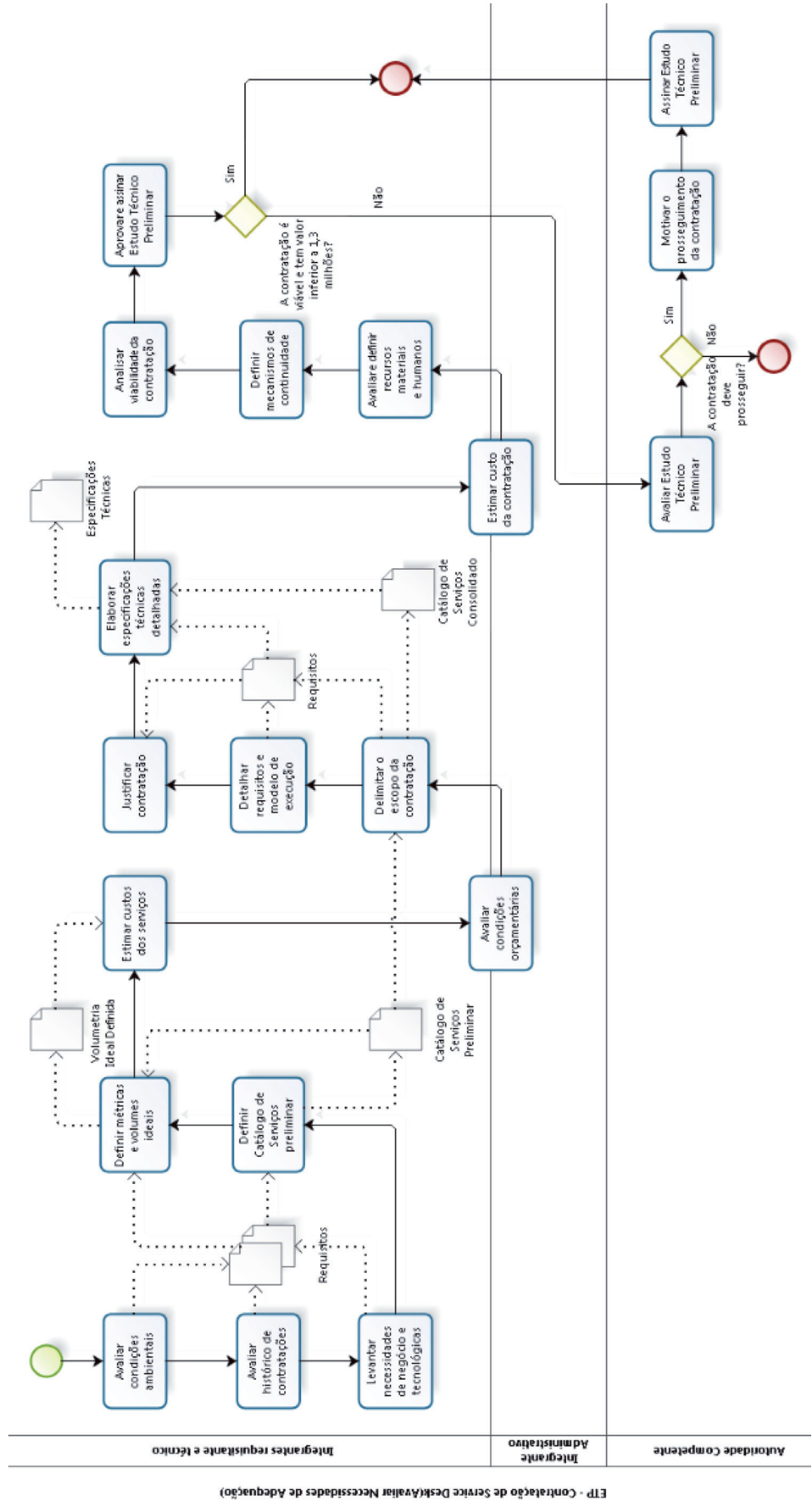
Local e Data do Recebimento:

<Local>, ____ de ____ de ____.

Preposto:

<Nome do Preposto>
<CPF>

DIAGRAMA DE PROCESSO - ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR ESPECIALIZADO PARA SERVICE DESK



SECRETARIA DE
**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E COMUNICAÇÃO**

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**

