



PREFEITURA DE  
**MARICÁ**



PROJETO ITIL

PROCESSO LÓGICO:

GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS



## Sumário

<b>1. HISTÓRICO DE REVISÕES.....</b>	<b>3</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. OBJETIVO DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Benefícios do Gerenciamento de Problemas.....</b>	<b>4</b>
<b>4. INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS.....</b>	<b>4</b>
<b>5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>5</b>
<b>5.1. Dono do Processo (DP) .....</b>	<b>5</b>
<b>5.2. Gerente de Problema (GP).....</b>	<b>6</b>
<b>5.3. Analista de Problema (AP).....</b>	<b>7</b>
<b>6. MAPA DO PROCESSO.....</b>	<b>9</b>
<b>6.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES POR PAPEL .....</b>	<b>10</b>
<b>7. POLÍTICAS E PLANOS.....</b>	<b>12</b>
<b>7.1. Política de Conformidade do Processo .....</b>	<b>12</b>
<b>7.2. Política de Definição do Processo de Gerenciamento de Problemas .....</b>	<b>12</b>
<b>7.3. Política de Registro de Todo Problema Identificado.....</b>	<b>12</b>
<b>7.4. Política da Base de Dados de Problemas.....</b>	<b>13</b>
<b>7.5. Política de Categorização e Priorização .....</b>	<b>13</b>
<b>8. INDICADORES DO PROCESSO – KPIs.....</b>	<b>15</b>
<b>8.1. Indicadores Chave do Processo (Key Process Indicators – KPIs).....</b>	<b>15</b>

## 1. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Responsável
21/03/2022	1.0	Versão inicial do documento	Plano Consultoria
08/12/2022	1.1	Revisão: Validação do conteúdo pertinente a estrutura atual da PMM e atualização da nomenclatura da subsecretaria conforme o decreto nº884/2022 e publicação no JOM 1346 17/08/2022.	Thiago Souza Laplace
24/05/2023	1.2	Revisão: Layout	Thiago Souza Laplace
30/10/2023	1.3	Revisão: Layout	Thiago Souza Laplace

## 2. APRESENTAÇÃO

Este documento tem como objetivo ser o guia geral da prática: Gerenciamento de Problemas. Este documento é destinado a todas as áreas que suportam os serviços de TI.

## GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

### 3. OBJETIVO DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

Reduzir a probabilidade e o impacto de incidentes por meio da identificação de suas causas reais e do gerenciamento de erros conhecidos e soluções.

O gerenciamento de problemas não se trata apenas de encontrar e corrigir incidentes, mas de ser proativo na busca de prováveis causas que possam a vir ocasionar incidentes dentro do ambiente de TIC, além de identificar o melhor método para eliminar a causa raiz.

#### 3.1. Benefícios do Gerenciamento de Problemas

- Redução na quantidade de incidentes, aumentando a confiança nos serviços de TIC;
- Prover melhoria contínua do serviço;
- Redução dos riscos de indisponibilidade e seus impactos.

### 4. INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS

O processo de Gerenciamento de Problemas se relaciona com os processos de:

- Gerenciamento de Configuração para identificar os itens de configuração envolvidos nas falhas;
- Gerenciamento de Incidentes, consumindo deste processo informações de tendências de incidentes para o registro de problemas;
- Gerenciamento de Conhecimento, consumindo a base de conhecimento para a armazenar e resolver os problemas;
- Gerenciamento de Mudanças para abertura de mudanças que venham a resolver problemas;
- Gerenciamento de Nível de Serviços, que regem as prioridades e os tempos em que os incidentes precisam ser solucionados para suportar o negócio adequadamente;

Gerenciamento do Catálogo de Serviços, onde estão definidas as características dos serviços.



## 5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

### 5.1. Dono do Processo (DP)

**Descrição:**

O Dono do Processo é o responsável para que o processo esteja sendo executado dentro do que foi estabelecido e que este esteja alcançando o(s) objetivo(s).

É recomendado que o Dono do Processo possua uma certa influência dentro da organização para que possa garantir que seu processo seja executado.

**Responsabilidade:**

- Desenhar Modelos de Problema e fluxo de trabalho para tratamento de problema;
- Trabalhar junto com outros donos de processo para garantir que uma abordagem integrada esteja sendo adotada para o gerenciamento de problemas;
- Documentar e divulgar o processo;
- Definir os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs);
- Melhorar a eficiência e eficácia do processo;
- Fornecer entradas para o Plano de Melhoria do Serviço;
- Garantir que toda a equipe tenha recebido o treinamento necessário sobre o processo; e
- Garantir que o processo seja regularmente revisado e reexaminado.

## 5.2. Gerente de Problema (GP)

### Descrição:

O Gerente de Problema é o responsável pelo controle da Gestão de Problema, bem como a tomada de decisões para melhoria do ambiente.

É recomendado que o Gerente de Problema seja único para toda a organização.

### Responsabilidades:

- Garantir a qualidade de atendimento, comunicação e relacionamento entre as áreas envolvidas na resolução dos problemas;
- Monitorar a execução do processo;
- Coordenar os problemas abertos e garantir o relacionamento e o entendimento, juntamente com as áreas solucionadoras;
- Aferir os indicadores de desempenho do processo;
- Rever periodicamente o cumprimento dos níveis de serviços acordados (quando houver);
- Liderar a equipe de analistas de problemas, suportando-os sempre em casos não previstos nos processos, políticas, scripts, procedimentos e/ou documentações em geral;
- Adequar os níveis de desempenho, capacitação, quantidade e os perfis dos profissionais da equipe que compõem o Gerenciamento de Problemas, fazendo ajustes sempre que julgar necessário;
- Servir de interface constante com as áreas internas da CGTI. Além disso, é imprescindível sua colaboração no processo de melhoria contínua de relacionamento com os clientes/usuários, provendo feedbacks constantes sobre as atividades sob sua responsabilidade;
- Decidir sobre o encerramento da investigação, em casos de não conclusão sobre a causa raiz;
- Decidir sobre a aplicação da solução proposta;

- Validar, Categorizar e Priorizar problemas registrados;
- Decidir sobre investigações de erros conhecidos;
- Realizar revisões de problemas e documentar as lições aprendidas;
- Monitorar o andamento da Resolução de Problemas e Erros Conhecidos, e tomar as medidas necessária;
- Garantir a total utilização dos processos, scripts e procedimentos definidos para o Gerenciamento de Problemas, bem como o cumprimento de todas as políticas estabelecidas;
- Manter a equipe sempre informada e atualizada sobre as mudanças no processo, nos procedimentos, nos acordos de nível de serviço;
- Garantir que relatórios técnicos e gerenciais sejam estabelecidos;
- Realizar as medidas e auditorias necessárias à melhoria dos serviços prestados pelo Gerenciamento de Problemas aos clientes; e
- Elaborar e divulgar relatórios de desempenho da execução do processo.

### 5.3. Analista de Problema (AP)

**Descrição:**

Realizar a investigação de problemas para identificar a sua causa raiz e desenvolver soluções para corrigir e prevenir a sua recorrência.

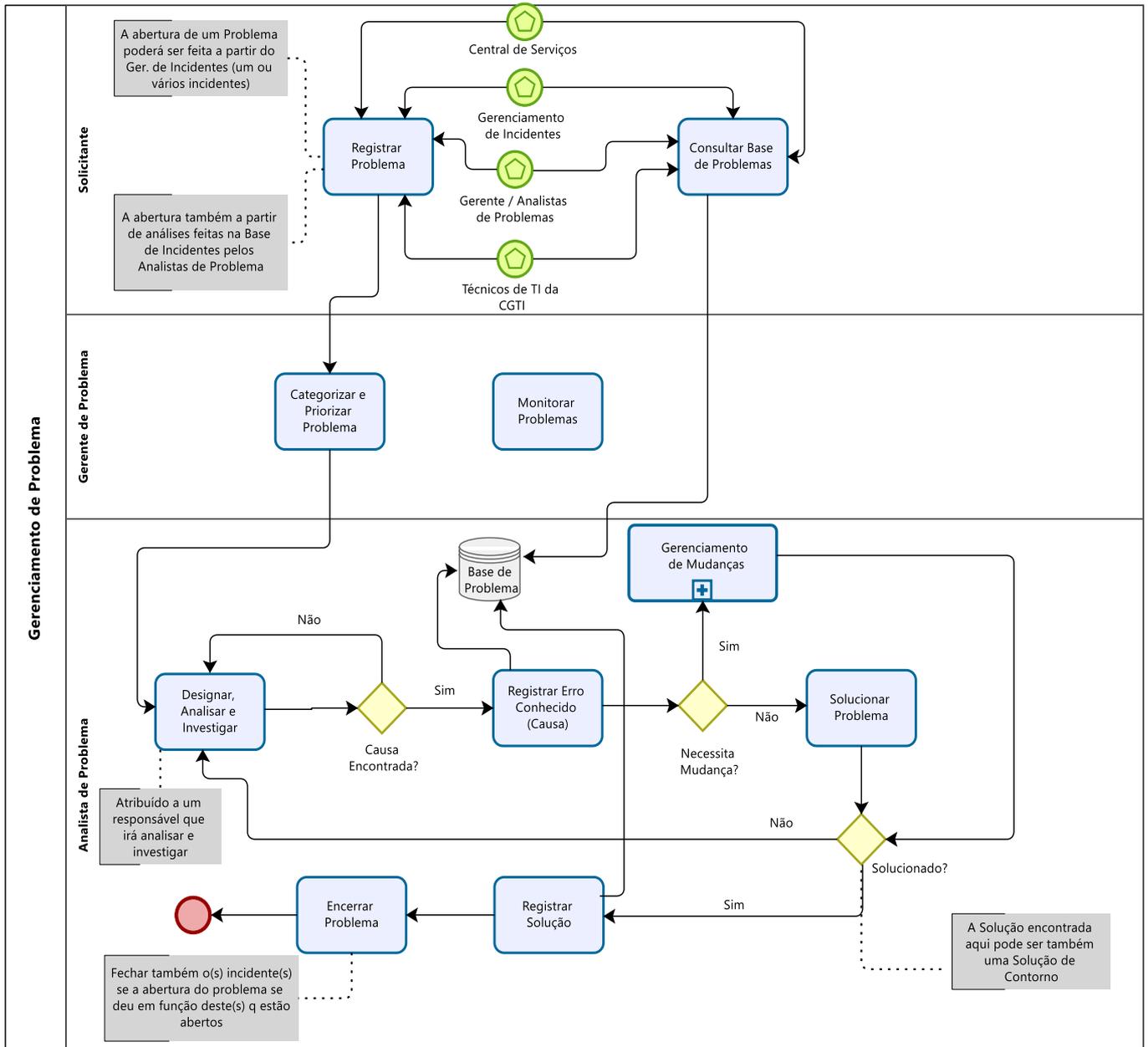
Este papel é desempenhado pelos especialistas que atuam no segundo e terceiro níveis.

Os especialistas não trabalham somente orientados a procedimentos, mas também orientados a sua própria experiência/conhecimento.

- Responsabilidades:**
- Realizar análises periodicamente para ver se novos problemas precisam ser registrados;
  - Registrar problemas;
  - Investigar e diagnosticar problemas em busca dos erros conhecidos (Causa) e propor soluções de contorno e/ou definitivas;
  - Registrar erros conhecidos;
  - Registrar Soluções;
  - Fechar Problema;
  - Informar o Gerente de Problema;
  - Validar soluções propostas para erros conhecidos;
  - Validar o resultado de mudanças fechadas e fechar erros conhecidos; e
  - Validar se um problema está solucionado.

É altamente recomendável que a CGTI faça e publique por meio, por exemplo - da própria intranet e/ou portaria interna, dentre outros meios - os servidores/colaboradores que irão exercer a função de cada papel. Destacamos aqui, principalmente, os papéis de Dono do Processo (DP) e Gerente de Problema (GP), os quais são atribuídos a um único profissional, onde não necessariamente a mesma pessoa exercerá os 2 papéis relatados acima (DP e GP). O outro papel – Analista de Problema (AP) será um especialista da área responsável pela solução do problema.

## 6. MAPA DO PROCESSO



## 6.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES POR PAPEL

### 01 – SOLICITANTE

#### Descrição:

- O Solicitante poderá abrir um Registro de Problema a partir de um incidente ou vários incidentes (caso dos incidentes vinculados).
- O Registro de Problema poderá também ser aberto pela Central de Serviços ou a partir de análises identificadas por Técnicos da CGTI (Técnicos de TIC em geral, Analistas de Problema, Gerente de Problema). Esta análises poderão vir de observações/identificações do ambiente de TIC usando ou não a Base de Incidentes como ponto de partida. Esta forma de registro é visto como sendo a parte pró-ativa do processo.
- O Solicitante também poderá consultar a Base de Problemas para ver detalhes de problemas (abertos/fechados) e ver informações como: Erros Conhecidos (Causas), Soluções, entre outros.

### 02 – GERENTE DE PROBLEMA

#### Descrição:

- O Gerente de Problema poderá recategorizar (atribuir a uma outra área) e/ou priorizar o problema.
- O Gerente de Problema monitora todos os problemas, principalmente aqueles que estão abertos. Esta etapa de monitoramento também inclui o auxílio aos analistas de problema com relação à solução que será adotada.
- O Gerente de Problema, a qualquer tempo, poderá designar um outro analista de problema para tratar o registro de problema.

## 03 – ANALISTA DE PROBLEMA

### Descrição:

- O registro de problema chegando em uma determinada área (Ex: Rede, Desenvolvimento, Banco de Dados etc.), um Analista de Problema daquela área (especialista) é designado para tratar aquele problema em questão.
- O Analista de Problema irá analisar e investigar para encontrar a Causa Raiz que está ocasionando ou poderá vir ocasionar incidente(s).
- Quando encontrar a Causa Raiz (o erro passa de desconhecido para Erro Conhecido), o analista decidirá se abrirá uma Requisição de Mudança para solucionar o problema, ou se ele mesmo tem condições de aplicar a solução.
- Se a Solução encontrada (seja advinda do Processo de Mudança ou do próprio Analista de Problema) realmente soluciona a Causa Raiz, então o Analista de Problema registra a Solução e Encerra o registro de problema.
- Caso a solução encontrada não solucione a Causa Raiz, voltará para o analista de problema para que o mesmo possa analisar e investigar novamente o problema. O Gerente de Problema neste caso (ou a qualquer tempo) poderá designar um outro analista de problema para tratar o registro de problema.
- Lembrando que a Solução encontrada poderá ser uma Solução de Contorno. (ex: Fabricante de HW ou SW recomenda uma solução temporária (de contorno) até que a solução definitiva seja disponibilizada). Quando aplicada uma Solução de Contorno, o Registro de Problema continuará em aberto e ficará aguardando a Solução Definitiva. Em casos excepcionais, só o Gerente de Problema poderá Encerrar o Problema que tenha apenas Solução de Contorno.
- Quando é feito o Encerramento do problema, caso ele tenha sido aberto a partir de um incidente e se este incidente ainda estiver aberto também será encerrado neste momento.

## 7. POLÍTICAS E PLANOS

As Regras ou políticas são definidas para assegurar que o fluxo do Processo seja utilizado de forma consistente por todas as partes envolvidas. Sem estas políticas definidas e documentadas, o fluxo do Processo poderia ficar aberto a diferentes interpretações.

### 7.1. Política de Conformidade do Processo

<b>Declaração</b>	A equipe de TI deverá seguir as políticas, processo e procedimentos definidos, portanto, desvios ao processo não serão aceitos e alterações devem ser conduzidas pelo Gestor do Processo e aprovadas pelo Dono do Processo.
<b>Razão</b>	Garantir a consistência do processo e alta qualidade dos serviços entregues pela TI.

### 7.2. Política de Definição do Processo de Gerenciamento de Problemas

<b>Declaração</b>	Existirá apenas um processo de Gerenciamento de Problemas de TI para toda a organização.
<b>Razão</b>	Garantir eficiência e eficácia das atividades de Gerenciamento de Problemas.

### 7.3. Política de Registro de Todo Problema Identificado

<b>Declaração</b>	Um problema pode ser identificado de diferentes maneiras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pela ocorrência de um incidente cuja causa é desconhecida.</li> <li>• Pela recorrência de um determinado incidente;</li> <li>• Pela análise dos registros de incidentes, e até mesmo pela comunicação de um fornecedor.</li> </ul> Independentemente da maneira pelo qual é identificado, o problema para ser tratado deve ser registrado. Esse registro deve ocorrer no LECOM.
<b>Razão</b>	Assegurar que todos os registros de problemas sejam tratados de uma mesma forma e que sejam corretamente classificados e designados para as áreas responsáveis.  Provê garantia de informações gerenciais corretas e precisas.

## 7.4. Política da Base de Dados de Problemas

<b>Declaração</b>	A Base de Dados de Problemas é o repositório onde são armazenados os Erros Conhecidos (Erros cuja causa raiz é conhecida), bem como a Solução (de contorno ou definitiva) a ser aplicada.
<b>Razão</b>	Determinar um modelo para padronizar os registros na Base de Dados de Problemas, evitando que sua qualidade fique dependente do profissional envolvido.

## 7.5. Política de Categorização e Priorização

<b>Declaração</b>	Categorizar os problemas permite o melhor direcionamento para o responsável que irá investigar. Já a priorização permite um melhor entendimento do grau de urgência para a investigação do problema.
<b>Razão</b>	Melhorar a distribuição dos problemas, bem como a relevância destes para a CGTI.

---

## Plano de Capacitação

---

A CGTI ofertará pelo menos 1x ao ano um workshop interno envolvendo o processo de problemas como forma de reciclagem interna.

Caso haja alguma mudança que seja considerada importante, seja no Processo Lógico ou no Processo Físico, a CGTI ministrará também um workshop interno para repassar essas novas alterações.

É importante ressaltar que havendo novas contratações dentro do âmbito da CGTI, principalmente de técnicos que atuarão nos níveis 2 e 3 de atendimento, é altamente recomendável que esses novos contratados passem também por um workshop interno envolvendo o processo de problemas assim que assumirem seus novos cargos.

---

## Plano de Revisão do Processo Lógico e Físico

---

Sempre que houver alguma necessidade de alteração no Processo Lógico, essa alteração deverá (se aplicável) ser refletida no Processo Físico (LECOM), e vice-versa. O responsável por manter e garantir esses 2 (dois) Processos atualizados é o Dono do Processo (DP).

Caso não aconteça nenhuma alteração aparente, recomenda-se que se faça uma análise entre os Processos Lógico e Físico, pelo menos 1x ao ano

---

## Plano de Comunicação

---

- **Processo Lógico:** o processo lógico estará disponível, na sua versão mais atualizada, preferencialmente na intranet da CGTI, de modo a permitir que todos tenham acesso a esse conhecimento.

- **Papéis e Responsabilidades:** os papéis e sua vinculação aos nomes dos colaboradores que irão exercê-lo, assim como o processo lógico, estarão disponíveis, na sua versão mais atualizada, preferencialmente na intranet da CGTI. As responsabilidades para cada papel estarão detalhadas dentro do Processo Lógico.

- **Indicadores:** os indicadores estarão disponíveis, preferencialmente na intranet da CGTI. O Dono do Processo e o Gestor do Processo terão acesso a todos os indicadores. Cabe ressaltar que o Dono do Processo junto com o Gestor do Processo poderá filtrar quais indicadores os outros colaboradores da Prefeitura terão acesso.

**Observação:** Devido aos Princípios da Transparência e da Economicidade – dois dos pilares do Setor Público -, sugerimos a intranet como canal principal de comunicação, não excluindo outros canais, quando se achar necessário.

## 8. INDICADORES DO PROCESSO – KPIs

A medição da eficiência do Gerenciamento de Problemas, como de qualquer outra disciplina, é muito importante, mas não é suficiente. Deve também ser checado se este processo está realmente fazendo aquilo que deveria fazer e da maneira com que deveria ser feita, independente se com um desempenho desejável ou não. Por esta razão é indispensável que o Gerenciamento de Problemas seja não só medida (verificação de efetividade), como também auditada (para assegurar de que ele está funcionando como deveria).

Este é um conjunto inicial de indicadores e deverão ser revistos periodicamente.

As metas para esses indicadores deverão ser estabelecidas pelo Dono e Gestor da prática mencionada

### 8.1. Indicadores Chave do Processo (Key Process Indicators – KPIs)

Esta parte apresenta os indicadores que poderão fornecer informações para saber se o Gerenciamento de Problemas está atingindo os seus objetivos. A definição de quais serão utilizados na implementação do processo de Gestão de Problemas será feita na etapa de processo físico e habilitação na ferramenta de suporte à gestão dos processos.

- Quantidade de problemas abertos e que foram fechados;
- Quantidade de problemas abertos e que não foram fechados;
- Número total de problemas com Solução de Contorno e que estão abertos;
- Número total de problemas registrados por prioridade;
- Número total de problemas por área solucionadora;
- Quantidade de problemas abertos a partir de incidentes;
- Quantidade de problemas abertos a partir da Central de Serviços;
- Quantidade de problemas abertos a partir de iniciativa própria dos Técnicos de TIC (pró-atividade).



Subsecretaria de  
**Tecnologia da  
Informação**

## **FALE CONOSCO**

---



(21) 96675-3231  
(21)3731-1196 | Ramal: 196

[centraldeservicos@marica.rj.gov.br](mailto:centraldeservicos@marica.rj.gov.br)  
[tecnologia.marica.rj.gov.br](http://tecnologia.marica.rj.gov.br)



Rua Álvares de Castro, 346  
Centro - Maricá - RJ