

# **Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público**

3º Lugar

**RONALD CESAR THOMPSON\***  
**GLEYSON NORONHA DE SOUSA\*\***

- \* MBA Executivo pela Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro, especialização na Georgia Tech, Atlanta, Georgia – USA  
Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil  
Diges/Cotec/Sucor/RFB  
Brasília – Distrito Federal
- \*\* Graduado em Engenharia Mecatrônica – Universidade de Brasília (UnB)  
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil  
Diges/Cotec/Sucor/RFB  
Brasília – Distrito Federal



# **Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público**

---

## **Resumo**

### **A) Objetivos básicos**

O objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem que foi implementada para promover a melhoria contínua dos serviços de tecnologia prestados aos usuários internos (servidores) e externos (contribuintes) da Receita Federal do Brasil (RFB), com foco em **aumento da qualidade percebida e da eficiência do gasto público**.

O Modelo GSERV é um modelo formal, replicável, adaptável para outros tipos de serviço que não de tecnologia da informação (TI) e que foi desenvolvido e implementado na Receita Federal do Brasil. Este modelo é composto de seis iniciativas e um macro-objetivo, que surgem como resultado das melhores práticas de gestão de contratos e gestão pela qualidade em consolidação no governo federal, cuja abrangência atinge direta ou indiretamente todos os servidores de nossa instituição e grande parte da sociedade brasileira.

### **B) Metodologia utilizada**

A metodologia utilizada quanto à classificação dos objetivos é a “explicativa”, com uma natureza tanto qualitativa quanto quantitativa (quanti-quali). No que se refere ao delineamento, trata-se primeiramente de um estudo de caso que foi resultado de dois anos de pesquisa e ação.

## **C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento**

### ***I – Criatividade e inovação***

A criatividade do modelo está na habilidade em tratar a atividade vinculada de gestão financeira e contratual como meta para a evolução da satisfação percebida pelos usuários dos serviços da Receita Federal do Brasil.

Nesse modelo, as rígidas obrigações legais a que o gestor público está submetido são usadas como o caminho para se atingir um macro-objetivo de orgulho para o servidor, que é o de ter o nome de sua instituição respeitado e valorizado pela prestação de serviços de qualidade à sociedade, e que estejam organizados em um círculo virtuoso de constante evolução.

A inovação está na forma de se organizar o processo e em definir um fluxo orientado a um macro-objetivo único de melhoria, pois o Modelo GSERV organiza em uma estrutura formal as metodologias e os instrumentos legais já conhecidos e à disposição e, complementarmente, os adapta ao nível de maturidade de nossa instituição.

### ***II – Relação custo versus benefícios***

O trabalho demonstra como é possível definir um modelo de gestão que aumente a satisfação do usuário (interno e externo), sem a necessidade de grandes investimentos, exigindo apenas a adoção de um processo organizado que meça, compare, padronize e formate a informação para seu destinatário, publique, promova um círculo virtuoso de evolução e gerencie o conhecimento relacionado.

Hoje, com o Modelo GSERV, fiscalizam-se tecnicamente aproximadamente **R\$ 550 milhões** por ano em contratos (Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro e Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social – Dataprev) e, graças à sua implantação, computa-se uma economia na ordem de **R\$ 15 milhões** por ano, além da **mobilização concreta e efetiva** de todos os prestadores de serviço na evolução da qualidade das soluções que atendem à sociedade.

Para a implantação do modelo, a equipe atual conta com sete profissionais trabalhando em tempo integral.

### **III – Aumento de produtividade**

Atualmente, toda a estratégia de atendimento da Receita Federal do Brasil à sociedade está baseada em produtos de tecnologia. São soluções tecnológicas complexas que, por terem a responsabilidade de atender a uma sociedade dinâmica e emergente, surgem em ciclos de desenvolvimento muito curtos, eventualmente ocasionando que o processo de amadurecimento ocorra com a sua utilização.

Durante o ciclo de vida destas soluções, a falta de um modelo objetivo e eficaz de gestão de contratos e gestão de serviços de TI se traduz em um risco à própria função institucional de nossa casa, pois estas soluções se transformam em *serviços à sociedade*, que vão desde a simples resposta a uma dúvida até aqueles que tratam da constituição e da prescrição do crédito tributário.

Portanto, o **Modelo GSERV** influencia no aumento de produtividade pelas ações associadas à gestão de processos, estabelecendo medidas claras e inequívocas dos resultados e acompanhando a evolução da satisfação percebida.

### **IV – Viabilidade de implementação**

O modelo está implementado na Receita Federal do Brasil, trazendo ganhos reais e documentados. Por não exigir nenhuma estrutura normativa adicional, o modelo é simples de ser replicado e utilizado por outros tipos de serviço prestado, desde que mantendo a estrutura das seis iniciativas orientadas para um macro-objetivo único com o foco no consumidor do serviço.

### **V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos**

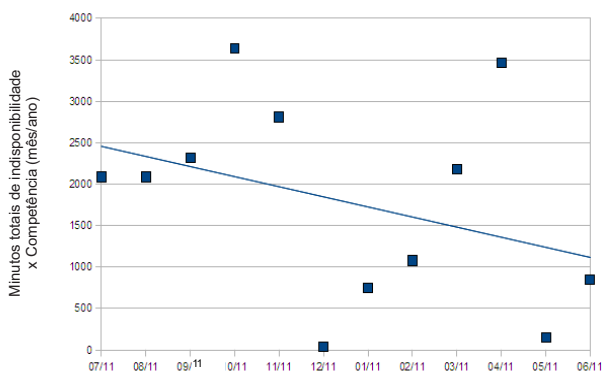
O Modelo GSERV está orientado e influencia diretamente a maioria dos objetivos do Mapa Estratégico da RFB, pois “fortalece a imagem da instituição perante a sociedade” (RFB, 2012) e influencia que os serviços necessários para o cumprimento das obrigações tributárias principais e acessórias sejam oferecidos conforme a expectativa da sociedade.

Dessa forma, não é demasiado afirmar que o Modelo GSERV “aproxima a arrecadação efetiva da potencial”, “eleva o cumprimento

espontâneo”, “contribui para o fortalecimento do comércio exterior”, “aumenta a percepção de equidade na atuação da instituição” e, principalmente, “fortalece e defende a imagem de nossa instituição” (RFB, 2012).

Apenas para exemplificar um caso real em que todas estas resultantes estão presentes, analisemos o gráfico abaixo do serviço de Certidão Negativa de Débito Previdenciários (CND-Previdenciária). Fica nítido ao leitor, na reta que representa a regressão linear do número de minutos de indisponibilidade deste serviço, a melhora na disponibilidade deste serviço, o que se traduz, portanto, em aumento da satisfação dos usuários internos e externos.

Regressão linear dos minutos de indisponibilidade da aplicação de Certidão Negativa de Débito (CND) por ano este serviço é requisitado até 2 milhões de vezes



Fonte: elaboração do autor.

No que tange aos processos internos, está claro que a implantação do modelo “aprimora e amplia os serviços prestados à sociedade” de uma forma racional e com “otimizado uso do recurso público” (RFB, 2012).

O modelo também assegura que as soluções de TI sejam integradas e tempestivas, pois os acionamentos e os incidentes dos usuários passam a ser analisados de forma comparativa, compartilhando com diversas partes interessadas como cada serviço está funcionando.

O correto uso do recurso público assegura a otimização da sua aplicação e protege o gestor público de erros que possam implicar penalidades pelos órgãos de controle.

Não podemos deixar de citar o macroprocesso do crédito tributário, uma salutar iniciativa que entende o cidadão como consumidor de serviços que devem estar integrados.

Com a expansão do projeto do macroprocesso do crédito tributário, a visão será cada vez mais orientada “aos serviços que o cidadão procura”, e não mais a de “diferentes órgãos prestando diferentes serviços” (RFB, 2012). Se não houver um modelo que padronize e oriente as partes interessadas a convergirem para o mesmo objetivo, nunca se atingirá a cooperação fiscal e a atenção ao contribuinte. Apesar de não fazer parte do objetivo inicial do projeto, o Modelo GSERV poderá ser copiado por outros órgãos para apoiar também esta iniciativa.

#### D) Lições aprendidas

Na era da informação, o desafio não é gerar mais informação, mas fazê-la chegar corretamente ao seu destinatário na forma do conhecimento necessário para a tomada de decisão. Igualmente, existem diversos modelos formais e manuais de boas práticas, mas que devem ser necessariamente adaptados para respeitar o nível de maturidade e a cultura de cada organização.

Hoje, ficamos satisfeitos em conseguir gerar informações padronizadas e análises detalhadas que fazem com que algumas evoluções já ocorram sem a necessidade da intervenção direta no processo de melhoria.

O próprio eminente órgão de controle, Tribunal de Contas da União (TCU), registrou indiretamente em seu relatório de auditoria TC nº 011.772.2010-7 (TCU, 2012a) os resultados bem-sucedidos do

#### **Modelo GSERV:**

[...] Ao tempo em que aponta as falhas acima, o relatório do TC 022.241/2010-8 consigna como bom o modelo do contrato da RFB, **bem como eficaz a gestão contratual realizada no âmbito daquele órgão**, mesmo que o contrato da RFB tenha **complexidade acima da média**. Esta constatação evidencia que é possível firmar e gerir contratos com o Serpro seguindo os preceitos legais e **de acordo com as boas práticas** [...] (p. 42, grifo do autor).







# Modelo GSERV: Modelo de Gestão de Serviços Implementado na Receita Federal do Brasil com foco na gestão pela qualidade para aumento da qualidade percebida pelos usuários internos e externos e melhoria da eficiência do gasto público

---

## 1 Introdução

O objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem que foi implementada para promover a melhoria contínua dos serviços de tecnologia prestados aos usuários internos (servidores) e externos (contribuintes) da Receita Federal do Brasil (RFB), com foco em **melhoria da qualidade e da eficiência do gasto público**.

O Modelo GSERV é um modelo formal, replicável, adaptável para outros tipos de serviço que não tecnologia da informação (TI) e foi desenvolvido e implementado na Receita Federal do Brasil. Este modelo é composto de seis iniciativas e um macro-objetivo, que surgem como resultado das melhores práticas de gestão de contratos e gestão pela qualidade em consolidação no governo federal, cuja abrangência, atinge direta ou indiretamente todos os servidores de nossa instituição e grande parte da sociedade brasileira.

Trata-se de um modelo que **mede e gera** informações padronizadas com **foco na melhoria contínua dos serviços** prestados e que trata o objetivo principal (gestão financeira e contratual) como meta para a evolução da satisfação percebida. Dessa forma, as ideias e iniciativas poderão ser replicadas, em todo ou em parte, por aqueles que enfrentam o mesmo desafio.

Para sensibilizar o leitor do tamanho dos resultados já alcançados, hoje, fiscalizam-se tecnicamente **R\$ 550 milhões** por ano de contratos (Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro e Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social – Dataprev) e computa-se uma economia na ordem de **R\$ 15 milhões** por ano, além da **mobilização concreta e efetiva** de todos os prestadores de serviço na evolução da qualidade das soluções que atendem à sociedade.

Estes e outros resultados serão apresentados nos tópicos seguintes, que, com muita honra, documentamos para a avaliação desta comissão organizadora e replicação daqueles interessados em implementar o modelo.

## 2 Contextualização

Atualmente, toda a estratégia de atendimento da Receita Federal do Brasil à sociedade está baseada em produtos de tecnologia. São soluções tecnológicas complexas que, por terem a responsabilidade de atender a uma sociedade dinâmica e emergente, surgem em ciclos de desenvolvimento muito curtos, eventualmente ocasionando que o processo de amadurecimento ocorra com sua utilização.

Durante o ciclo de vida dessas soluções, a falta de um modelo objetivo e eficaz de *gestão de contratos* e *gestão de serviços de TI* se traduz em um risco à própria função institucional de nossa casa, pois estas soluções se transformam em serviços à sociedade, que vão desde a simples resposta a uma dúvida até aqueles que tratam da prescrição de crédito tributário.

Recordamos que a revolução tecnológica teve seu principal impacto no aumento da produtividade, e é por isso que o foco deste trabalho está na tecnologia da informação (TI). TI é a ferramenta que está sendo utilizada para permitir que as organizações consigam *saber fazer para todos* de forma eficiente, constante, econômica, dinâmica e que esteja alinhada com as expectativas de seus usuários.

Por isso, ano a ano, novas soluções estão sendo constituídas para que a interação da sociedade com a Administração Pública ocorra com a mesma simplicidade, praticidade e efetividade que o cidadão encontra no trato com outros serviços.

A expectativa do consumidor dos serviços da RFB tem o desafio de ser crescente, com a exigência dos mesmos recursos e flexibilidades que a revolução tecnológica ofereceu em aplicações, como Facebook, internet e outras.

Nesse contexto, surge o primeiro conceito que baliza o entendimento do modelo objeto deste trabalho: devemos entender nossos clientes internos e externos como nossos consumidores e sermos capazes de medir, de forma contínua, inequivocamente para evoluir a prestação de serviços. Devemos a todo instante estarmos preparados para responder “de onde viemos, onde estamos e qual é a meta a ser atingida”, que é exatamente a visão orientada à qualidade total do modelo.

### **3 Conceitos e fundamentações**

#### **3.1 Conceito de gestão de serviços – uma visão do modelo iTil**

A biblioteca de boas práticas iTil (*Information Technology Infrastructure Library*) (ITIL, 2012) é um dos pilares do modelo proposto e, sendo assim, é importante apresentar uma visão de sua proposta e como esta obra fundamenta o modelo implementado neste projeto.

O iTil começou na década de 1980, pela Agência Britânica de Computação e Telecomunicação (CCTA), com o objetivo de promover boas práticas de TI no governo britânico. O resultado foi tão positivo que logo o mercado percebeu que os conceitos e desafios também poderiam ser aplicados na prestação de serviços da iniciativa privada.

Em 1980, havia pouca informação estruturada de como gerenciar serviços de TI, mas pesquisas demonstravam que 80% dos custos destes serviços estavam relacionados com o que se seguia ao desenvolvimento, apenas 20% dos custos eram de desenvolvimento propriamente dito.

Ficava claro que os maiores desafios econômicos surgiam após as soluções entrarem em produção e economistas questionavam se realmente estava valendo a pena investir em TI para atender à sociedade, pois para cada 1 dólar em novas soluções, gastava-se 4 dólares para mantê-las.

Nesta época, surge o paradoxo de Solow, também conhecido como paradoxo da produtividade, do economista norte-americano e Prêmio Nobel Robert Solow (SOLOW, 1987), que analisava a perda de correlação direta entre o aumento de produtividade e o investimento em tecnologia da informação. Investia-se em TI, mas os resultados não eram proporcionais.

A resposta hoje é simples, os investimentos em TI ocorrem para gerar serviços e a operacionalização destes serviços, quando não organizada, estruturada, medida e estudada geram custos marginais que superam o custo de desenvolvimento da solução. Ou seja, naquela época, construíam-se problemas e não soluções.

Por isso, o modelo iTil e, por conseguinte, o modelo proposto nesta obra visa de forma inequívoca à **melhoria na eficiência do uso de recursos** e, portanto, seu caráter econômico leva ao aumento da satisfação percebida pelo usuário no uso do serviço prestados.

Resumidamente, o iTil forneceu uma biblioteca de melhores práticas que podem ser adotadas para que as organizações ofereçam gestão de serviços de TI de forma econômica e eficaz.

### **3.2 Conceito de serviço contratado e o ANS e terceirização**

Na primeira metade do século XX, em 1937, o economista Ronald Coase ganhou o Prêmio Nobel desenvolvendo a Teoria da Firma [Coase] que analisava o crescimento das empresas como dependentes da constante avaliação entre qual caminho estratégico optar: desenvolver, comprar ou alugar um produto ou solução de outra empresa.

Em outras palavras, em uma época que começavam a surgir as especializações, Coase formalizava academicamente a importância que o empreendedor deveria dedicar na avaliação da possibilidade de terceirizar serviços que não justificariam ao empreendedor a verticalização de seu negócio.

Hoje, nos tempos da tecnologia da informação, as organizações continuam a ser confrontadas com esta necessidade, mudou o objeto, mas continua a questão de se devemos desenvolver, comprar ou alugar.

A Receita Federal do Brasil não deixa de ser um exemplo de organização a enfrentar este desafio. Temos redes de computadores dedicadas e contratamos fornecedores (não só o Serpro e a Dataprev) para prover soluções que, muitas vezes, implementarão uma diretiva de governo.

Podemos citar diversos exemplos, mas tomemos o sistema do parcelamento de débitos fiscais resultado da Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009, para atender a uma decisão estratégia do governo federal, a RFB precisou criar um solução que permitisse ao contribuinte fazer sua opção por esta modalidade de pagamento da obrigação tributária.

Obviamente os empreendedores de Ronald Coase, a Receita Federal do Brasil e a Agência Britânica de Computação e Telecomunicação enfrentaram o mesmo problema: Como contratar um serviço que atenda às minhas necessidade, sem me obrigar a ter que desenvolver em casa (verticalizar), por falta de confiança na qualidade do produto a ser entregue?

Surge o conceito de Acordo de Nível de Serviço (ANS), conceito básico para garantir que a expectativa entre cliente-fornecedor esteja documentada e contratualmente formalizada.

Hoje, todos os contratos de serviço de TI da Receita Federal do Brasil utilizam este modelo de avaliação, que medem a prestação de serviços e associam o pagamento mensal ao cumprimento de metas mínimas dos prestadores.

O Modelo GSERV supõe a implementação deste tipo de metodologia a todo o processo de gestão de contratos, e a partir destes dados, juntamente com a gestão de serviços, gera conhecimento e ações de mudança que estejam alinhadas com o padrão de qualidade definido pela alta gestão da organização.

### **3.3 Conceito de Gestão de Contratos IN2, IN4 do Ministério do Planejamento**

As Instruções Normativas (IN) 2, de 30 abril 2008, e IN (4), de 19 maio de 2008, publicadas pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento (SLTI-Mpog), foram dois marcos no modelo de gestão corporativa governamental. Pelo caráter

inédito de definirem normas padronizadas para ensinar, esclarecer e guiar o processo de contratação de TI na Administração Pública. A edição destes instrumentos é na verdade a origem do Modelo GSERV e, portanto, merece uma análise dos papéis e atividades que irão fundamentar as decisões implementadas no modelo.

A contratação de TI é um processo complexo. Desde Robert Solow, os gestores com esta responsabilidade enfrentam o desafio de corretamente contratar este tipo de produto, pois estão relacionados a uma realidade que normalmente corresponde ao estado da arte, cujos conceitos estão em constante atualização.

O segredo é contratar com base em indicadores de *performance* para dar sucesso à decisão estratégica da organização. Estas organizações, inspiradas na *Teoria da Firma*, de Ronald Coase, decidiam terceirizar estes serviços, pois sabiam que não era atividade-fim de seu negócio prover serviços que poderiam ser subcontratados de outras empresas.

Ao administrador público nem é facultado o direito de negar conhecer os conceitos de Ronald Coase e a importância de ser avaliar de forma planejada a contratação de TI, desde o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já era imputado ao administrador a responsabilidade de planejar e terceirizar, mediante a execução indireta e descentralizada:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

**I – Planejamento.**

[...]

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina



administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à **execução indireta, mediante contrato**, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

A falta de diretrizes claras para o gestor de TI “de como se devia contratar” fica claro nos diversos Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) que antecederam a edição destas normas, em especial quando discorrem quanto à implementação do novo modelo de contratação de serviços de TI (Acórdãos nº 786/2006 – TCU – Plenário, item 9.4, nº 1.480/2007 – TCU – Plenário, item 9.1.2.6 e nº 1.999/2007 – TCU – Plenário, item 9.4.1.1) (TCU, 2012a).

É claro que é dever jurídico do administrador público administrar de forma eficiente os recursos da sociedade que lhe foram confiados, a própria Constituição Federal registra e intitula esta responsabilidade no princípio da **eficiência**.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte [...] (CF, 1988).

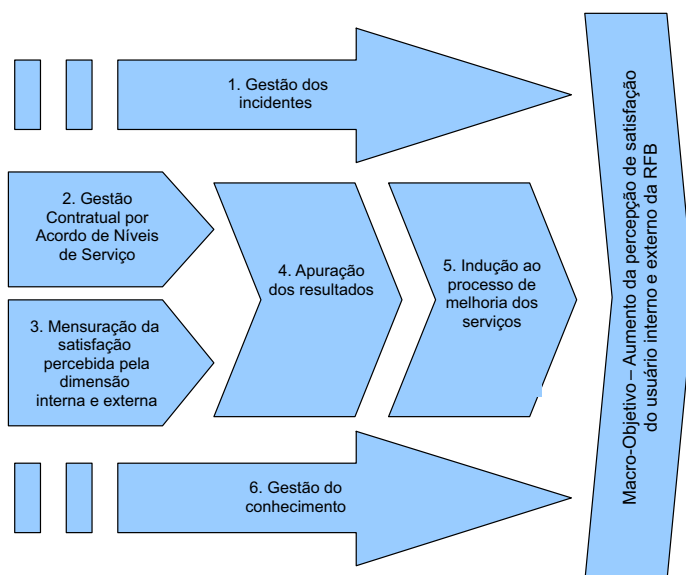
A título de contextualização da relevância do tema, em 2008, Acórdão nº 1.603 do Plenário do TCU, pesquisando 255 órgãos e entidades públicas indicava que 47% destes entes públicos não dispõem nem do plano estratégico institucional (PEI), quiçá um plano de contratação de TI eficiente (TCU, 2012a).

Após esta breve contextualização e os fundamentos que motivaram a construção deste modelo, convidamos o leitor a conhecer cada etapa, seus objetivos e a estrutura que compõe o Modelo GSERV.

## 4 Apresentação do Modelo GSERV

O Modelo GSERV é composto de **seis iniciativas**: 1. Gestão de incidentes, 2. Gestão contratual por acordo de níveis de serviço; 3. Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa; 4. Apuração do resultados; 5. Indução ao processo de melhoria dos serviços; e 6. Gestão do conhecimento.

Figura 1 – Seis iniciativas do Modelo GSERV



Fonte: elaboração do autor.

Cada uma destas iniciativas será detalhada nos tópicos a seguir, e o diagrama acima explicita a conexão entre cada uma delas para se atingir o macro-objetivo do modelo, que é o aumento da percepção de satisfação do usuário interno e externo da RFB.

### ***Defina qual é seu objetivo***

A implantação deste modelo só terá sucesso se estiver claro para todos os envolvidos qual é o objetivo principal, a força motriz, que justifica todas as iniciativas.

No caso do Modelo GSERV, o **aumento da satisfação percebida** pelos consumidores dos serviços e TI da RFB é esta razão. Os consumidores são dois grupos de usuário: os servidores que trabalham dentro da organização para atingir a função regimental da instituição (dimensão interna); e os contribuintes que justificaram a existência da organização (dimensão externa).

#### **4.1 Primeira parte do Modelo GSERV – “1. Gestão de incidentes”**

A primeira iniciativa para se implementar o modelo de gestão proposto é realizar uma gestão de incidentes conclusiva, tempestiva e eficaz. O leitor observará que esta é a base para construção do modelo e que irá gerar informações que subsidiarão todas as fases seguintes.

O objetivo da **gestão de incidentes** é restaurar a operação normal do serviço o mais rápido possível e minimizar o impacto adverso nas operações da RFB, buscando assim os melhores níveis possíveis de qualidade e disponibilidade dos serviços oferecidos.

Como já enunciado, o Modelo GSERV se fundamenta na biblioteca ITil, que preconiza uma série de atividades, que encadeadas, irão oferecer uma plataforma de sucesso para a gestão de serviços. A primeira destas iniciativas é a gestão de incidentes, já que todo incidente está associado a um evento que pode afetar a qualidade da prestação do serviço.

##### **4.1.1 Conceitos**

###### **4.1.1.1 Conceito da Central de Serviços Serpro (CSS)**

Para prestar atendimento aos usuários internos, a RFB contratou o serviço do Serpro. A Central de Serviços Serpro (CSS) é a estrutura que tem a obrigação contratual de prestar atendimento a todos os “**chamados**” abertos pelos servidores da RFB por ações corretivas, evolutivas e de solicitação de suporte técnico.

Cabe à Central de Serviços receber os chamados e promover os serviços solicitados, que podem ser desde uma simples instalação de um *mouse*, até um relato de sistema indisponível.

#### 4.1.1.2 Conceito de chamado e de incidente

Do conceito de **chamado** derivam duas subcategorias, o conceito de *incidente* e o conceito de *requisição de serviços*.

Quando um chamado é referente a uma indisponibilidade de sistema, renomeamos o chamado para **incidente**. Se, por outro lado, o chamado é uma solicitação de um serviço de interesse local do usuário, o chamado é renomeado para **requisição de serviços**.

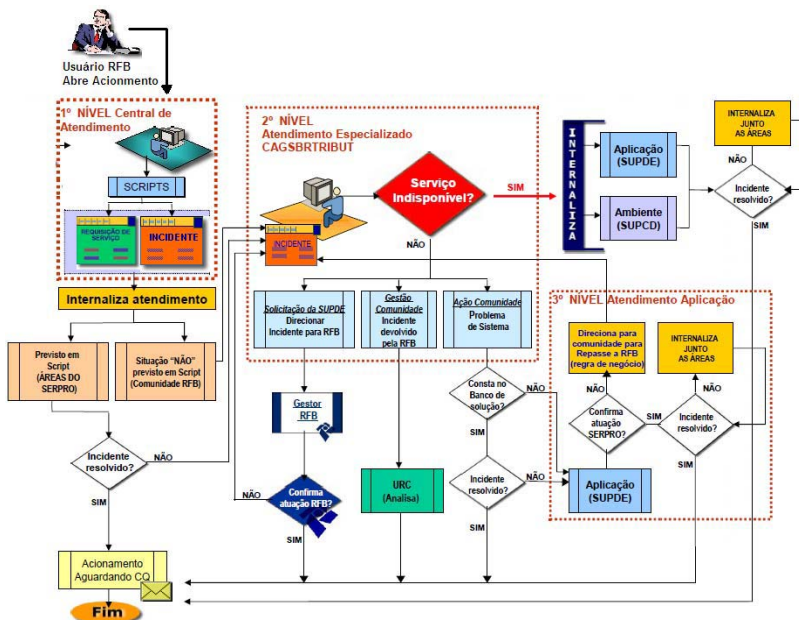
Esta segmentação é importante, pois o objetivo do modelo é a satisfação da comunidade de usuários internos e externos. Assim, uma vez que um incidente normalmente está associado a uma dificuldade que afeta diversos outros usuários, podemos afirmar que a identificação de um incidente é importante insumo para gestão de serviços, dele derivarão possíveis indisponibilidades dos serviços.

#### **4.1.2 Implementação da gestão de incidentes do Modelo GSERV**

A CSS é a principal interface operacional entre a área de TI e os usuários de seus serviços. Hoje é responsável por tratar quase 50.000 chamados por mês e representa um ponto único de contato para todos os serviços de TI disponibilizados aos usuários internos da RFB (MANUAL, 2009).

Além dos atendimentos aos usuários dos serviços de TI, a Central de Serviços também recebe acionamentos enviados por equipes de monitoração da infraestrutura e de sistemas automáticos de monitoramento.

Figura 2 – Central de Serviços da Receita Federal do Brasil



Fonte: Receita Federal do Brasil.

A figura acima representa o fluxo de atendimento da CSS.

O **primeiro nível da CSS** é responsável por receber, interpretar, classificar e registrar o chamado do usuário, para isso a equipe de primeiro nível conta com *scripts* de atendimento que foram elaborados pelas áreas que desenvolveram o sistema. O objetivo do *script* é prover uma base de conhecimento que responda aos principais relatos de problema. Exemplo de *script*:

**Incidente:** o usuário não está conseguindo imprimir um DARF.

**Resp:** configure a impressora para as margens terem tamanho = 10 e orientação do papel = retrato.

O **segundo nível da CSS** é formado por grupos de atendimento especializados – conhecidos como comunidades de especialistas –,

com a função de atender aos chamados que não foram capazes de ser respondidos pelo primeiro nível e seus *scripts*, e que estão relacionados a questões que exigem um conhecimento mais profundo da aplicação.

O segundo nível também é responsável por verificar a gravidade dos incidentes e dar o devido encaminhamento e, quando necessário, alertando a todas as equipes que se trata de um incidente de amplo impacto e merece ser tratado como uma situação de emergência.

O **terceiro nível da CSS** é a equipe de desenvolvimento de *software*. Caso os níveis anteriores não consigam resolver o incidente, a equipe responsável pelo *software* é invocada para avaliar e tomar as providências para restaurar o serviço.

Eventualmente, alguns incidentes exigem a participação da própria equipe de especificadores da RFB, neste caso, os chamados são direcionados para **gestores da própria RFB**, que são profundos conhecedores da aplicação. Em geral, são chamados relacionados a problemas de execução ou de interpretação da regra de negócio que deu origem ao *software*.

Além da CSS, o Modelo GSERV também conta com uma estrutura de participantes cuja função é **monitorar** a prestação dos serviços, **cobrar** e **perseguir** a conclusividade e a tempestividade destes atendimentos e ser um ponto focal para ações de comunicação e para tomadas de decisão evolutivas.

Em contraposição à CSS que é formada por profissionais do Serpro, esta estrutura é composta por servidores da própria RFB e está organizada em três níveis: nacionalmente os gestores nacionais de serviço (GNS), regionalmente os gestores regionais (GRS) e localmente os gestores locais (GLS).

No que diz respeito a controlar a tempestividade de cada acionamento, os agentes intervenientes do processo contam com ferramentas que monitoram a *performance* da CSS e quando necessário escalam para seus respectivos níveis superiores agirem. Este instrumento chama-se painel:



Figura 3 – Painel de gestão de incidentes

Ticket	UG Atendimento	UG Servicio	Grupo Resp.	Técnico	Temp
2009RI/000146902	UNRFB	SUNAC	CSRFPEDRFRUJ		
2011RI/000100079	SUPDE	SUNAC	GSDERJONPJ	SANDRA MARIA BARROS VIRIATO	
2011RI/000128667	SUPDE	SUNAC	GSDERJSIEFMDEB	SANDRA MARIA BARROS VIRIATO	
Incidentes de 4 a seis dias					
2012RI/000430131	SUPDE	SUNAC	GSDESPTRATAPAR		120
2012RI/000430135	SUPDE	SUNAC	GSDESPSPAIDE		120
2012RI/000430288	SUPDE	SUNAC	GSDESPTRATAPAR		12
Incidentes de 2 a 4 dias					
2012RI/000435945	SUPDE	SUNAC	GSDEPA	NAZARENO DE ARAUJO COSTA	3
2012RI/000436036	SUPDE	SUNAC	GSDERSSIEF PROC		3
2012RI/000436071	SUNAC	SUNAC	UNACDFACGAP		7
Incidentes até 2 dias					
2012RI/000443857	UNRFB	SUNAC	CSRFRSDRFXL		120
2012RI/000443874	UNRFB	SUNAC	CSRFRSDRFXL		120
2012RI/000443897	SUPOP	SUNAC	GSTISPACCLAPA		72

Fonte: *software* de Gestão de Serviços SPEKx.

Ao leitor, deve ficar claro que a gestão de incidentes é a primeira iniciativa para a implementação de qualquer modelo de gestão de serviços, não só pelas fundamentações do modelo ITIL, mas principalmente porque gera o resultado mais elementar que se poderia desejar: **o atendimento da expectativa de continuidade do serviço.**

Cada um dos chamados abertos tem um número de controle, este número de controle é conhecido como *ticket* que contém uma data/hora de abertura e fechamento e uma avaliação de qualidade pelo usuário.

Tratamos mensalmente mais de 50 mil chamados que subsidiam as diversas iniciativas seguintes e servem para avaliar se o modelo está gerando resultados positivos ou não.

### ***Próximas iniciativas: o segredo é “medir”***

Após apurar todos os incidentes, as duas iniciativas seguintes (2. Gestão contratual por acordo de níveis de serviço; e 3. Mensuração

da satisfação percebida pela dimensão interna e externa) serão a mecânica do todo o modelo.

*O que não se pode **medir**, não se pode **gerenciar*** (PETER DRUCKER, s.d.).

A frase de Peter Drucker, na verdade, tem seus fundamentos no físico britânico Lord Kelvin, que já no século XIX afirmava que “O que não se pode **medir**, não se pode **controlar**” e pode ser complementada com o conceito de que sem medidas claras e inequívocas não se pode **comparar** e, se não se pode comparar, não se pode **melhorar**.

Toda a cadeia de eventos que almeja o aumento da satisfação dos consumidores está baseada nas métricas que foram geradas a partir dos chamados e incidentes na primeira parte do modelo, e que detalharemos a seguir.

#### **4.2 Segunda parte do Modelo GSERV – “2. Gestão contratual por Acordo de Níveis de Serviço (ANS)”**

As IN nº 2 e nº 4 do SLTI, motivadas pelos acórdãos do Tribunal de Contas da União, preencheram grande lacuna de conhecimento que angustiava a toda comunidade de gestores de contratos de serviços terceirizados.

Estes instrumentos consolidaram os conhecimentos da biblioteca ITil, instituíram papéis para a gestão de contratos e recomendaram práticas fundamentadas em Níveis Mínimos de Serviço Contratado (nomenclatura do TCU e da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), que a seguir, nos contratos da RFB, começaram a ser chamados simplesmente por Acordo de Nível de Serviço (ANS).

#### ***O que é ANS?***

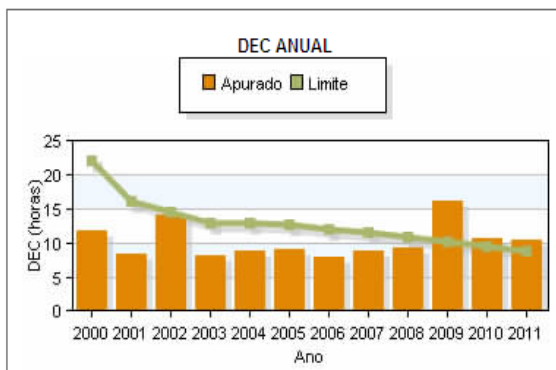
O ANS é um indicador pactuado entre as partes, no ato da contratação, que define, por meio de uma métrica, *com qual qualidade* o serviço terceirizado deverá ser entregue e como o cumprimento deste índice afetará o pagamento pelo serviço.

Como o conceito de qualidade é da esfera subjetiva, o ANS pactua uma forma de avaliar a qualidade e, em geral, está orientada ao que será percebido pelo consumidor do serviço.

Este conceito fica muito mais fácil de ser percebido quando analisamos as prestadoras de serviço público. Por exemplo, a Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica) definiu o indicador DEC (tempo médio da falta de energia) para avaliar a qualidade do serviço prestado pelas distribuidoras.

Da análise dos gráficos históricos da Eletropaulo, podemos perceber que uma consequência natural do processo da contratação por ANS é a imposição da melhora contínua da qualidade sob pena de glosa contratual.

Figura 4 – Redução do ANS mínimo



Fonte: disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/indicadores\\_de\\_qualidade/resultado.cfm](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/indicadores_de_qualidade/resultado.cfm)>. Acesso: 10 jul. 2012.

Esta imposição naturalmente impele as prestadoras a impor padrões mais rígidos e fazer os investimentos necessários sob pena de multa contratual pelo descumprimento dos ANS contratados.

O Modelo GSERV tem exatamente este objetivo: prover um **círculo virtuoso** de melhora com base na transparência da gestão contratual e de níveis de serviço. Para isso, definiremos ANS para a gestão contratual e apuraremos o nível de satisfação percebida por nossos usuários.

### **ANS no Contrato RFB – Serpro**

Analisemos agora como este conceito de ANS foi implementado no contrato da Receita Federal do Brasil com o Serpro, processo Ministério da Fazenda número 12440.000744/2010-12 (BRASIL, 2011).

Trata-se de um dos maiores contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação da América Latina, orçado em R\$ 800 milhões por ano, sendo R\$ 450 milhões, referentes a sistemas em produção, totalmente geridos com base no Modelo GSERV.

Com este intuito, foram criados os indicadores que devem ser perseguidos e monitorados para se “dar por aceito” o serviço prestado. Optamos por criar três tipos de indicadores: Disp, MTTR e IQOM, que detalhamos a seguir.

Quadro 1 – Descrição dos indicadores pactuados

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Justificativa subjetiva</b>
Disp	Mede o tempo, em minutos, em que um sistema permanece disponível, em condições normais de funcionamento. Unidade minutos (min.).	Mede o sofrimento total enfrentado pelo consumidor do serviço.
MTTR	Mede o tempo médio, em minutos, gasto para restaurar uma indisponibilidade em um sistema. Unidade minutos (min.).	Mede quanto tempo foi a espera do consumidor para ter o reparo efetuado.
IQOM	Mede a quantidade de vezes que um sistema ficou indisponível; este indicador visa identificar sistemas instáveis que sofrem quedas constantes.	Mede o sofrimento repetitivo e recorrente do consumidor.

Fonte: elaboração do autor.

No referido contrato, a avaliação do ANS Disp (Disponibilidade) foi registrada nos seguintes termos (veja o Contrato Serpro x RFB na internet para o detalhamento).

Quadro 2 – Reprodução da especificação contratual do indicador Disp

ANS 01 – DISP	
Item	Descrição
Finalidade	Verificar a disponibilidade dos sistemas do Anexo I.1.
Meta a cumprir	Vide tabela de meta a cumprir.
Instrumento de medição	Vide item 5.2.1.
Forma de acompanhamento	Vide item 5.2.1.
Periodicidade	Mensal.
Mecanismo de cálculo	<p>I. Para cada sistema será calculado, mensalmente, o percentual de disponibilidade, de acordo com a seguinte fórmula:</p> $D = [(Tm - Ti) / Tm] * 100, \text{ onde:}$ <p>D = percentual de disponibilidade;            Ti = somatório dos minutos de interrupção observados para cada sistema, durante o período de faturamento.            Tm = total de minutos no mês, em média (30 dias para o mês, se 7 dias por semana, e 21 dias por mês, se dias úteis). A justificativa para os 21 dias por mês, quando se refere a dias úteis, pode ser obtida, entre outras formas, da quantidade de edições do <i>DOU</i> (ou <i>Diário da Justiça</i>) por ano. Tomando por base que, no ano de 2007, foram 250 dias úteis e, em 2006, 249, a média de dias úteis não deve ultrapassar 21 dias por mês.</p> <p>II. Será computada a quantidade de minutos diários em que o sistema ficou indisponível, considerando registros de indisponibilidades (vide item 5.2.2), sendo calculada a proporcionalidade da indisponibilidade, de modo a apurar o percentual correspondente ao horário de disponibilidade acordado.</p>

Fonte: Contrato Serpro versus Receita Federal do Brasil, número Copol 1/2011, p. 12, 2011.

### 4.3 Terceira parte do Modelo GSERV – “3. Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário”

Nas etapas anteriores, foram definidos os indicadores e as métricas para o acompanhamento do contrato de prestação de serviços, agora é necessário definir um conjunto de indicadores que avaliem a satisfação dos **consumidores**.

Para que fique claro ao leitor a origem destes indicadores, deve-se esclarecer que todo chamado criado na CSS, após sua conclusão, passa pela avaliação de qualidade pelo usuário, que classifica em uma escala de 0 a 5 a satisfação com a solução dada ao chamado.

Caso a resposta à avaliação de qualidade seja um número entre inferior a 2, o gestor nacional da central de serviços irá contatar o usuário para uma avaliação mais precisa da causa da resposta. Este é um ajuste fino para perseguir a qualidade dos serviços prestados.

### 4.3.1 Mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário

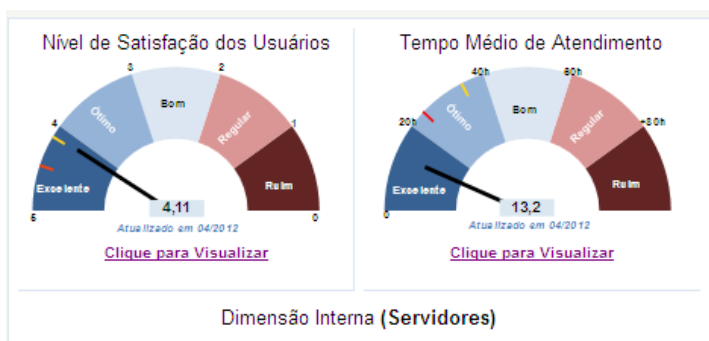
Após essa contextualização, fica fácil entender que o incidente, resultado do chamado aberto pelo usuário interno, é importante fonte de informação. Ainda mais se estivermos tratando de volumes, como 50.000 chamados por mês que são registrados na CSS.

Uma vez que ficou claro ao leitor que o macro-objetivo do Modelo GSERV é aumentar a satisfação dos consumidores dos serviços disponibilizados pela RFB, optamos por criar dois conjuntos de indicadores: um para avaliar a satisfação da dimensão interna e outro conjunto para avaliar como a dimensão externa está percebendo os serviços oferecidos pela RFB.

#### Dimensão interna (servidores da RFB)

Para a dimensão interna, que corresponde aos servidores da RFB, escolhemos avaliar qual o **nível de satisfação dos usuários** e qual o **tempo médio de atendimento** para o prestador de serviços implementar a solução dos seus chamados.

Figura 5 – Indicadores gráficos da dimensão interna



Fonte: disponível em <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.



Definimos uma fórmula de avaliação para cada um destes indicadores e publicamos, juntamente com a série histórica, para que os usuários da RFB tenham total compreensão da fundamentação.

Talvez não tenha ficado claro para o leitor deste artigo que não trabalhe na RFB, mas **todos estes dados** estão acessíveis **a todos os servidores da RFB**. Qualquer usuário que clique no ícone do Internet Explorer ® é conduzido a uma página que dá acesso a estas informações.

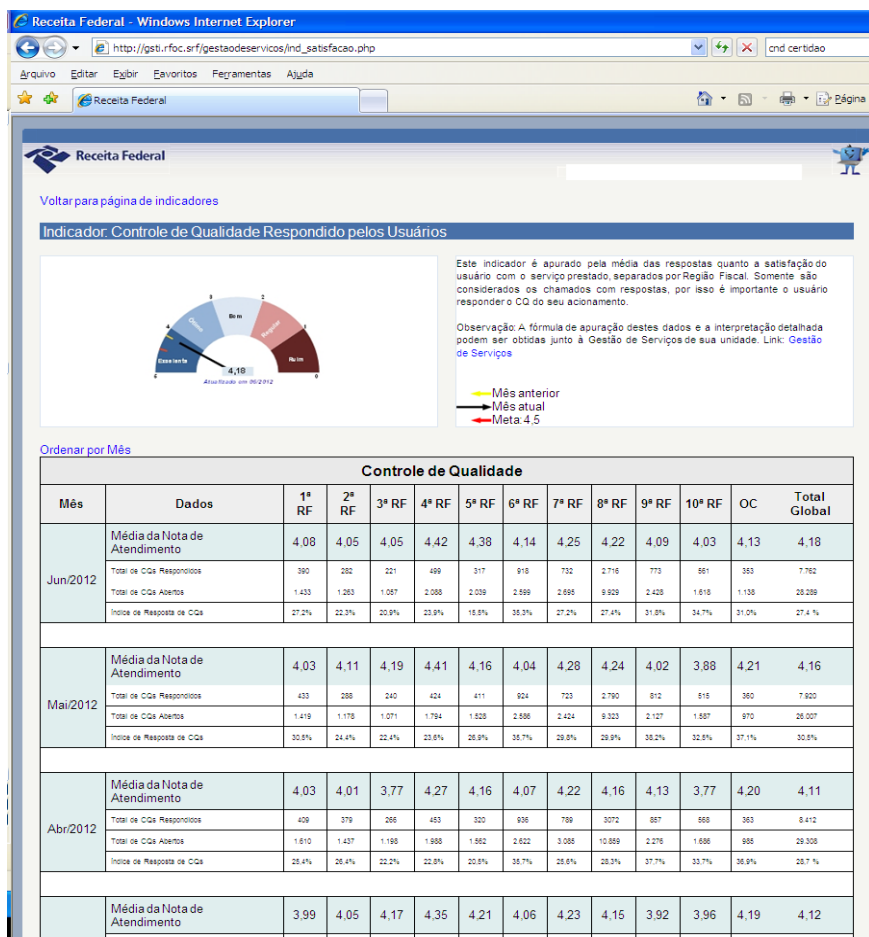
Nesta página são publicadas a série histórica e a fórmula utilizada para a apuração do indicador.

No caso, o nível de satisfação dos usuários é apurado pela média aritmética das respostas quanto à satisfação do usuário com o serviço prestado, separados por região fiscal, sendo considerados somente os chamados com respostas.

Já o tempo médio de atendimento é apurado pela média dos tempos de atendimento dos chamados, em horas, por região fiscal, com base na fórmula:

$$\frac{\sum (\text{data/hora fim do atendimento} - \text{data/hora início do atendimento})}{n^\circ \text{ chamados}}$$
 Para esse indicador, considera-se o tempo fim a fim, sem qualquer tipo de desconto, como feriados, finais de semana e período noturno.

Figura 6 – Página da intranet da RFB com a série histórica segmentada por mês e região fiscal



Fonte: disponível em: <[http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/ind\\_satisfacao.php](http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/ind_satisfacao.php)>.

**A transparência e a facilidade de acesso aos dados** são importantes para que todos participem do processo, bem como saibam que o seu chamado movimenta o processo de melhora.

Para um funcionário da Receita Federal do Brasil ter acesso à internet, primeiro é necessário clicar no ícone do Internet Explorer, que

o remete imediatamente para a página da figura a seguir. Basta clicar em “*Central de Serviços da RFB e SuporteWeb*”, em “Acesso Rápido”, que todos os indicadores serão apresentados.

Figura 7 – Primeira página que é aberta, compulsoriamente por todos os usuários internos da RFB quando clicam no ícone do Internet Explorer

Edição nº 131- 2/7/2012

## INFORME-SE

**RFB consegue bloqueio de bens de contribuinte que devia mais de R\$ 1 bilhão**

A Receita Federal, em parceria com a PGFN, conseguiu na Justiça Federal do Ceará, em sede de liminar em cautelar fiscal, o bloqueio de todos os bens móveis e imóveis pertencentes a um grupo empresarial cearense e seus sócios e familiares. O referido grupo empresarial acumula débitos inscritos em Dívida Ativa da União superiores ao montante de R\$ 1 bilhão.

**TCU elogia a gestão de contratos de TI da RFB**

Em acórdão divulgado em 14/06, o Tribunal de Contas da União - TCU "consigna como bom o modelo do contrato da RFB, bem como eficaz a gestão contratual realizada no âmbito daquele órgão, mesmo que o contrato da RFB tenha complexidade acima da média. Esta constatação evidencia que é possível firmar e gerir contratos com o Serpro seguindo os preceitos legais e de acordo com as boas práticas".

Edição nº 131- 2/7/2012

### COMUNICADOS

**Nota Supoc nº 007/2012: 2ª versão do Cronograma de Migração - SEC**  
Governança de Tecnologia de Informação

**Boletim DicaJ CNPJ/CadSinc - 25/2012**  
Novas regras para inscrição do Microempreendedor Individual (MEI).

**Está no ar a ferramenta Biblioteca**  
Gestão Institucional

**Os links da antiga página inicial do seu navegador web estão no menu Acesso Rápido**  
Gestão Institucional

Ver mais comunicados

### JORNAIS DO DIA

**Jornal de Brasília**

**Prorrogado IPI da linha branca**  
Em mais um esforço para estimular a produção da indústria e atenuar os efeitos da crise financeira na Europa, o governo decidiu prorrogar a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados para os setores de...

Fonte: disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/>>.

Por isso dizemos que os indicadores da Gestão de Serviços estão a **dois cliques de qualquer usuário interno**, isso é importante para motivar os usuário internos a participar do processo, cada Chamado, mesmo dentre 50.000 outros, é insumo do Modelo GSERV.

Figura 8 – Vide canto direito da figura 7



Figura 9 – Esta página está a dois cliques de qualquer usuário interno da RFB

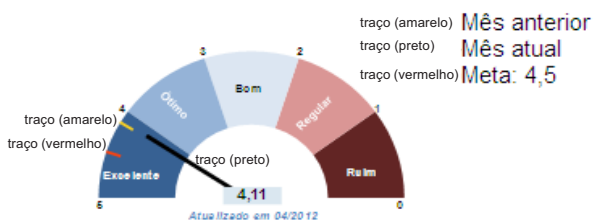
The screenshot shows the 'Gestão de Serviços' web page. It features two main columns: 'CENTRAL DE SERVIÇOS (para problemas e suporte)' and 'SUPORTE WEB (para dúvidas)'. Below these are four gauges representing service indicators: 'Nível de Satisfação dos Usuários' (4,18), 'Tempo Médio de Atendimento' (31,4), 'Número de Chamados na Ouvidoria' (337), and 'Problemas nos CACs/ARFs' (9,774). Each gauge has a 'Clique para Visualizar' link. The page also includes buttons for 'Acionar a Central de Serviços' and 'Acionar o Suporte WEB'.

Fonte: disponível em: < <http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.

Para cada um dos indicadores, há uma marcação amarela que explicita o resultado apurado no mês anterior e qual a meta almejada para o próximo mês.

O objetivo é explicitar de onde viemos (traço amarelo), para onde estamos indo (traço preto) e qual nossa meta (traço vermelho).

Figura 10 – Detalhamento da visualização gráfica dos indicadores



Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.

Atualmente, estes indicadores também passaram a ser utilizados pelo Gabinete da Receita Federal do Brasil como um dos indicadores estratégicos de acompanhamento.

Após identificarmos como os usuários internos estão satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado e com o tempo médio necessário para ter sua solução implementada, é necessário estender a avaliação para como o outro grupo de consumidores que, representados pelos **contribuintes** e pela sociedade, está percebendo esses serviços.

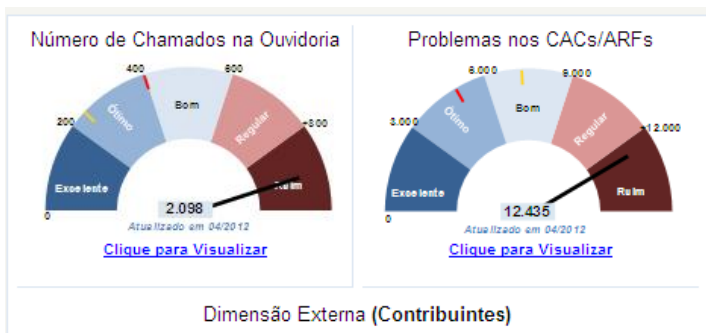
### ***Dimensão externa (contribuintes)***

Para a dimensão externa, escolhemos utilizar as duas principais formas de interação do contribuinte com a RFB: a primeira é quando o cidadão procura o atendimento presencial em um Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) e a segunda é quando procura a Ouvidoria do Ministério da Fazenda para relatar alguma dificuldade.

Entendemos que estas seriam as duas fontes ideais de acompanhamento da satisfação da dimensão externa, pois enquanto no CAC conseguíamos medir a primeira interação em que os três entes estão reunidos: serviço oferecido pela RFB, servidor da RFB e o contribuinte,

na ouvidoria conseguimos computar aqueles incidentes, tão graves, que levaram a um registro de reclamação na Ouvidoria.

Figura 11 – Indicadores gráficos da dimensão externa



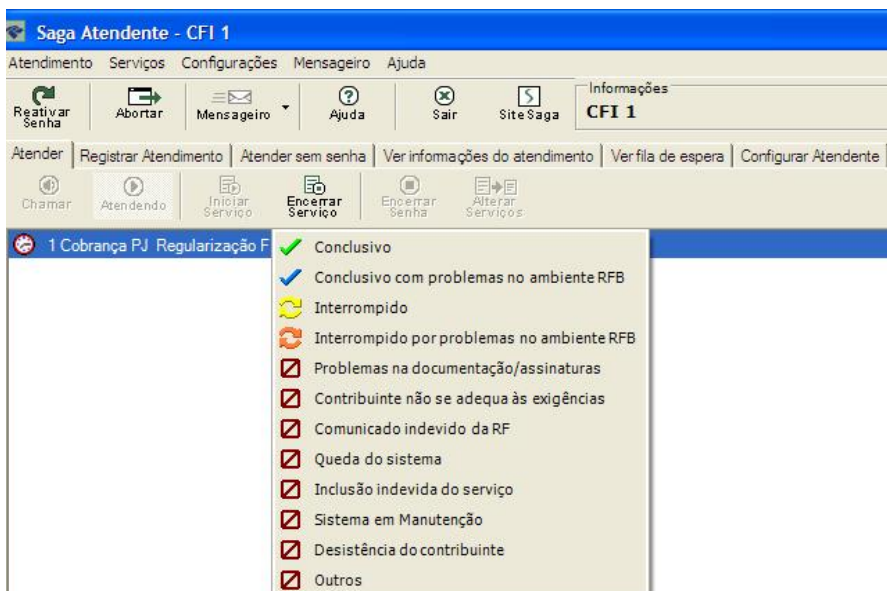
Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>. Elaboração do autor.

Para apurar os problemas enfrentados nos CAC, desenvolvemos uma parceria com a Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal da Receita Federal do Brasil (Coaef) e implementamos uma mudança no Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga), responsável por gerenciar como ocorre o atendimento e sua conclusividade.

No início do processo, percebemos que o indicador “Problemas nos CACs/ARFs” não conseguia transmitir a realidade das dificuldades enfrentadas pelos contribuintes. Após uma análise minuciosa, entendemos que a qualificação de como ocorreu o atendimento tinha apenas duas opções, que mascaravam a realidade da qualidade do atendimento: “Conclusiva” ou “Não Conclusiva”. Faltava medir o que de fato estava ocorrendo, isto é: que havia atendimentos conclusivos, mas que eram com dificuldades por causa da lentidão ou da instabilidade dos sistemas. Em outras palavras, faltava uma qualificação do atendimento que correlacionasse a qualidade do sistema com a qualidade do serviço oferecido ao contribuinte.

O Saga foi modificado e agora contamos com a seguinte estrutura de avaliação do atendimento e que é utilizado para alimentar este indicador.

Figura 12 – Tela de encerramento do atendimento do Saga. Classificação do atendimento



Fonte: tela de abertura de atendimento do *software* Saga.

Quanto aos chamados na Ouvidoria, recebemos mensalmente um relatório detalhado da equipe da Ouvidoria com o volume de chamados para cada um dos serviços oferecidos e que a dimensão externa fez qualquer relato de dificuldade ou reclamação. Estes relatórios identificam o serviço reclamado, a data, a hora e o volume de reclamação.

A seguir, reunindo todos estes dados, é possível iniciar o processo de apuração de resultados, próxima parte do modelo, que culminará com as ações de melhora dos serviços prestados no final do modelo.

#### 4.4 Quarta parte do modelo – “4. Apuração dos resultados”

A quarta parte do modelo é realizar apuração dos resultados da gestão de serviços com base nos dados apurados. Esta é uma tarefa mecânica, mas que tem a sua importância, pois cria um modelo único de sumarização dos dados que será a base para a fase seguinte, de indução ao processo de melhoria.



Como nossa base de serviços conta com mais de 500 sistemas em produção, em um contrato de R\$ 550 mil/ano, optamos por elaborar um *software* de gestão que chamamos de **ERP GSERV**, no qual cadastramos todos os serviços em produção; diariamente cadastramos e analisamos os incidentes ocorridos e, com base nestes dados, apuramos os níveis de serviço e fazemos a gestão contratual.

De forma sintética, excluindo a parte referente a cadastros, para a operacionalização mensal da gestão de contratos, há três macroprocessos no ERP GSERV: cadastramento de incidentes ocorridos no mês, análise dos incidentes e apuração dos ANS e dos relatórios.

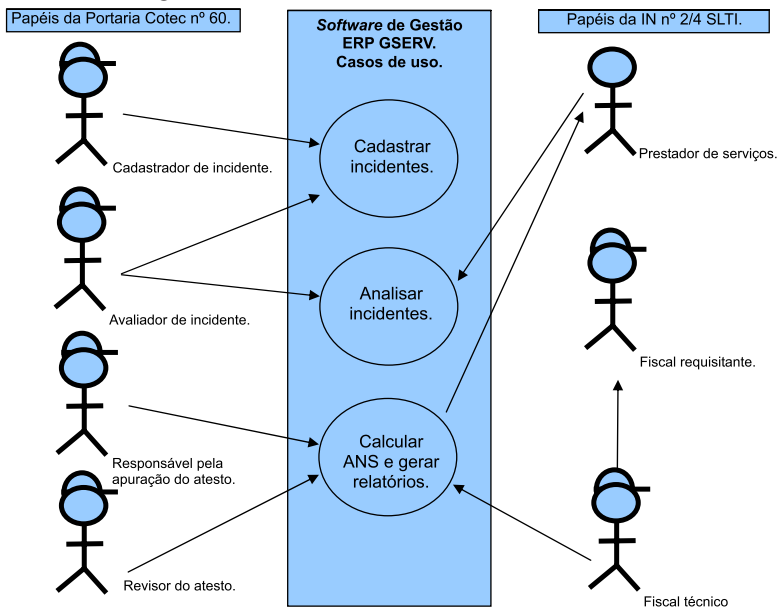
Estes processos são executados por atores exigidos pela IN nº 2 e nº 4 (fiscal técnico e fiscal requisitante) e mais quatro papéis, listados a seguir. Estes quatro papéis adicionais foram necessários para dar robustez e segurança no processo haja vista a complexidade e os volumes das operações da RFB.

Para estes papéis, a Portaria RFB/Sucor/Cotec nº 60, de 25 de novembro de 2011, instituiu complementarmente os seguintes atores, cujas atribuições em linhas gerais são:

- I) **Cadastrador de incidentes:** cadastra no ERP GSERV os incidentes que se tem conhecimento.
- II) **Avaliador de incidentes:** analisa se o que foi informado pelo prestador como horário de início/fim e abrangência do evento correspondem à realidade.
- III) **Responsável pela apuração do atesto:** computa e analisa as informações geradas pelo sistema para efetivar o atesto dos serviços produção pelo fiscal técnico.
- IV) **Revisor do atesto:** revisa o trabalho elaborado pelo responsável pela apuração do atesto.

No caso de replicação do modelo, é válida qualquer iniciativa em que o gestor consiga sumarizar, de forma histórica, os dados e assim permitir uma avaliação no tempo e entre serviços prestados. De forma sintética, os casos de uso do ERP GSERV são:

Figura 13 – Casos de uso do ERP GSERV



\*Bonequinho “com chapéu” é a representação usada para identificar um servidor da RFB.

Fonte: elaboração do autor.

Como resultado são gerados quatro instrumentos que permitem a gestão do serviço prestado.

Quadro 3 – Instrumentos formais para apuração de resultados

Nome do instrumento	Importância no processo
Termo de Recebimento Provisório – TRP lançamentos administrativos.	São listadas todas as alterações de valor, troca de gestor usuário, interrupções e início de produção de sistemas.
Termo de Recebimento Provisório – TRP lançamentos acordos de níveis de serviço.	São listados todos os sistemas em produção que sofreram algum incidente e qual foi o impacto nos ANS acordados.
Relatório de Avaliação de Qualidade (RAQ) Detalhado.	Explicita cada incidente e seu impacto nos sistemas.
Relatório de Avaliação de Qualidade (RAQ) Consolidado.	Semelhante ao RAQ Detalhado, mas consolida por sistema os valores de desconto por descumprimento dos ANS.

Fonte: elaboração do autor.

A seguir, para facilitar o entendimento do leitor, apresentamos um exemplo de cada um destes instrumentos. É importante registrar que os valores constantes são meramente informativos, não correspondendo necessariamente à realidade.

Figura 14 – TRP – lançamentos administrativos


Categoria		Sistema	Valor Mensal
CAT01	33780 - FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES - DATAPREV/BD CONTRIB		12.740,51
CAT02	21752 - SCC - Créditos Previdenciários		12.049,48
CAT05	37112 - LEL - Sistema de Levantamento de Eventos de LOG		43.424,89
<b>Total: 3 sistema(s)</b>			<b>68.214,88</b>

Categoria	Sistema	Valor Mensal Contratado	Novo Valor Mensal	Data Início Validade	Desconto na Competência
CAT07	37191 - SIEF - E-PROCESSO INTERNET	283.508,99	210.807,19	03/05/2011	-52.701,80
<i>Conforme autorização de pagamento de 80% por e-mail do Luis Fernando Coutinho em 28/07/2011.</i>					
CAT08	21740 - DW RFB - Tema DIRPF Extração 2005	123.024,17	0,00	21/08/2011	-123.024,17

Fonte: Relatório Termo de Recebimento Provisório – Lançamentos Administrativos.  
 Elaborado pelo software de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 15 – TRP – lançamentos do acordo de níveis de serviço

 Secretaria da Receita Federal do Brasil Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação										
TRP - Termo de Recebimento Provisório - Contrato Sempn nº 01/2011 Avaliação de ANS										
Competência de Apuração: 2011/11 (11/10/2011 - 10/11/2011) Competência de Lançamento: 2011/11										
Indicador	Dias Produção	Valor Base	Indicador Apurado	Indicador na Competência	% Praticado	Faixa Desconto	% Desconto	Valor Desconto	Participação no Desconto	
<b>CAT03 36008 - Siscomex Importação</b>										
DISP	30	R\$ 1.908.901,12	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%	
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 22.906,81	100,00%	
IQOM			1	1		1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%	
<b>Total Descontado do Sistema</b>								<b>R\$ 22.906,81</b>		
<b>CAT03 36016 - Siscomex Importação - Gerencial - R.tb</b>										
DISP	30	R\$ 239.437,62	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%	
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 2.873,25	100,00%	
IQOM			1	1		1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%	
<b>Total Descontado do Sistema</b>								<b>R\$ 2.873,25</b>		
<b>CAT03 33166 - Siscomex Importação Consulta-DI</b>										
DISP	30	R\$ 3.813,36	301	301	99,2%	1	0,0%	R\$ 0,00	0,00%	
MTTR				301		6	1,2%	R\$ 45,76	100,00%	

Fonte: Relatório Termo de Recebimento Provisório – Avaliação de ANS.

Elaborado pelo *software* de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 16 – RAQ Consolidado

 <b>Receita Federal</b>		Secretaria da Receita Federal do Brasil Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação		Sistema Integrado de Gestão de Serviços ERP/DIGES - Versão 2.01		
<b>Relatório de Análise de Qualidade (RAQ) - Consolidado</b>						
Competência: 2011/11 - 11/10/2011 a 10/11/2011						
Receita Federal						
Código	Nome	Indisp (min)	Disp	MITR (min)	IQOM	Desconto Total (R\$)
33325	TO - Tabela Orcamentária	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33327	CLACON Centralizado	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33334	SUUT - Sistema de Informação J	310	99,28%	155	2	R\$ 123,36
33389	ITR - Distribuição	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33390	ITR - Trata Débitos	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33391	ITR - Declaração em Disquete	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33399	Siscomex Importação Mantra Aér	301	99,24%	301	1	R\$ 397,89
33413	ITR - Gerenciador ON LINE	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00
33442	Siscomex Importação Presença d	301	99,24%	301	1	R\$ 168,73
33712	Profisc - Cobrança Final - Enviado	23	99,87%	23	1	R\$ 0,00

Fonte: Relatório Análise de Qualidade (RAQ) Consolidado.

Elaborado pelo *software* de Gestão de Serviços da Diges.

Figura 17 – RAQ Detalhado

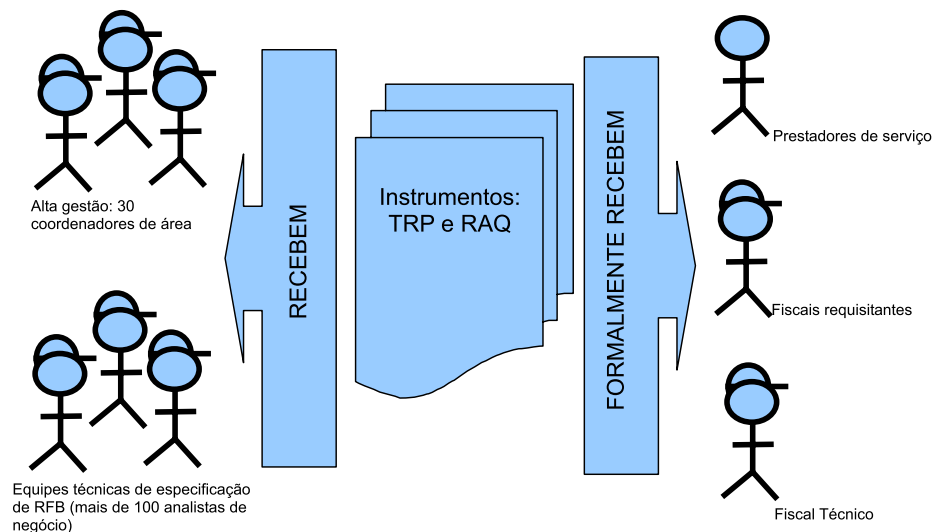
ID		Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) a pagar pelo Prestador
<b>37083 ITR - Malha Ditec (Críticas e Aplicativo)</b>						
237	2011	RUI000677706	hora in bio. incidente 2011RUI000677755 hora fim. historico de encaminhamentos do incidente 2011RUI000677706	23	0	-
<b>37118 Contabilização do ITR</b>						
237	2011	RUI000677706	hora in bio. incidente 2011RUI000677755 hora fim. historico de encaminhamentos do incidente 2011RUI000677706	23	0	-
<b>37128 Parcelamento TIMEMANIA junto à PGFN</b>						
237	2011	RUI000677706	hora in bio. incidente 2011RUI000677755 hora fim. historico de encaminhamentos do incidente 2011RUI000677706	23	0	-
<b>37137 IRPJ - Consulta Declarações</b>						
231	2011	RUI000656971	hora in bio. erro do incidente 2011RUI000656971 hora fim. historico de encaminhamentos do incidente 2011RUI000656971 <small>Obs: 1 - IRPJ consultas a partir de 2010 e disponivel apenas pelo portal</small>	314	0	-

Fonte: RAQ Detalhado.

Elaborado pelo *software* de Gestão de Serviços da Diges.

O diagrama a seguir mostra como estes instrumentos são publicados para as diversas partes interessadas e aquelas formalmente constituídas pelas IN nº 2 e 4 SLTI, são quase **150** participantes que recebem estes dados e relatórios.

Figura 18 – Publicação dos TRP e RAQ



Fonte: elaboração do autor.

#### **4.4.1 Eficácia financeira do Modelo GSERV – correlação entre a gestão contratual e os indicadores**

A pergunta que surge é se, de fato, existe uma correlação direta e positiva entre a gestão contratual por Acordo de Níveis de Serviço (ANS) e a mensuração da satisfação percebida pela dimensão interna e externa de usuário, pois afinal é este o macro-objetivo que estamos perseguindo.

Para responder a essa pergunta e ratificar a eficácia do modelo, decidimos plotar em um gráfico os eventos ocorridos nas dimensões externa e interna contra os descontos por violação contratual dos acordos de níveis de serviço e, assim, correlacionar estas informações.

No gráfico a seguir, o leitor percebe que os picos de registros de reclamações na Ouvidoria e nos CAC correspondem a picos de desconto por descumprimento dos acordos mínimos de serviço pactuados.

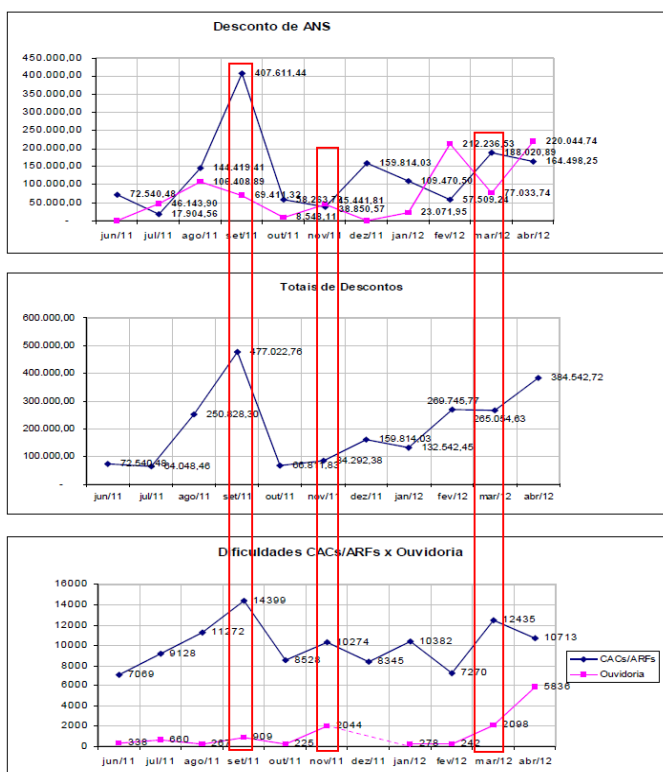
Todo este material é publicado regularmente para motivar que o ciclo de registro de chamados pelo usuário continue e para incentivar o processo de melhora pelos próprios prestadores de serviços.



Portanto, significa que o Modelo GSERV está conseguindo atingir seus objetivos de influenciar a execução dos contratos de prestação de serviços com a qualidade percebida pelos usuários internos e externos da RFB e que, portanto, está ocorrendo um processo que consegue relacionar a avaliação financeira com a avaliação de qualidade.

Observando os retângulos na vertical, o leitor percebe que quando houve os maiores picos de reclamações, tanto nos CAC quanto na Ouvidoria, foi quando aplicamos os maiores descontos contratuais por descumprimento de ANS.

Figura 19 – Correlação entre os chamados abertos por indisponibilidades nos CAC, na Ouvidoria e a aplicação de descontos em um dos prestadores de serviços da RFB



Fonte: elaboração do autor.

Por si só, este ganho já justifica a adoção do modelo, mas o desafio que se segue será induzir a um processo evolutivo de melhoria. Para este próximo objetivo, a **publicidade** e a **transparência** da gestão contratual e dos indicadores são fundamentais para se atingir o objetivo e para a perpetuidade do modelo.

#### **4.4.2 Publicidade e transparência – estratégia de sucesso do Modelo GSERV**

O mundo digital trabalha com “1”s e “0”s e, com a mesma simplicidade que existe na transição de “0” para o “1”, o excesso de informação consegue transformar todo o conhecimento acumulado em falta de conhecimento. Se não houver um processo organizado de publicação dos dados, ironicamente, perde-se a transparência do acesso à informação.

A Administração Pública em sociedades democráticas, principalmente quando está gerindo recursos, tem a obrigação de prestar contas, de forma simples e ampla, de todos os seus atos, em um processo que traga a confiança entre o Estado e a sociedade civil. Por isso, têm ocorrido diversas iniciativas que conferem importância à transparência como instrumento de respeito à sociedade e como forma de prestação de contas do exercício do poder delegado.

Podemos citar, por exemplo, o Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005, que instrui de forma taxativa que informações relativas a gastos públicos devem ser publicadas na internet de forma detalhada, para acesso de toda a sociedade:

[...] Art.1º O Portal da Transparência do Poder Executivo Federal, sítio eletrônico à disposição na Rede Mundial de Computadores – **Internet**, tem por finalidade veicular dados e **informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira da União**, compreendendo, entre outros, os seguintes procedimentos:

[...]

Art. 2º Os órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, **deverão manter em seus respec-**

**tivos sítios eletrônicos**, na Rede Mundial de Computadores - Internet, página denominada Transparência Pública, para **divulgação, de dados e informações relativas à sua execução orçamentária e financeira** [...] (Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005, grifo do autor).

Esta e a maioria das iniciativas para promoção da transparência estão relacionadas à questão do combate à corrupção, ao mau uso do dinheiro público, ou simplesmente à prestação de contas do governo para com a sociedade.

No Modelo GSERV, a transparência já atingiu novo patamar de importância, agora é utilizada como **energia motriz para induzir à melhoria contínua do serviço** prestado à dimensão interna e externa.

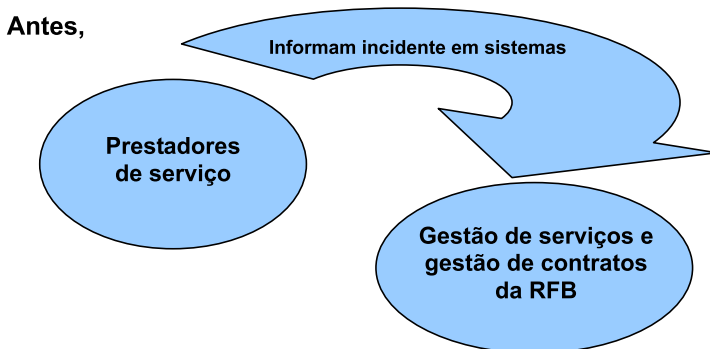
Para isso, a estratégia usada é a consolidação e a publicação da informação para que as partes interessadas possam induzir, contribuir, participar e exigir a evolução contínua.

Em outras palavras, todo o trabalho de medir serviu para secundariamente permitir a comparação. Em sequência, a publicação destes dados de forma padronizada se transformou em informação que induz um modelo *ad hoc* para perseguir melhores resultados.

### ***Publicidade e transparência na gestão de Serviços***

Para explicar ao leitor como a publicidade e a transparência da informação permeiam todo o processo, começamos analisando a publicação dos indicadores da Central de Serviços Serpro e vejamos como um círculo virtuoso se instaurou no processo de gestão de serviços na RFB.

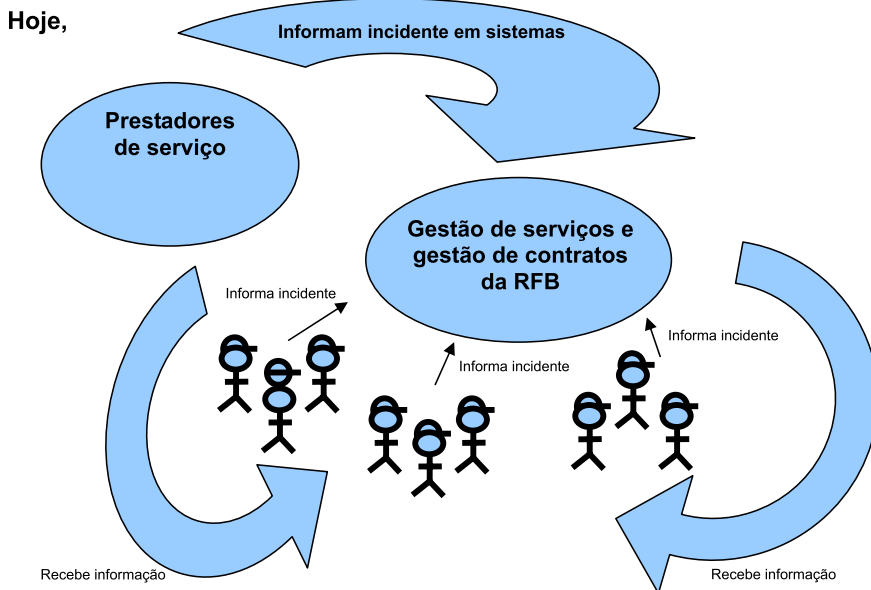
Figura 20 – Primeiro modelo do fluxo de comunicação de incidentes



Fonte: elaboração do autor.

Antes, somente contávamos com as informações de incidentes que os prestadores de serviço informavam à RFB, somente estas informações eram utilizadas para analisar e fazer a fiscalização técnica e a gestão contratual.

Figura 21 – Modelo atual do fluxo de comunicação de incidentes



Fonte: elaboração do autor.

Agora, graças à publicação das informações de incidentes, toda a comunidade de servidores da RFB também contribui para o processo.

Para exemplificar, convidamos o leitor a analisar o caso real a seguir.

Figura 22 – Tela do ERP Diges com os dados do incidente original e a avaliação

**Cadastro de Incidentes**

**Dados do Prestador**

ID: 838 N°: 2012RI/000015797 Dt/Hr de Início: 06/01/2012 10:20 Dt/Hr Prev. para Solução: 06/01/2012 12:20

Área Resp. p/Serviço: SUNAC Local do Serviço: SÃO PAULO-SP Área Resp. p/Solução: SUPCD

Descrição: Usuários não conseguem anexar telas, aparece mensagem: Erro ao anexar documento, e também está com extrema lentidão. Dt/Hr da Solução: 06/01/2012 12:24

Solução Aplicada: Foi identificado pelas Equipes de Suporte Desenvolvimento, um processo do SIEI estava em execução causando bloqueio no Banco de Dados. Com auto

Serviço Afetado: [REDACTED]

Impacto: Usuários com problema no acesso.

**Análise RFB**

E-mail recebido:  SMS recebido:  Dt/Hr Início: 06/01/2012 09:36 Dt/Hr Fim: 06/01/2012 12:24 Indisp Total (min):

Observação: Hora início: abertura do incidente 2012RI/000015739  
Hora final: histórico de encaminhamentos do incidente 2012RI/000015797.  
Observação: a função de anexar (uma das principais do sistema) estava

Afeta ANS:   
Responsável RFB: [REDACTED]  
Análise Concluída:

**Sistemas Impactados**

	Nome	Cód Sistema	Categoria	Ind Calculada	Ind Aferida
▶	[REDACTED]		CAT05	169	0
*					

Fonte: tela do ERP Diges com os dados do incidente original e a avaliação.

A princípio, a indisponibilidade iria ser apurada com base nas informações da figura 22 (*vide* número 2 na imagem), que são dados apurados pelo prestador, e seriam usadas no momento de início do evento 10h20 do dia 6/1/2012 (*vide* campo a).

Todavia, graças à participação dos usuários internos, havia um evento que demonstra que, desde as 9h36 do dia 6/1/2012, já existiam usuários enfrentando dificuldade no acesso a este serviço (*vide* campo a1 do quadro 2).

Portanto, é dessa maneira que se faz importante a participação da comunidade de usuários internos e porque é tão importante fazê-los acreditar que sua contribuição, entre 50.000 chamados mensais, faz diferença.

Essas discrepâncias entre o valor informado pelo prestador e o apurado pela RFB é sumarizada no Relatório de Análise de Avaliação de Qualidade Detalhado (*vide* item 4. Apuração de resultados) e serve para expor ao prestador que há um controle rigoroso do processo e, principalmente, incentivar melhora nos mecanismos de apuração.

No exemplo a seguir, graças aos registros de chamados, conseguimos apurar uma divergência de 314 minutos de indisponibilidade do sistema chamado IRPJ Consulta Declarações.

Figura 23 – Destaque do relatório RAQ Detalhado que explicita a diferença de avaliações entre a equipe da Diges e o prestador de serviços

ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) apurado pelo Prestador
231	2011RU000666971	nr de inicio: incidente 2011RU000666971 nr de fim: historico de encaminhamentos do incidente 2011RU000666971 Obs 1: IRPJ consultas a partir de 2010 é disponivel apenas pelo portal "EXERCICIOS 2010 EM DIANTE DISPONIVEIS NO PORTAL IRPJ"	314	0	-
237	2011RU000677706	nr de inicio: incidente 2011RU000677706 nr de fim: historico de encaminhamentos do incidente 2011RU000677706	23	0	-
237	2011RU000677706	nr de inicio: incidente 2011RU000677706 nr de fim: historico de encaminhamentos do incidente 2011RU000677706	23	0	-

ID	Numero:	RFB_Observacao:	Indisp (Min) que afeta ANS	Indisp (Min) que não afeta ANS	Indisp (Min) apurado pelo Prestador
237	2011RU000677706	nr de inicio: incidente 2011RU000677706 nr de fim: historico de encaminhamentos do incidente 2011RU000677706	23	0	-

Fonte: RAQ Consolidado. *Software* de Gestão de Serviços da Diges.

## **Marketing para estimular a abertura de chamados**

A publicidade e a transparência são acompanhadas de campanhas de *marketing* que informam aos usuários a importância de registrar chamados na Central de Serviços Serpro (CSS) e quais são os **impactos de um único chamado no processo**.

Esta campanha foi publicada para todos os usuários internos da RFB e seu objetivo é deixar claro que cada acionamento conta para o processo de gestão contratual e para a melhora do serviço prestado. A consequência é que cada vez mais usuários se sentem motivados a participar do processo e, por consequência, o modelo começa a ter vida pela sua permeabilidade nos mais de 40.000 servidores que compõem os quadros da RFB.

Em números absolutos, o aumento dos números de chamados foi inferior a 10%, mas percebe-se que, enquanto o acionamento não gera um evento de incidente que passa a ser publicado nos quadros informativos, os usuários têm a consciência de abrir chamados.

Nos níveis de gestão e para os níveis técnicos envolvidos com a especificação e manutenção dos sistemas, a campanha de *marketing* é formal, com a explicação detalhada para que cada parte integrante, instituída pela IN nº 2 e nº 4 SLTI, tenha exato conhecimento de como entender e comparar as informações padronizadas.

Agora, a preocupação será a sustentabilidade do modelo no tempo e o processo contínuo de indução à melhoria, objetivos da quinta iniciativa.

### **4.5 Quinta parte do modelo – “5. Indução ao processo de melhoria dos serviços”**

Talvez uma das etapas mais difíceis de documentar e replicar do Modelo GSERV seja a indução **bem-sucedida** e **contínua** do processo de melhoria dos serviços em produção. Apesar de haver instrumentos constituídos para suportar esta etapa, a razão deste desafio é que a indução está intimamente relacionada ao universo da gestão corporativa, gestão de pessoas e ao relacionamento com a comunidade de atores envolvidos e aos prestadores de serviços.



Nesta etapa do modelo serão apresentados alguns dos **instrumentos de indução** que foram criados.

Caberá ao leitor, interessado em compreender as nuances ou replicar o modelo, não se limitar aos instrumentos propostos, mas, com base nos princípios, conseguir motivar toda a estrutura a fazer uso desse material em um círculo virtuoso e evolutivo.

#### ***4.5.1 Instrumentos para indução à melhoria***

Para contextualizar e justificar porque algumas atitudes aparentemente óbvias, quando estamos lidando com um escopo reduzido de serviços, fazem parte deste modelo, o leitor deve atentar para o tamanho dos números envolvidos na gestão de serviços da RFB. Hoje, são mais de 600 sistemas, correspondendo a R\$ 550 milhões anuais contratados do Serpro e da Dataprev e mais de uma centena de participantes no processo de especificação, homologação e formalização de demandas aos prestadores externos, que, por sua vez, se tornarão novos serviços em produção.

Devemos também recordar que são poucos os sistemas que têm um ciclo de especificação, desenvolvimento e implantação desvinculado de uma demanda política, o que, portanto, cria enorme desafio para o sucesso da implantação dessas soluções.

Com base nesse contexto, o Modelo GSERV escolheu como estratégia de indução à melhoria envolver toda a comunidade dos atores em um processo saudável de **comparação** e **competição** por evolução da qualidade percebida.

#### ***Publicidade e transparência, gerando competição***

No item anterior, apresentamos como a publicidade e a transparência dos resultados apurados influenciavam a própria comunidade de usuários internos a serem incentivados a abrir mais chamados na Central de Serviços Serpro e, por sua vez, estes chamados serem utilizados para justificar a gestão contratual.

Também vimos em itens anteriores que a gestão contratual, motivada pelas IN nº 2 e nº 4 da SLTI, definiu instrumentos que motivaram a apuração de centenas de dados e, que por sua vez, levou à padronização da avaliação individual dos serviços prestados pela RFB.

Nessa etapa do modelo, a estratégia é sumarizar os dados de forma **comparativa e competitiva entre serviços**, permitindo que o dado interpretado se transforme em informação e cada parte integrante do processo, inclusive os prestadores de serviço, possa comparar a sua gestão com a efetuada por outro participante e assim incentivar a melhoria contínua. Em síntese: a estratégia da competição entre serviços, de seus gestores e entre prestadores de serviço é a energia motivadora do processo de melhoria.

Para atingir esse objetivo, foram implementados dois tipos de instrumentos: um contendo somente os dados brutos de forma comparativa chamado de **ranking** e um contendo um analítico dos dados apurados que explicita os serviços que precisam ser melhorados e que compara entre competências, chamado Relatório Analítico de Gestão de Serviços.

#### 4.5.1.1 Relatório de *Ranking* – 10 serviços mais problemáticos

A seguir, apresentamos um exemplo de Relatório de *ranking*.

Figura 24 – Exemplo figurativo do Relatório de *Ranking* de Serviços mais Indisponíveis



Receita Federal  
Secretaria da Receita Federal do Brasil  
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação  
Sistema Integrado de Gestão de Serviços - Versão 2.01

**Ranking de Indisponibilidade (10 Maiores)**  
Competência: 2011/11

Posição	Código	Nome do Sistema	Disp (%)	Indisp(min)
1	36381	EDMOV - DECL MOV FÍSICA INTERNACIONAL DE VALORES	95,72%	1694
2	37139	IRPJ - Malha Cadastro/Retificação	98,09%	337
3	37137	IRPJ - Consulta Declarações	98,09%	337
4	33442	Siscomex Importação Presença de Carga	99,24%	301
5	33399	Siscomex Importação Mantra Aéreo	99,24%	301
6	36009	Siscomex Importação-Li	99,24%	301
7	36026	Siscomex Importação Seleção Parametrizada	99,24%	301

Fonte: *software* de Gestão de Serviços da Diges.

Complementarmente, a hierarquização dos serviços mais problemáticos permite a priorização das ações de melhoria e a correta alocação dos recursos.

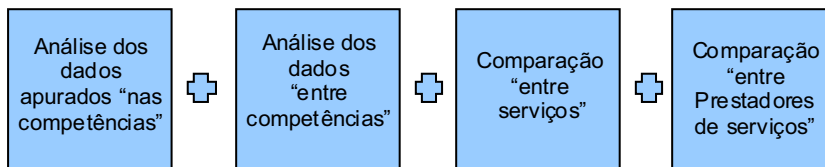
#### 4.5.1.2 Relatório Analítico de Gestão de Serviços

O Relatório Analítico de Gestão de Serviços é um documento de aproximadamente 30 páginas, emitido mensalmente que consolida em um único documento todas as diversas avaliações individuais, todos os relatórios de *ranking* e contextualiza este momento de avaliação diante de outras avaliações mensais.

Assim, este instrumento sumariza todo o conhecimento para que, por indução ou por ações objetivas, se promova a melhora dos serviços em produção.

O diagrama abaixo sintetiza a estrutura deste relatório:

Figura 25 – Composição do Relatório Analítico de Gestão de Serviços



Fonte: elaboração do autor.

Um dos elementos deste relatório é a **avaliação histórica de qualidade** dos serviços entregues por cada prestador. Para isso, criamos um “gráfico-alvo” que visualmente mede a qualidade de cada uma destas empresas.

Para se quantificar a qualidade de cada prestador, tomamos como base os indicadores dos níveis de serviços (Disp, MTTR e IQOM) que são utilizados para a aferição da qualidade individual de cada um dos sistemas da RFB e criamos uma fórmula matemática para avaliar e atribuir conceitos discretos ao nível de prestação de serviços que podem ser: ótimo, bom, ruim e péssimo, de acordo com a média dos citados indicadores.

O modo pelo qual tal conceito é atribuído considera a valoração de cada indicador e, a seguir, se calcula a média geométrica de tais valorações e se escalona dentre este domínio de conceitos.

Com regra única, pode-se comparar a *performance* de cada prestador de serviços. Veja o exemplo a seguir.

Figura 26 – Dados para apuração do gráfico-alvo

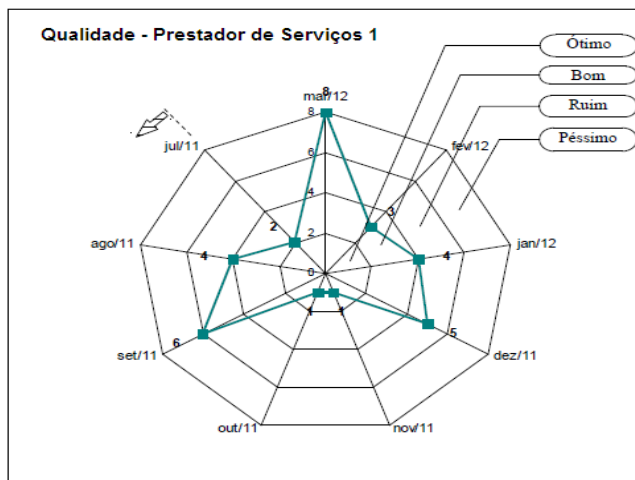
Competência	Indisponibilidade* média (em %)	MTTR médio (em min)	Interrupções totais (soma IQOM)	Conceito
Maio/2012	1,19	181,30	109	Bom
Abril/2012	2,01	141,62	310	Bom
Março/2012	4,40	231,85	251	Ruim
Fevereiro/2012	1,03	197,58	175	Bom

Fonte: elaboração do autor.

O leitor deve atentar para o fato de que os dados não necessariamente correspondem à realidade, têm o caráter apenas exemplificativo do processo.

Representação do gráfico-alvo, quanto mais ao centro melhor.

Figura 27 – Gráfico-alvo para avaliação gráfica do prestador de serviços



Fonte: elaboração do autor.

Em síntese, a melhora na qualidade percebida pelos usuários internos e externos se dá: por indução à melhoria e por ações objetivas,

que são consequências da identificação e da hierarquização dos serviços mais problemáticos analisados em séries históricas que comparam momentos diferentes de avaliação (competências).

Nesse sentido, uma métrica única de comparação entre prestadores de serviços expõe a qualidade entregue e é subsídio para a gestão contratual e suas futuras renovações.

#### **4.6 Sexta parte do modelo – “6. Gestão do conhecimento”**

O leitor deve recordar que o macro-objetivo do modelo é o aumento da satisfação percebida pelos usuários internos e externos da RFB e que a Central de Serviços do Serpro foi contratada para atender aos chamados de dificuldade que os usuários destes serviços estivessem enfrentando.

Todavia, os Sistemas da RFB são extremamente complexos, pois suas funcionalidades (regras de negócio) estão relacionadas com definições normativas que o prestador de serviço implementou, mas nem sempre tem o conhecimento suficiente para esclarecer o seu porquê.

Ficou claro que havia conhecimentos que somente aqueles que participaram da contratação e da especificação dos sistemas eram capazes de esclarecer e, sem a participação desta comunidade no modelo, o objetivo-fim de aumento da satisfação não seria alcançado.

Era necessário prover um caminho para a solução de **dúvidas** que em nada se relacionavam com chamados de incidentes que estavam sendo atendidos e gerenciados pela Central de Serviços Serpro.

Nesta época, a RFB já contava com uma ferramenta chamada SUPORTEWEB, que estabelecia um canal de comunicação entre **usuários internos** e aqueles que detinham o profundo conhecimento de como era o comportamento e a especificação do serviço, chamados: “**plantonistas**”.

O Modelo GSERV entendeu e incorporou a ferramenta SUPORTEWEB em sua proposta de trabalho e passou a incentivar que todos os sistemas passassem a contar com a estrutura de suporte dessa ferramenta.

Basicamente o SUPORTEWEB é ferramenta de gestão do conhecimento, em que existe uma comunidade de plantonistas formalmente designados para responder a dúvidas e questionamentos sobre determinado sistema.

O usuário interno acessa a plataforma do SUPORTEWEB, posta sua pergunta sobre determinado assunto e, a seguir, automaticamente o sistema encaminha para o plantonista correspondente uma mensagem.

O plantonista responde à pergunta e inclui a pergunta e a resposta no banco de conhecimento da ferramenta, para que outros usuários possam consultar primeiro o banco antes de efetuar novo questionamento sobre o mesmo assunto.

Figura 28 – Tela de cadastramento de uma dúvida

The screenshot shows a web browser window titled "Suporte Web :: Pedido de Suporte - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www-suporteweb.suporteweb/insere\_pedido.asp". The browser's menu bar includes "Arquivo", "Editar", "Exibir", "Favoritos", "Fragmentas", and "Ajuda". The page header features the "Ministério da Fazenda" logo and "Destaque do governo" dropdown. Below this is the "Receita Federal" logo and the "SUPORTE WEB" title. A navigation menu contains "Inicial", "Consultas", "Suporte", "Downloads", "Estatísticas", and "Ajuda". The main content area is titled "Cadastramento de Pedido de Suporte e-Processo" and contains the following fields and elements:

- Solicitante:** A text input field.
- Telefone (ddd - nº telefone):** A text input field.
- E-Mail (Ex: fulano.ia@receita.fazenda.gov.br):** A text input field.
- para inserir no email:** A dropdown menu with "@receita.fazenda.gov.br" selected.
- Unidade:** A dropdown menu for "Código" and a dropdown for "Nome" with "--Selecione--" selected.
- Pergunta:** A large text area for the user's question.
- Rich Text Editor:** A toolbar with buttons for Bold (B), Italic (I), Underline (U), and text color (ABC).
- Attachments:** A section with a plus sign icon and the text "Anexar arquivo". Below it, a note states: "Anexe somente arquivos de extensões específicas do Suporte Web. Não utilize caracteres especiais (%,\$,...) no nome do arquivo".
- Buttons:** "Enviar" and "Limpar" buttons at the bottom left.

Fonte: *software* de Gestão do Conhecimento SUPORTEWEB.

Assim, temos a perpetuidade do conhecimento e o esclarecimento da dúvida do usuário.

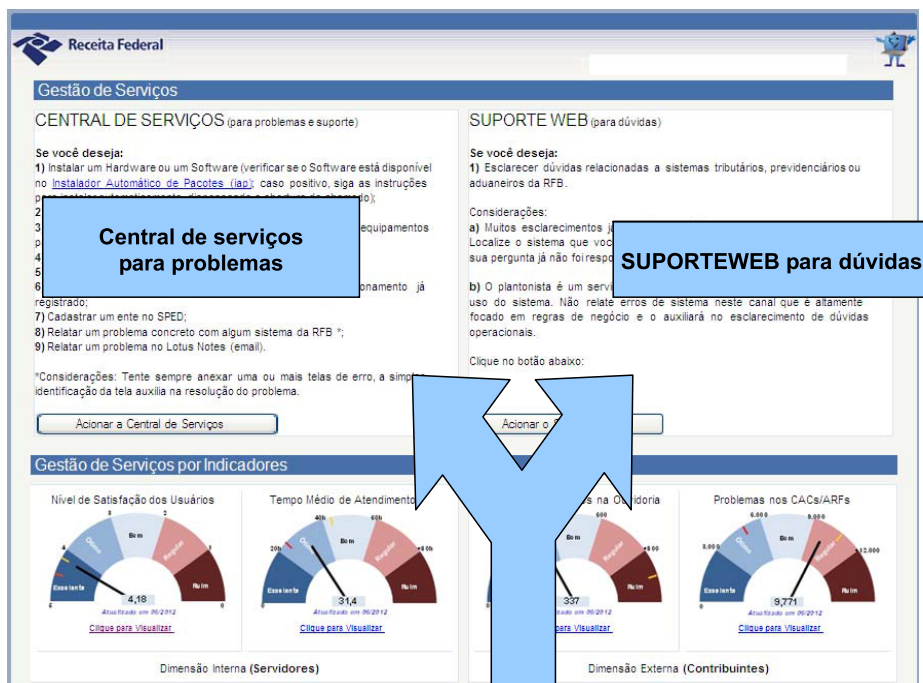
A percepção destas duas realidades, problemas *versus* dúvidas, foi muito importante para o sucesso do modelo, pois deu confiança aos usuários de que toda a sistemática criada estava realmente funcionando,

e que justificava ele abrir chamados quando se tratava de um incidente em algum serviço e que seus questionamentos sobre as regras de negócio encontravam um grupo dedicado em responder.

Haja vista a importância de que o usuário entendesse corretamente esta distinção de encaminhamentos, a página central da Gestão de Serviços foi redesenhada para centralizar em um único canal ambos os tipos de atendimento.

Observe como esta página da intranet da RFB está estruturada de forma bastante objetiva para que seus usuários não tenham dúvida de qual canal escolher:

Figura 29 – Tela central de abertura de acionamentos, consultas ao SUPORTEWEB e visualização dos indicadores da dimensão interna e externa



Fonte: disponível em: <<http://gsti.rfoc.srf/gestaodeservicos/index.htm>>.



Por fim, o leitor deve recordar que esta página da intranet está “a dois cliques” de acesso de todos os servidores da RFB e **sintetiza em um único canal** o acesso à central de serviços, ao SUPORTEWEB e aos indicadores de gestão e suas séries históricas.

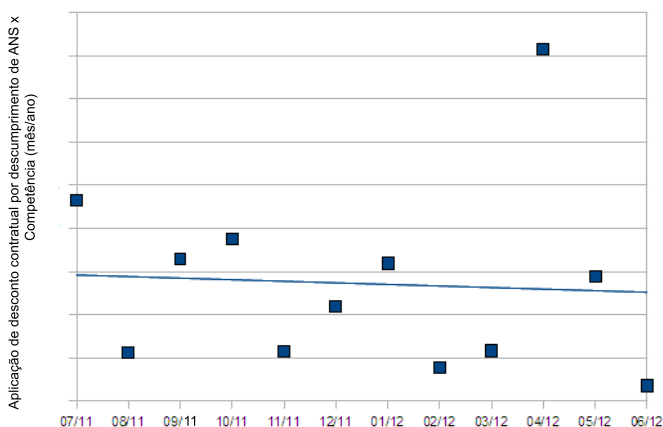
## 5 Resultados alcançados

O leitor deve estar se questionando quais os resultados concretos do aumento da satisfação dos usuários internos e externos que o Modelo GSERV trouxe à RFB, além da já mencionada economia de recursos.

Com o intuito de demonstrar que o macro-objetivo está sendo atingido, apresentamos dois conjuntos de dados. No primeiro, o leitor percebe a diminuição da aplicação de descontos sobre um dos principais prestadores de serviço da RFB.

Exceto pela excepcionalidade da competência do 5/2012, é possível constatar, pela linha que faz a regressão linear destes dados, que mês a mês **menos** desconto está sendo aplicado ao prestador, o que significa que houve **aumento** da disponibilidade média dos serviços contratados, e que se traduz, portanto, em **melhora** da satisfação dos usuários internos e externos.

Figura 30 – Regressão linear do desconto aplicado em um dos prestadores de serviços

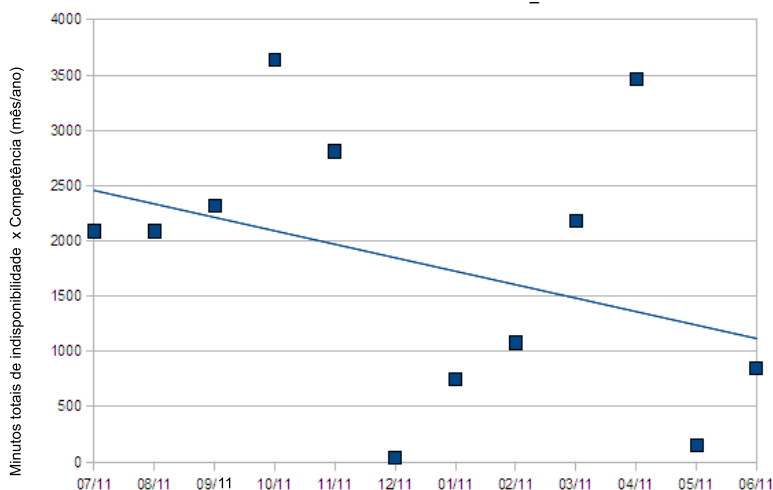


Fonte: elaboração do autor.

Agora, analisemos pontualmente a evolução em uma das aplicações que mais afetam o contribuinte, a emissão da Certidão de Negativa de Débito (CND) Previdenciária. Da mesma forma que, no gráfico anterior, a regressão linear demonstra inequivocamente a melhora da disponibilidade dessa aplicação.

Devemos lembrar que qualquer dificuldade nesse serviço afeta demasiadamente o contribuinte, pois é uma declaração de quitação com as obrigações tributárias e é necessária para ser apresentada em licitações ou outras provas de quitação de débito. Apenas para se ter uma ideia de dimensão, anualmente são emitidas até 2 milhões de CND Previdenciárias.

Figura 31 – Regressão linear dos minutos de indisponibilidade da aplicação da Certidão Negativa de Débito (CND) Previdenciária



Fonte: elaboração do autor.

Dessa forma, fica comprovado que o Modelo GSERV está trazendo resultados concretos para a Receita Federal do Brasil e para a sociedade. Não só a imagem de nossa instituição está sendo preservada, como o macro-objetivo do modelo está sendo atingido quando o cidadão está sendo respeitado em sua relação para com a nossa instituição.

## 6 Conclusão

O objetivo deste artigo foi documentar **um modelo** que foi consequência de dois anos de trabalho e de pesquisa, que nasceu da gestão contratual e foi organizado para a **melhoria contínua dos serviços** e da imagem da Receita Federal do Brasil perante a sociedade.

A implantação do modelo começou com a revisão dos ANS anteriormente implantados e adaptou-os para refletirem a realidade vivida pelos usuários. Os antigos ANS mediam apenas a quantidade de transações por minuto de um sistema, o que não traduzia a percepção dos usuário e que não era tão relevante quanto medir a quantidade de vezes que o sistema ficou de fato indisponível, o total de minutos e o tempo médio de reparo como fazemos hoje (IQOM, DISP e MTTR respectivamente, *vide* item 4.2 – ANS do contrato Serpro).

Hoje, ficamos satisfeitos em conseguir gerar informações padronizadas e análises detalhadas que fazem que já ocorram evoluções sem a necessidade da intervenção direta no processo de evolução.

Tivemos sucesso com o processo de indução à melhoria e chegamos a um nível em que as próprias partes interessadas são sensibilizadas se os índices de *performance* de seus sistemas não estão tão bons quanto os de outros. Em outras palavras, conseguimos instaurar também uma **saudável competição** entre estes intervenientes.

Além disso, os prestadores de serviços conseguem **comparar** a qualidade entre si, e esta informação é importante instrumento para a negociação contratual tanto no aspecto financeiro quanto na definição de metas ainda mais rígidas para que a sociedade seja dia a dia melhor atendida.

A **eficiência do gasto público** foi atingida por meio de controles rigorosos e da própria gestão de serviços que impõe glosas contratuais por descumprimento dos Acordos Mínimos de Serviço. Até esta data, nestes dois anos, economizamos aos cofres públicos mais de **R\$ 25 milhões**. Essa economia mostra que vale a pena investir em gestão de serviços e envolver as partes no processo.

O próprio eminente órgão de controle, Tribunal de Contas da União, registrou indiretamente em seu relatório de auditoria TC nº 011.772.2010-7 (TCU, 2012b) os resultados bem-sucedidos do Modelo GSERV:

[...]

Ao tempo em que aponta as falhas acima, o relatório do TC 022.241/2010-8 consigna como bom o modelo do contrato da RFB, **bem como eficaz a gestão contratual realizada no âmbito daquele órgão**, mesmo que o contrato da RFB tenha **complexidade acima da média**. Esta constatação evidencia que é possível firmar e gerir contratos com o Serpro seguindo os preceitos legais e **de acordo com as boas práticas**.

[...]. (grifos do autor).

Quanto aos instrumentos de mensuração, por si só a criação de indicadores de qualidade (tanto os gráficos quando os em relatórios) amplamente publicados e apenas “a dois cliques” de todos os usuários (*vide* item 4.1.3) é um mérito do trabalho desenvolvido. Mas o trabalho se completa quando esses instrumentos foram eleitos pelo **Gabinete da RFB** para avaliação e acompanhamento institucional.

No que diz respeito às evoluções de cunho tecnológico, apenas para exemplificar a influência do modelo por toda a organização, a hierarquização dos serviços com mais problema gerou um trabalho minucioso de análise que identificou um serviço com baixa *performance*.

Este trabalho foi encampado por um de nossos prestadores de serviços que contactou o fornecedor mundial dessa solução e como consequência toda a arquitetura de uma importante aplicação da RFB está sendo analisada em detalhes para ser otimizada sem a necessidade de investimentos ainda maiores em infraestrutura.

Outro exemplo: foi um importante sistema da RFB que, após constar sucessivamente como um dos mais indisponíveis, passou por uma profunda análise que identificou que uma rigidez de especificação levava a consumos desnecessários de mais de 40% dos recursos de banco de dados.

Estes ganhos tecnológicos serão traduzidos em mais estabilidade e melhores *performances* dos serviços oferecidos para os usuários internos e externos e ainda levarão a outras economias que, mesmo que não quantificadas, se traduzirão em melhor eficiência do uso do recurso público e satisfação de toda a sociedade.

O círculo virtuoso foi instaurado para o que está em produção e para novos projetos, e, por isso, podemos afirmar que o Modelo GSERV está no caminho certo para o fortalecimento da imagem da Receita Federal do Brasil em nosso país e no mundo, bem como para melhor prestação de serviços de TI.

## 7 Próximos passos

No **Modelo GSERV** atual, a medida do impacto de uma indisponibilidade de serviço não tem uma atomicidade suficiente para se correlacionar com o número de contribuintes que foram de fato afetados pelos incidentes.

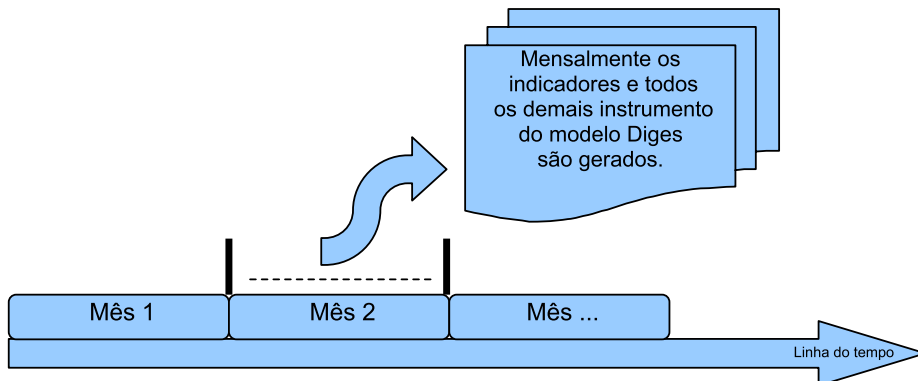
Assim, o próximo passo é chamado de **Projeto Dano**. Trata-se do desenvolvimento de um modelo estatístico que irá utilizar os dados de registro do Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga), *vide* item 4.3.1, para identificar diariamente o número de contribuintes que deixaram de ser atendidos pelo incidente que afetou o(s) sistema(s), tanto nacionalmente quanto localmente.

Com base na informação com esta atomicidade, será possível quantificar o impacto de cada incidente que a sociedade (usuários externos) sofreu.

O **Projeto Dano** já está bastante adiantado em sua concepção, sendo necessárias apenas as fases administrativas para licitação e contratação do centro de pesquisa que irá definir o modelo.

Hoje, a atomicidade é mensal.

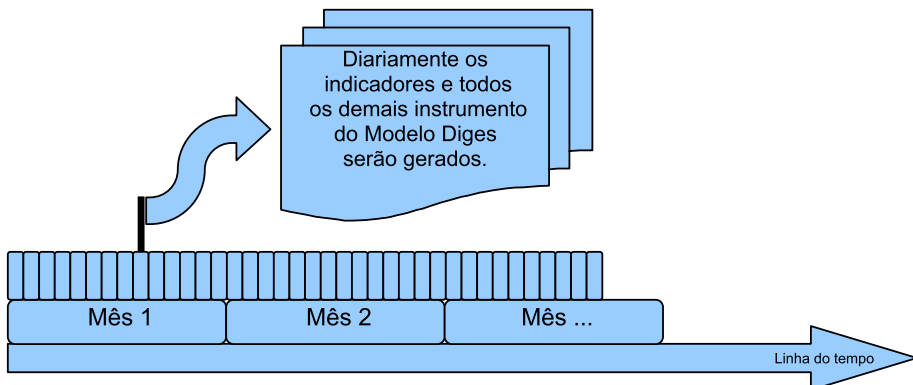
Figura 32 – Atomicidade atual do Modelo Diges



Fonte: elaboração do autor.

Com o **Projeto Dano**, teremos a visão diária.

Figura 33 – Como será o Modelo Diges após o Projeto Dano. Atomicidade reduzida para dias



Fonte: elaboração do autor.

Percebe-se que esse próximo passo é um meio para aproximar os ANS (iniciativa 2) dos níveis de satisfação do usuário, porém, para alcançar esse objetivo, é necessário medir qual é o impacto de uma indisponibilidade no usuário final, para em seguida, promover alterações nos níveis de serviços pactuados.

Em paralelo, um próximo passo é a maturidade do **ERP GSERV** para que os intervenientes não recebam os instrumentos, mas sim possam consultar diretamente em uma plataforma *web* todos os dados de seu interesse sobre cada sistema, coordenação usuária, fiscal requisitante e seu impacto na estrutura da RFB.

## Referências

BRASIL. **Diário Oficial da União**, Sessão 3. 4 jan. 2011.

COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**. v. 4, n. 16, nov. 1937.

ITIL. Cabinet Office in the United Kingdom and other countries. **ITIL Knowledge** Disponível em: <<http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/index.php>>. Acesso em: 10 de jul. 2012.

CHAPMAN, N. T.; CRAIG P. D. **Comparative Management Philosophies of Michael E. Porter, Tom Peters, and Fred E. Fiedler**. Washington, EUA: Western Washington University, 13 jun. 2008.

MANUAL. Central de Serviços Receita Federal do Brasil. **Manual para os Gestores de Serviço**. p. 7-9. Receita Federal do Brasil. Brasília-DF. v1.0. 2009.

OGC. Office of Government Commerce. **ITIL, Service Strategy**. Reino Unido. 2007. p. 3-20. ISBN 978-0-11-331045-6.

\_\_\_\_\_. **ITIL, Service Operation**. Reino Unido. 2007. cap. 3-7. ISBN 978-0-11-331046-3.

REVISTA GESTÃO PÚBLICA. **Gestão Pública e Desenvolvimento**, Brasília, p. 12-16, ago. 2011. (A nova face da gestão pública brasileira). ISSN 0103-7323.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Mapa Estratégico de 2012 da Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SOLOW, R. M. We'd better watch out. **New York Times Book Review**, Nova York, EUA, p. 36, 12 jul. 1987.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Contratação de Serviços de TI**. p. 22-36 Augusto Sherman Cavalcanti. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1062459.PDF>>. Acesso em: 10 jul. 2012a.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. GRUPO I – CLASSE VII – Plenário, **TC 011.772/2010-7**, Natureza: Relatório de Auditoria, Interessado: Tribunal de Contas da União, Unidade: Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), Brasília-DF, p. 42, 2012b.