



TJPE

Tribunal de Justiça
de Pernambuco

SETIC

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

Processo de gerenciamento de problemas

Recife 2024



Histórico de Alterações

<i>Data</i>	<i>Versão</i>	<i>Descrição</i>	<i>Autor</i>	<i>Aprovação</i>
	0.1	Início da construção do documento.		



Sumário

1. Objetivo	5
2. Aplicação	5
3. Definições e abreviações	5
4. Regras gerais.....	6
4.1. Regra para registro de problemas	6
4.2. Regras para definição de prioridade de problema	7
4.2.1. Impacto	7
4.2.2. Urgência.....	8
5. Interfaces com outros processos de gerenciamento de TI	9
5.1. Gerenciamento de Incidentes	9
5.2. Gerenciamento Financeiro	9
5.3. Gerenciamento de Disponibilidade	9
5.4. Gerenciamento de Capacidade	9
5.5. Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI.....	9
5.6. Gerenciamento de Nível de Serviço	9
5.7. Gerenciamento de Mudança	10
5.8. Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço.....	10
5.9. Gerenciamento de Liberação e Implantação.....	10
5.10. Gerenciamento do Conhecimento	10
5.11. Melhoria Contínua do Serviço.....	10
5.12. Gerenciamento de Evento.....	10
6. Entradas e saídas do processo	10
6.1. Entradas	10
6.2. Saídas	10
7. Papéis e responsabilidades.....	12
7.1. Matriz RACI das atividades de suporte ao processo	13
7.2. Matriz RACI das atividades do processo.....	14
7.2. Matriz RACI das atividades do processo (continuação).....	15
7.3. Descrição dos papéis	16
7.3.1. Dono do processo de gerenciamento de problemas.....	16
7.3.2. Gerente de problema.....	16
7.3.3. Solucionador de problema	16
7.3.4. Colaborador	16
7.3.5. Solicitante.....	16
7.3.6. Parte interessada	16
7.3.7. Patrocinador.....	16
7.3.8. Líder técnico.....	16
7.3.9. Líder de ITSM.....	16



7.3.10.	Gerente de Configuração, de Conhecimento, de Evento, de Mudança, de Incidente	17
8.	Detalhamento das atividades do processo	17
8.1.	Gerenciar Problemas – Mapa	18
8.1.1.	Consultar equipes de suporte	19
8.1.2.	Informar interessados	19
8.1.3.	Delinear a área de busca	19
8.1.4.	Identificar Problemas	19
8.1.5.	Selecionar problema para tratamento	19
8.1.6.	Registrar Problema	19
8.1.7.	Definir Papéis e Responsabilidades	19
8.1.8.	Definir métricas de sucesso	19
8.1.9.	Identificar as causas raízes acionáveis	19
8.1.10.	Identificar soluções candidatas	20
8.1.11.	Avaliar as soluções candidatas	20
8.1.12.	Determinar o ROI para as soluções	20
8.1.13.	Adotar a melhor solução	20
8.1.14.	Elaborar o Plano de ação	20
8.1.15.	Abrir requisição de mudança	20
8.1.16.	Executar o plano de ação	20
8.1.17.	Testar e homologar solução	20
8.1.18.	Fechar requisição de mudança	20
8.1.19.	Documentar ROI	20
8.1.20.	Encerrar tíquete de problema	20
8.1.21.	Atualizar KEDB	21
8.1.22.	Comunicar Central de serviços e outros interessados sobre a solução	21
8.1.23.	Abrir chamado técnico para prestador de serviço terceirizado	21
8.1.24.	Gerenciar Atendimento	21
9.	Métricas e Indicadores de desempenho	21
10.	Referências	22



Gerenciamento de problemas

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC

Poder Judiciário do Estado de Pernambuco

Atendendo aos preceitos da gestão de serviços de TI, a SETIC definiu o processo “Gerenciar Problemas” com base na ITIL, acrônimo de Information Technology Infrastructure Library (em português: "Biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação"), na publicação do Gartner Group “Melhores Práticas de ITSM: Gerenciamento de Problemas”, publicado em 18 de abril de 2023, além de uma análise da atual disponibilidade dos recursos disponíveis na SETIC quanto à processos, tecnologias e pessoas envolvidas em suas atividades de gerenciamento e suporte aos serviços de TIC.

1. Objetivo

O Gerenciamento de Problemas é o processo responsável por gerenciar o ciclo de vida de todos os problemas relativos aos serviços de TI. Os principais objetivos do Gerenciamento de Problemas são prevenir e resolver problemas, eliminar a recorrência de incidentes conhecidos, facilitar nas respostas efetivas às ocorrências de incidentes eventuais graves, buscar e abordar ativamente as causas de problemas para eliminá-las ou contorná-las para reduzir o volume e o impacto de incidentes futuros.

2. Aplicação

O gerenciamento de problemas é aplicado, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - SETIC, a partir de investidas periódicas, programadas ou não, realizadas pelo gerente de problemas, por algum relato eventual de um suposto problema, ou por um incidente eventual grave. Esse processo se relaciona com outros processos de gerenciamento de TI e, principalmente, com os processos de gerenciamento de incidente, de mudanças, de configuração, de conhecimento, entre outros não menos importantes. Sua abordagem se concentra na prevenção de incidentes.

3. Definições e abreviações

- SLA - Service Level Agreement ou ANS - Acordo de Nível de Serviço;
- CMDB - Configuration Management Database ou Banco de Dados de Gerenciamento de Configuração;
O CMDB fornece informações sobre os ICs e os relacionamentos de dependência entre eles. Desta forma permite determinar a causa, a solução e o escalonamento de um incidente, rastreando as falhas anteriores ao mesmo IC;
- KEDB - Known Error DataBase ou Banco de Dados de Erros Conhecidos – BDEC;
Base de erros conhecidos (erros conhecidos, soluções de contorno e “quick fixes” reparos rápidos) - Local em que se documentam os erros já corrigidos e as soluções alternativas. Parte integrante da base de conhecimento;



- CI - Configuration Item ou IC - Item de Configuração - qualquer componente que necessite ser gerenciado para que possa entregar um serviço de TI. Ex.: servidor, roteador, *software*, documentos etc.;
- RFC - Request for Change ou RDM - Requisição de Mudança;
- ROI – Return on Investment ou Retorno Sobre o Investimento;
- ITSM - Information Technology Service Management ou GSTI - Gerenciamento de Serviços de TI”;
- Painel de Serviços de TI – Ferramenta de apoio à gestão de atendimento de chamados técnicos que oferece métricas, indicadores de desempenho e uma calculadora para estimar tempo, esforço e tamanho de equipe para o atendimento de uma quantidade de incidentes.

4. Regras gerais

4.1. Regra para registro de problemas

Ao ser criado, um tíquete de problemas deve ter as seguintes informações necessárias:

Informações do tíquete de problema		
Campo	Descrição	Motivo da captura
Identificador do tíquete de problema	Identifica exclusivamente o tíquete de problema	Usar para fins de relatório e para associar problemas a erros conhecidos
Data e hora da criação do tíquete	Quando o tíquete de problema foi criado	Usar o carimbo de data/hora para gerar relatórios e apoiar a melhoria contínua do serviço
Status	Estado atual do tíquete do problema	Usar para rastrear um tíquete de problema à medida que ele avança no processo de gerenciamento de problemas
Atribuído a	Quem é atualmente responsável pelo tíquete com problema	Usar para rastrear a propriedade do problema e facilitar a comunicação
Criado por	Quem criou o tíquete de problema	Usar para Identificar o Gerente de problemas



Descrição	Como o problema está impactando a organização e as características do problema (COMO, QUANDO, ONDE OCORRE)	Usar para rotear inicialmente o tíquete do problema
impacto	Por que isso é um problema para a organização?	Usar para avaliar o impacto que o problema está causando na organização
Escopo	O que é afetado pela seleção da classe ou subclasse de ICs afetados?	Aproveitar o CMDB para avaliar quão amplo é o problema em termos de "quem" e "onde"
Tipo de Problema	O problema é Isolado ou sistêmico?	Classificar objetivamente o tipo de problema, isso será útil na priorização e análises de problemas
Prioridade	Qual a nível de prioridade do problema	Utilizar na definição da ordem de tratamento de problemas (por ex., através de uma matriz de prioridades).
IMPORTANTE - Uma vez que o tíquete de problema é criado, os incidentes resultantes desse problema devem ser associados a ele.		

4.2. Regras para definição de prioridade de problema

O problema será priorizado seguindo os conceitos de urgência e impacto.

4.2.1. Impacto

O impacto do problema refere-se à criticidade para o serviço, devendo ser classificado conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Definição de impacto

Impacto	Descrição
Alto	Sustentam as funções vitais de serviços críticos
Médio	Sustentam funções vitais de serviços
Baixo	Sustentam função secundária / periférica de serviços



4.2.2. Urgência

A urgência para resolução do problema refere-se à possibilidade de recorrência, devendo ser classificada conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Definição de urgência

Urgência	Descrição
Alto	Incidentes ocorrem com frequência diária
Médio	Incidentes ocorrem com frequência semanal
Baixo	Incidentes ocorrem com frequência mensal

A combinação do impacto *versus* urgência determina a prioridade do problema, conforme Tabela 3.



Tabela 3 - Priorização do problema

		PRIORIDADE		
IMPACTO	Alto	Médio	Alto	Alto
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
		Baixo	Médio	Alto
		URGÊNCIA		

5. Interfaces com outros processos de gerenciamento de TI

5.1. Gerenciamento de Incidentes

Para alguns incidentes, será conveniente envolver o Gerenciamento de Problemas para investigar e resolver a causa raiz e impedir ou reduzir o impacto da recorrência de algum incidente.

O Gerenciamento de Problemas pode fornecer erros conhecidos para a solução rápida de incidentes através de soluções de contorno que podem ser usadas para restaurar o serviço.

5.2. Gerenciamento Financeiro

Auxilia na avaliação do impacto das propostas de soluções ou soluções de contorno, bem como análise de valor. O Gerenciamento de Problema fornece informações gerenciais sobre o custo de resolver e prevenir problemas, que é usado como entrada para a elaboração de orçamentos e cálculos para sistemas de contabilidade e custo total de propriedade.

5.3. Gerenciamento de Disponibilidade

Está envolvido com a determinação de como reduzir o tempo ocioso e aumentar a produtividade. Como tal, tem uma relação estreita com o Gerenciamento de Problema, especialmente as áreas proativas. Grande parte da informação de gestão disponível no Gerenciamento de Problemas será comunicada ao Gerenciamento de Disponibilidade.

5.4. Gerenciamento de Capacidade

Alguns problemas requerem uma investigação pelas equipes de Gerenciamento de Capacidade e Gerenciamento Técnico. Por exemplo: problemas de desempenho.

5.5. Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI

Gerenciamento de Problema age como um ponto de entrada para o Gerenciamento da Continuidade dos Serviços de TI, caso um problema significativo não seja resolvido a tempo, poderá ter um grande impacto sobre o negócio, afetando a continuidade do serviço.

5.6. Gerenciamento de Nível de Serviço

A ocorrência de incidentes e problemas afeta o nível de prestação de serviços medido pelo Gerente de Nível de Serviço. Gerenciamento de Problema contribui para melhorias nos níveis de serviço e sua informação é utilizada como base para revisões de ANS.



5.7. Gerenciamento de Mudança

Gerenciamento de Problema garante que todas as soluções que exigem uma mudança para um IC são apresentadas através do Gerenciamento de Mudanças através de uma RDM.

5.8. Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço

Gerenciamento de Problema utiliza o SGC para identificar um IC com defeito e também para determinar o impacto dos problemas e soluções.

5.9. Gerenciamento de Liberação e Implantação

Este processo é responsável pela implantação da correção de um problema no ambiente de produção.

5.10. Gerenciamento do Conhecimento

O BDGC pode ser usado para formar a base para um Banco de Dados de Erros Conhecidos que mantenha ou integre os registros de problema.

5.11. Melhoria Contínua do Serviço

A ocorrência de incidentes e problemas fornece uma base para identificar oportunidades de melhoria de serviço. Atividades de Gerenciamento Proativo de Problema também podem identificar problemas subjacentes e questões de serviço que, se tratadas, podem contribuir para o aumento na qualidade dos serviços e satisfação do cliente.

5.12. Gerenciamento de Evento

Um evento pode ser definido como qualquer ocorrência detectável ou discernível que tenha importância para o gerenciamento da infraestrutura de TI ou a entrega de serviços de TI e a avaliação do impacto que um desvio pode causar aos serviços. Normalmente, os eventos são notificações criadas por um serviço de TI, CI (Item de Configuração) ou ferramenta de monitoramento. Dessa forma, um evento poderá gerar o registro de incidente ou de problema.

6. Entradas e saídas do processo

6.1. Entradas

- Um tíquete de problema aberto pelo Gerente de Problemas;
- Incidentes que são categorizados para acionar o processo e foram comunicados diretamente à central de serviços;
- Incidentes categorizados para acionar o processo que foram detectados pelos grupos solucionadores especializados e comunicados ao Gerente de Problemas;
- Relatórios contendo métricas e indicadores que possibilitam a análise de tendências e identificação de problemas;
- Eventos detectados pelo Gerenciamento de Eventos e devidamente categorizados como acionadores do processo.

6.2. Saídas

- Solução definitiva ou solução alternativa (solução de contorno) do problema;
- Tíquete de problema fechado com informações detalhadas sobre a solução adotada;
- Atualização do banco de dados de erros conhecidos com novas informações e procedimentos ou o descarte de um erro conhecido;
- Documentação do Retorno Sobre o Investimento - ROI – Return on Investment;



- Comunicação às partes interessadas sobre a solução adotada. Os principais interessados são: Líderes de TI, Central de Serviço, Grupos de suporte especializado; Gerente de incidente, Gerente de Mudança e Gerente de evento.



7. Papéis e responsabilidades

A matriz RACI apresenta o vínculo entre as atividades e papéis previamente definidos no processo. Dessa forma, o recurso RACI representa visualmente qual é a atuação de um determinado papel numa determinada atividade.

Matriz de responsabilidades (RACI)			
Gerenciamento de Problemas			
Objetivo	A Matriz RACI é um modelo visual usado na gestão do processo para delimitar e formalizar as funções e responsabilidades de cada profissional envolvido nas atividades.		
Descrição			
R	Responsability	Responsabilidade	R – Pessoa responsável pelas ações para a atividade prevista.
A	Accountability	Autoridade	A – Quem tem autoridade para aprovar uma tarefa ou produto entregue. É o responsável por solucionar possíveis problemas no processo e tem autoridade final.
C	Consulted	Consultado	C – Quem precisa ser consultado, por ter habilidade e competência, caso haja dúvidas ou problemas em uma atividade/processo.
I	Informed	Informado	I – Quem precisa ser informado sobre ações tomadas, mudanças e resultados, mesmo que essa pessoa não esteja envolvida no processo de tomada de decisão.



7.1. Matriz RACI das atividades de suporte ao processo

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)

GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

ATIVIDADES DE SUPORTE AO PROCESSO	Gerente de Problema	Solucionador de Problema	Colaborador	Central de Serviços	Gerente de Incidentes	Gerente de Mudanças	Gerente de Conhecimento	Líderes de TI	Gerente de Configuração	Gerente de Monitoramento
Revisar Tíquetes de problemas em aberto	RA	C	C		I			I		
Integrar Equipes/Grupos de suporte envolvidos	RA	CI	CI	I	CI	CI	CI	CI	CI	CI



7.2. Matriz RACI das atividades do processo

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)										
GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS										
ATIVIDADES DO PROCESSO	Gerente de Problema	Solucionador de Problema	Colaborador	Central de Serviços	Gerente de Incidentes	Gerente de Mudanças	Gerente de Conhecimento	Líderes de TI	Gerente de Configuração	Gerente de Monitoramento
Abordar problemas periodicamente	RA	CI	CI	I	C	CI	CI	CI	CI	CI
Consultar equipes de suporte	RA	CI	CI							
Avaliar as soluções candidatas	RA	CI	CI		C	C	C	CI		CI
Determinar o ROI para as soluções	RA	C	C		C			I		
Adotar a melhor solução	RA	CI	CI		C	C		CI		CI
Consultar planos de manutenções	RA	CI	CI			C				I
Definir Papéis e Responsabilidades	RA	CI	CI					CI		
Definir métricas de sucesso	RA	CI	CI					CI		



7.2. Matriz RACI das atividades do processo (continuação)

ATIVIDADES DO PROCESSO	Gerente de Problema	Solucionador de Problema	Colaborador	Central de Serviços	Gerente de Incidentes	Gerente de Mudanças	Gerente de Conhecimento	Líderes de TI	Gerente de Configuração	Gerente de Monitoramento
Elaborar o Plano de ação	A	RCI	CI		CI	CI		I	I	I
Abrir requisição de mudança	RA	CI	CI			CI				
Executar o plano de ação	ACI	R	CI	I	I	CI		I	CI	CI
Testar e homologar solução	CI	AR	CI							I
Fechar requisição de mudança	RA	I	I							I
Atualizar KEDB	RA	I	I	I						
Documentar ROI	RA	CI	CI					I		
Encerrar tíquete de problema	RA	I	I	I	I					
Comunicar Central de serviços e outros interessados sobre a solução	RA	I	I	I	I	I	I	I		I
Delinear a área de busca	RA	CI	CI	C	CI		CI	CI		CI
Identificar Problemas	RA	CI	CI	C	CI		CI	CI		CI
Selecionar problema para tratamento	RA	CI	CI	CI	CI		CI	CI		CI
Registrar Problema	RA	I	I	I	I	I	I	I		I



7.3. Descrição dos papéis

7.3.1. Dono do processo de gerenciamento de problemas

É formalmente designado e possui a autoridade máxima em relação ao processo, garantindo sua especificação e execução.

7.3.2. Gerente de problema

O gerente de problemas lidera a execução do processo de gerenciamento de problemas e possui a competência para gerenciar todos os problemas (métricas e indicadores do problema, incluindo a aderência aos SLAs, e relatórios, são de sua responsabilidade). Os principais objetivos do gerente do problema são melhorar a capacidade da organização de prevenir incidentes que aconteçam, minimizar o impacto dos incidentes quando eles ocorrem, resolver problemas e fornecer visibilidade sobre o desempenho da prática. O gerenciador de problemas também controla o banco de dados de erros conhecidos e as soluções alternativas.

Responsável por criar e fechar um tíquete de problema.

7.3.3. Solucionador de problema

É o dono do problema. Um Grupo de suporte ou indivíduo responsável por identificar causas, criar soluções alternativas e definitivas e implementar correções. Atua diretamente na solução do problema e pode ser auxiliado por outras equipes de suporte.

Segue a prática de gerenciamento de incidentes, que auxilia na identificação de problemas e incorpora soluções alternativas ao fluxo de trabalho de gerenciamento de incidentes. Essa função não cria tíquetes de problema, mas pode sugerir-las ao gerenciador de problemas. O grupo é responsável pelas ações em seus domínios de gerenciamento de TI.

7.3.4. Colaborador

Mesmas funções do papel Solucionador, porém não responde pelo problema. Esse grupo colabora na criação e implementação de soluções, ou em parte delas, e com respostas às consultas sobre a solução para o problema realizadas pelo dono do problema ou outros grupos de suporte colaboradores.

7.3.5. Solicitante

Quem que comunica à SETIC, através de seus canais de atendimento, um fato relacionado a um possível problema nos serviços de TI.

7.3.6. Parte interessada

Uma parte interessada tem interesse no resultado de um problema. As partes interessadas são praticamente todos os papéis descritos na matriz RACI.

7.3.7. Patrocinador

O líder de ITSM defensor entusiasta da prática de gerenciamento de problemas.

7.3.8. Líder técnico

Apoia na identificação, análise, mitigação e resolução de problemas. Isso pode ser qualquer pessoa em TI, desde proprietários de aplicativos, desenvolvedores, engenheiros de infraestrutura, arquitetos de nuvem, central de serviços e operações até um engenheiro de confiabilidade de site e cientista de dados.

7.3.9. Líder de ITSM

Responsável por interligar práticas de ITSM adjacentes para ajudar a gerar resultados. Ajuda a definir os critérios para priorizar problemas futuros. Esse critério deve ser altamente reutilizável e



não algo que precise ser debatido para todos os problemas. Essa reutilização impulsionará a consistência que a equipe precisa para priorizar rapidamente o trabalho e entregar resultados.

7.3.10. Gerente de Configuração, de Conhecimento, de Evento, de Mudança, de Incidente

São responsáveis pelos respectivos processos dessas práticas gerenciamento de TI, além disso, são consultados e informados sobre um problema durante a execução de um processo de gerenciamento de problema.

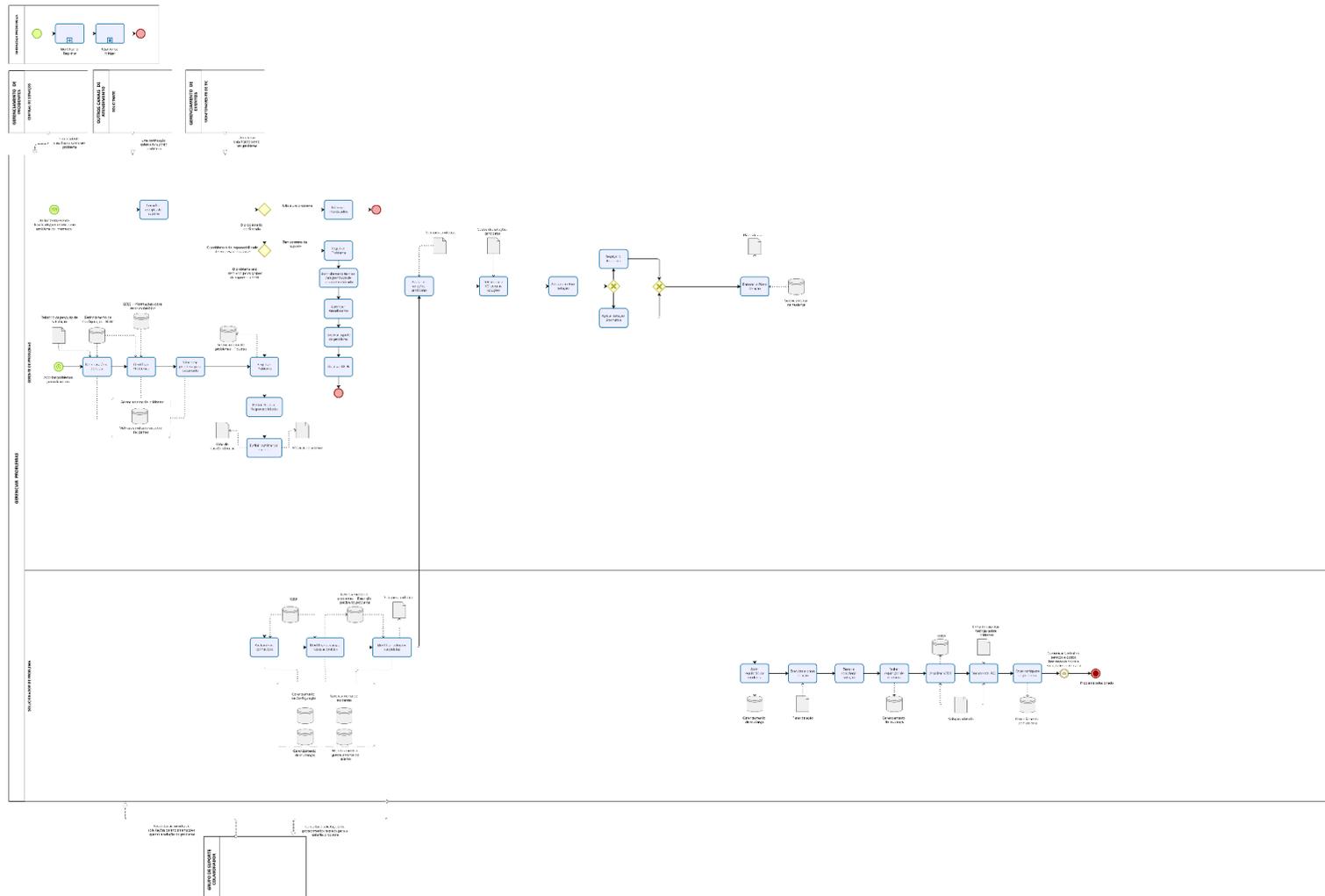
8. Detalhamento das atividades do processo

O processo de gerenciamento de problemas é composto basicamente por quatro fases ou macro atividades: identificar problema, registrar problema, mitigar problema e resolver problema, sendo que, para essas duas últimas, há uma necessidade de escolha de apenas uma entre elas com base em critérios técnicos.

Na próxima página encontra-se um diagrama BPMN do processo de gerenciamento de problemas.



8.1. Gerenciar Problemas – Mapa





8.1.1. Consultar equipes de suporte

Diante da informação recebida sobre um suposto problema, o gerente de problemas consulta as equipes de suporte responsáveis pelos ICs do serviço de TI impactado.

8.1.2. Informar interessados

Após a constatação de que não existe um problema, os interessados serão informados.

8.1.3. Delinear a área de busca

- associar incidentes aos ICs afetados;
- definir o domínio da ação de tratamento do problema;
- analisar ocorrências de incidentes em ICs por um período de 90 dias, no mínimo.

8.1.4. Identificar Problemas

- observar os incidentes de maior volume;
- observar a importância dos incidentes recorrentes, o quanto eles impactam os negócios e como estão em relação aos níveis de serviço acordados;
- descobrir se é um problema isolado ou sistêmico.

8.1.5. Selecionar problema para tratamento

- observar os problemas que estão gerando mais incidentes no domínio escolhido;
- examinar quando e com que frequência os incidentes associados a um problema estão ocorrendo;
- descobrir qual o impacto real para os negócios;
- Um processo mais robusto poderá ser necessário para priorizar problemas. Informações sobre o escopo, o impacto e o nível potencial de esforço envolvido na resolução do problema podem então ser alimentadas em uma estrutura de priorização.

8.1.6. Registrar Problema

- criar um tíquete de problema reunindo a quantidade mínima de informações necessárias para iniciar o processo de gerenciamento de problemas;
- criar tíquetes de problema com base nos critérios de identificação do problema, na prioridade do problema e na capacidade do solucionador de problemas de começar a trabalhar o tíquete até a conclusão. Isso permite que o gerente de problemas opere como um gerente de demanda para a prática de gerenciamento de problemas e ajuda a evitar que a prática seja invadida por tíquetes.

8.1.7. Definir Papéis e Responsabilidades

- definir os papéis e responsabilidades das pessoas dentro do escopo estabelecido no domínio da ação do processo de gerenciamento do problema. Comunicar o que é o gerenciamento de problema e pelo que os grupos e seus membros serão responsáveis.

8.1.8. Definir métricas de sucesso

- Alinhar as métricas de sucesso com os resultados esperados pela liderança, isso pode incluir metas e objetivos estratégicos como direcionadores, mas o escopo dessas métricas deve estar vinculado ao que for influenciável diretamente no domínio da ação já delineado para a execução do processo.

8.1.9. Identificar as causas raízes acionáveis

- buscar e abordar ativamente as causas subjacentes comuns de incidentes alvo;
- selecionar um ou mais métodos para análise e solução de problemas: Análise de barreiras, Diagramas de causa e efeito (Diagramas de Ishikawa), Análise Cronológica, Análise do Valor da Dor, Kepner e Tregoe, Análise dos Cinco Porquês e a Análise de Pareto são alguns exemplos.



8.1.10. Identificar soluções candidatas

- identificar pelo menos uma solução candidata para cada causa identificada que esteja contribuindo significativamente para o problema.

8.1.11. Avaliar as soluções candidatas

- analisar o nível de esforço necessário para cada solução candidata. Considerar o nível de esforço como um investimento de recursos que se espera que produza retorno. Ao equilibrar o nível de esforço necessário para essas soluções com o impacto que o problema está tendo no negócio, será possível a tomada de decisões bem informadas sobre cada opção;
- considerar que há um limite para os recursos disponíveis, por isso é importante que o valor derivado da correção do problema exceda o investimento necessário para implementar as soluções;
- determinar se um problema pode e deve ser corrigido ou se uma solução alternativa mais eficaz também pode ser criada para mitigar suficientemente o problema.

8.1.12. Determinar o ROI para as soluções

- Adotar uma forma de medir os custos da solução e o balanceamento com os benefícios esperados.

8.1.13. Adotar a melhor solução

- Após realizadas as análises das soluções candidatas, incluído o ROI para cada uma delas, uma decisão deve ser tomada para escolher um caminho a seguir: Resolver o problema ou Aplicar uma solução alternativa;

8.1.14. Elaborar o Plano de ação

- incluir os recursos necessários e uma sequência de etapas para corrigir o problema, juntamente com uma lista das partes responsáveis pela execução dessas etapas;
- Consultar a gerência de mudanças para, preferencialmente, incluir a implementação das correções em janelas de manutenção já estabelecidas.

8.1.15. Abrir requisição de mudança

- Abrir um tíquete de mudança com as informações detalhadas de acordo com o modelo de solicitação de mudança, descrever as etapas, as atividades e os responsáveis pela execução das atividades;

8.1.16. Executar o plano de ação

- seguir cuidadosamente as instruções e procedimentos constantes no plano de ação.

8.1.17. Testar e homologar solução

- Após a correção for implementada, verifique se ela produziu os resultados esperados.

8.1.18. Fechar requisição de mudança

- A requisição de mudança deverá ser fechada logo após a confirmação que a solução atingiu os resultados esperados e de acordo com o plano.

8.1.19. Documentar ROI

- Documentar a análise de ROI relacionando às ocorrências de incidentes quanto ao problema e seus impactos nos negócios, e comparando com métricas relacionadas aos incidentes e aos negócios com a solução adotada para o problema.

8.1.20. Encerrar tíquete de problema

Encerrar um tíquete de problemas fazendo a uma revisão do problema:



- Depois de cada grande problema (conforme determinado pelo sistema de prioridades da organização), enquanto as memórias ainda estão frescas, uma revisão deve ser conduzida para aprender quaisquer lições para o futuro. Especificamente, a revisão deve examinar:
 - As coisas que foram feitas corretamente
 - Aquelas coisas que foram feitas de errado
 - O que poderia ser feito melhor no futuro
 - Como prevenir a recorrência
 - Se houve alguma responsabilidade de terceiros e se são necessárias ações de acompanhamento.

8.1.21. Atualizar KEDB

- Documente e socialize a decisão sobre esses erros conhecidos;
- atualizar as informações detalhadamente, todos os registros de erros conhecidos associados ao problema;
- fechar, caso tenha resolvido definitivamente o problema, os erros conhecidos associados exclusivamente ao problema.

8.1.22. Comunicar Central de serviços e outros interessados sobre a solução

- comunicar sucesso da ação às partes interessadas e à equipe de liderança;
- o erro conhecido e todos os incidentes abertos (em espera) associados ao problema deverão ser fechados;
- comunicar o resultado de cada tíquete de problema com as equipes responsáveis pelo gerenciamento de incidentes. A equipe de gerenciamento de incidentes deve usar essas informações para atualizar os tíquetes de incidente para comunicar o status aos usuários finais afetados.

8.1.23. Abrir chamado técnico para prestador de serviço terceirizado

- Abrir um tíquete de atendimento com o suporte terceirizado contratado;
- Informar o que for necessário na abertura do tíquete de atendimento para as devidas providências pela equipe de suporte terceirizada.

8.1.24. Gerenciar Atendimento

- Após a abertura de um tíquete de atendimento com o suporte terceirizado, objetivando a solução para um problema, o gerente de problemas deverá observar o desempenho das atividades do atendimento, facilitar o uso de recursos da SETIC necessários para a solução, delegar responsabilidades aos solucionadores de problemas da SETIC, integrar os grupos de suporte necessários para colaborar com a solução do problema pelo grupo de suporte terceirizado;
- Observar o cumprimento de cláusulas contratuais pertinentes ao atendimento, tal como os níveis de SLA.

9. Métricas e Indicadores de desempenho

Métricas e indicadores de desempenho serão utilizados durante o ciclo de vida do problema, com o objetivo de suportar a abordagem e compreensão do problema e para a decisão sobre a solução a ser adotada.

A fonte dos dados será o Painel de Gestão de Serviços de TIC, onde se encontram disponíveis as consultas das métricas e indicadores destinados ao gerenciamento de incidentes e gerenciamento de problemas.

Análise de tendências, volumes de incidentes por intervalo de tempo, por serviço de TI, por oferta de serviço de TI, análise quantitativa e qualitativa (SLA) de atendimentos a incidentes recorrentes



e registros de linhas de base, serão realizados ao longo do ciclo de gerenciamento de problema. Seguem as métricas e indicadores de desempenho úteis para análises de problemas:

1. Quantidade de tíquetes de problemas que foram fechados;
2. Quantidade de tíquetes de problemas que foram registrados;
3. Quantidade de incidentes (abertos e fechados e backlog) e a tendência (estática, redutora ou crescente?) relacionados ao problema;
4. Tempo médio para responder e reparar incidentes (tendência nos últimos 12 meses) relacionados ao problema;
5. Quantidade de incidentes relacionados ao problema que foram resolvidos fora do prazo do SLA.

10. Referências

- [1] ITIL V3 Library – ITSMF
- [2] Melhores Práticas de ITSM: Gerenciamento de Problemas, Gartner Group, 18 de abril de 2023 - ID G00785225
- [3] ITIL v3 Fundamentos - Cestari Filho.