MAIO / JUNHO 2011

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

PROFISSIONAL DO FUTURO

GERAÇÃO Y: ADEPTOS À LIBERDADE E À FORÇA DE OPINIÃO INDIVIDUAL. SAIBA MAIS SOBRE A GERAÇÃO QUE ESTÁ REVOLUCIONANDO O SETOR DE SUPORTE.

VEJA MAIS...

PARA QUE SERVE CADA FRAMEWORK DE MERCADO?

COMO LIDAR COM AS OSCILAÇÕES DE HUMOR DOS SEUS USUÁRIOS

HDI_000_Capa.indd 1 19/05/11 23:00

Surge a empresa líder de Service Desk da América Latina.

ASYST INTERNATIONAL e RHEALEZA constroem juntas a maior empresa especializada em Service Desk da América Latina com mais de 2.500 colaboradores e atuação em mais de 100 países.

ASYST® International

YOUR FIRST CHOICE IN SERVICE DESK

More than 100 countries supported

RHEALEZA IT Services

www.asystinternational.com

0800 60 ASYST 27978

HDI_000_Capa.indd 2 21/05/11 16:03

SUMÁRIO

04 **EDITORIAL**

05 **CARTAS**

06 **NÚMEROS DE MERCADO**

08 **BATE-PAPO,** *com Leonardo Bottino (Petrobras)*

11 **LIVROS**

12 **CASO DE SUCESSO -** *Klabin*

26 **CARREIRA,** *com Annie Lima*

COLUNISTAS

16 LEAN SIX SIGMA, por Nari Kannan

20 CLIENTES, por Fernando Baldin

28 ESPECIAL, por Roberto Cohen

31 ESTRATÉGIA, por Valtomir Santos (Kid)

32 HUMOR, por André Farias

34 HDI NA ESTRADA, por Cintia Caputto

36 FRAMEWORK, por Julie Mohr

22
MATÉRIA DE CAPA

Capa: a foto de capa foi comprada do Fotolia - www.fotolia.com. Autor: © Yuri Arcurs. A produção de capa é de Bruno Ludovici.

HDI_000_Editorial.indd 3 21/05/11 15:56

carta do EDITOR

Mais um passo rumo ao sonho!

Quando decidi trazer o ***HDI*** para o Brasil em 2004, mais do que o meu feeling de negócios, meu coração foi o responsável pela decisão. Um apaixonado por tecnologia, eu via a dificuldade das empresas brasileiras em tornar seus service desks mais eficientes, justamente o departamento responsável por dar suporte aos usuários de negócio e manter toda a tecnologia que sustenta as corporações funcionando a todo vapor. Era comum ouvir sempre a mesma queixa dos gestores, que por mais conhecimento que os técnicos possuíssem, a imagem dessa operação e consequentemente da TI em relação ao negócio era ruim na maioria das empresas.

Após viagens e experiências vivenciadas no ***HDI*** dos Estados Unidos, e conhecer profundamente a missão do instituto de ser o grande propulsor de desenvolvimento da indústria de suporte, me apaixonei por esse ideal, e me senti na obrigação de trazer todo esse conhecimento em português ao mercado nacional.

Depois de 7 anos no Brasil, e um começo bastante difícil, me sinto orgulhoso por dar esse grande passo que é a criação da revista ***SupportWorld*** Brasil. É mais um sonho realizado, pois criamos mais um meio de comunicação com você profissional da área, em mais um passo para continuar nossa batalha rumo à missão do ***HDI***, que é levar conhecimento e desenvolver os profissionais e a indústria de suporte.

Quero usar esse espaço para agradecer publicamente a todos aqueles que acreditaram no nosso trabalho, principalmente às pessoas que compõem atualmente o nosso Strategic Advisory Board. Eles nos ajudam em todas as ações que fazemos, principalmente na definição do conteúdo da ***Conferência & Expo Internacional HDI Brasil***, que hoje se consolida como o grande evento do mercado de serviços e suporte de TI.

Enfim caro amigo, aproveite mais essa opção de contato com o ***HDI***. Não perca a oportunidade de assinar gratuitamente a ***SupportWorld Brasil*** e receber em sua empresa um exemplar com os principais temas que afligem nossos gestores e analistas técnicos.

Boa leitura!

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

Dúvidas do mercado

Vi o lançamento do treinamento e certificação SCM – Support Center Manager do ***HDI***, e fiquei com dúvidas sobre o que acontece com quem já tem o certificado HDM – Help Desk Manager. O HDM deixa de existir, perde o valor? Quem é HDM pode se considerar SCM? O que acontecerá?

Igor Michel Nóbrega Tavares
Sonda Procwork

Resposta

Olá Igor! O conteúdo do **HDI** *sempre foi atualizado no mínimo semestralmente, e na última mudança, além das alterações de atualização, o nome foi alterado como citado anteriormente. Quanto a validade, sim, é totalmente válida. Para o* **HDI** *e para o mercado global, você continua sendo um gerente ou analista de suporte certificado, utilizando-se da mesma nomenclatura (HDM ou HDA). No entanto, caso tenha interesse de reciclar o aprendizado, no dia 17 de junho de 2011, o* **HDI** *realizará a primeira turma HDM-SCM BRIDGE. Esse é um treinamento de reciclagem com duração de 8 horas, para que sejam passados os conceitos que foram atualizados em relação a certificação HDM. Acesse nosso site www.hdibrasil.com.br/2011 para mais informações.*

Abraços!
Redação HDI

Olá ***HDI***! Passei para perguntar sobre o RoadShow ***HDI***, aqui no RIO será em agosto, certo? Teria como eu já deixar nomes de inscritos, tipo reserva? Tem algum custo essa participação?

Deisilane Constancio Bortoloto
CTIS

Resposta

Olá Deisilane! Sim, fique à vontade para inscrever os profissionais da sua empresa. Lembrando que as inscrições são limitadas e por ordem de chegada. Esse projeto do **HDI** *não tem custo, são 100 vagas por evento em 4 capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre). Saiba mais sobre os eventos e inscreva seu time no endereço www.hdibrasil.com.br/2011.*

Abraços!
Redação HDI

COMO ASSINAR A REVISTA?

A assinatura da revista ***SupportWorld Brasil*** é gratuita, através do site www.hdibrasil.com.br/revista. Dúvidas, nos contate através do telefone (11) 3054 2005.

Agradecemos as dúvidas, críticas ou elogios enviadas a redação da ***SupportWorld Brasil***. Todas as mensagens serão lidas e com certeza contempladas para futuras pautas para a revista. Envie sua mensagem ou carta para o email revista@hdibrasil.com.br ou pelo site www.hdibrasil.com.br/revista. Também nos procure no Twitter, Facebook e LinkedIN com o termo ''hdibrasil" e interaja nos grupos do ***HDI*** na internet.

SUPPORT WORLD BRASIL
www.hdibrasil.com.br/revista
www.supportworld.com.br

ANO I – Nº 0 – EDIÇÃO MAIO / JUNHO 2011

EXPEDIENTE HDI
CEO: *Luiz Couto*
luiz@hdibrasil.com.br
Diretor-executivo: *Thiago de Marco*
thiago@hdibrasil.com.br
Executiva de produtos: *Debora Hansen*
debora@hdibrasil.com.br
Gerente de marketing: *Felipe Coelho*
felipe.coelho@hdibrasil.com.br
Gerente de conteúdo: *Cintia Caputto*
cintia.caputto@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: *Izabel Nemec*
izabel@hdibrasil.com.br

EXPEDIENTE EDITORIAL
Editor-chefe HDI: *Felipe Coelho -felipe.coelho@hdibrasil.com.br*

EDITORA NOVA GESTÃO
Jornalista responsável: *Alan Banas – MTB 53.808*
alan.banas@editoranovagestao.com.br
Lucia Cavalcanti
lucia.cavalcanti@editoranovagestao.com.br
Jornalista: *Rose Castilho*
rose.castilho@editoranovagestao.com.br
Jornalista: *Tiago Martinelli*
tiago.martinelli@editoranovagestao.com.br
Diagramação e criação: *Bruno Ludovici*
brunoludovici@gmail.com

Editora Nova Gestão Ltda.
(11) 3586-4199 / www.editoranovagestao.com.br

PUBLICIDADE
Executiva de conta:
Débora Hansen
debora@hdibrasil.com.br
Anuncie sua empresa!
(11) 3054-2005

Assinaturas: como receber?
Preencha o formulário de assinatura em: www.hdibrasil.com.br/revista

Central de relacionamento HDI: *(11) 3054-2005*
Sobre o HDI: *Conheça mais sobre o HDI em www.hdibrasil.com.br*
Assine a newsletter com conteúdos relevantes para o seu dia-dia:
www.hdibrasil.com.br

HDI SupportWorld Brasil
Rua Dr. Renato Paes de Barros, 714 – Cj. 74
Itaim Bibi – São Paulo/SP – Cep.: 04530-001
Impressão: Gráfica 3M
Tiragem: 5.000 exemplares
Circulação: nacional
Periodicidade: bimestral

A revista **HDI SupportWorld Brasil** *é uma publicação bimestral do* **HDI Brasil**, *sob a realização da* **Editora MidiaBooks Ltda.**, *e contém artigos sob a licença da* **United Business Media (UBM)**. *Os textos traduzidos desta edição contam com a autorização do* **HDI** *e da divisão que pertence,* **TechWeb**, *do grupo* **UBM – United Business Media**.

"As opiniões dos artigos/colunistas aqui publicados refletem unicamente a posição de seu autor, não caracterizando endosso, recomendação ou favorecimento por parte do **HDI Brasil** *ou quaisquer outros envolvidos nesta publicação".*
Todos os direitos reservados.

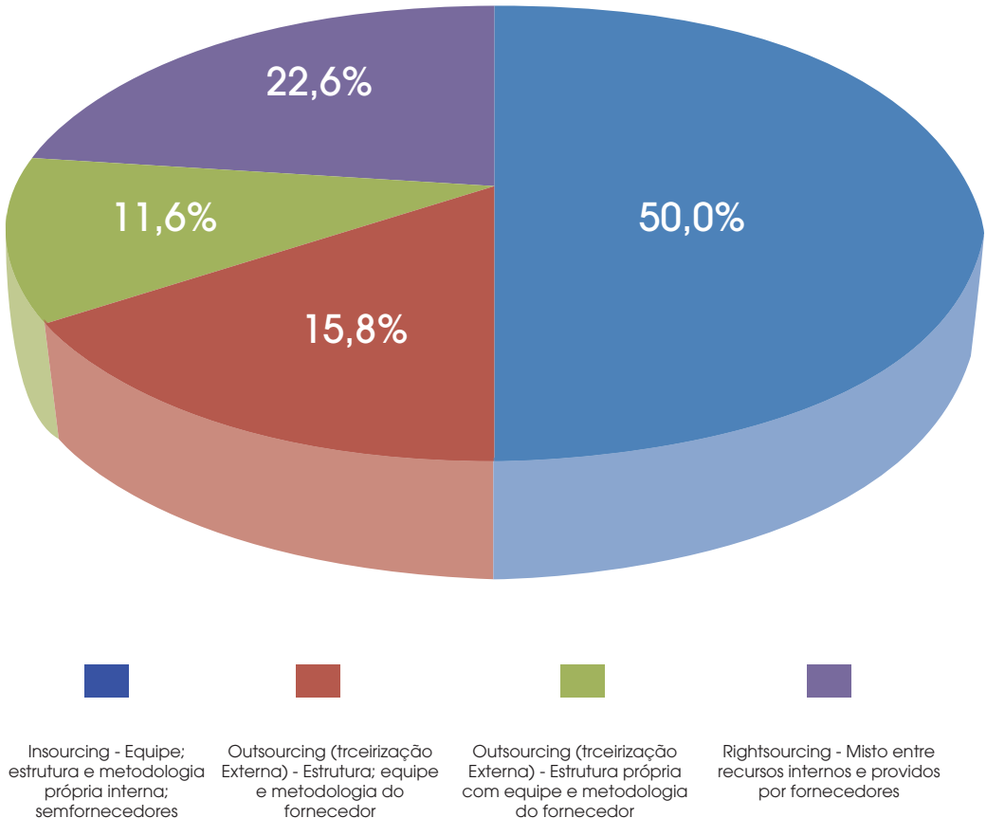
HDI_000_Editorial.indd 5 21/05/11 15:56

NÚMEROS DO MERCADO

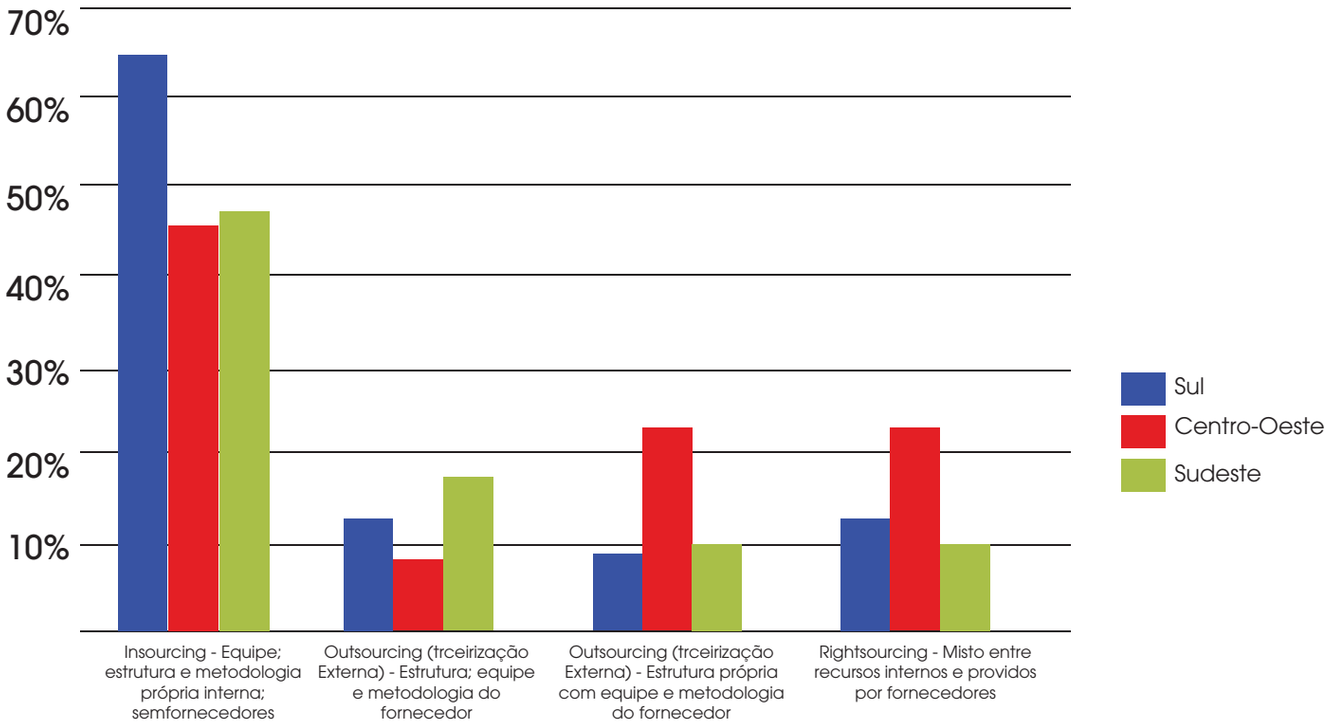
A pesquisa bi-anual 2009-2010 do *HDI Brasil,* sobre as melhores práticas do mercado de suporte, mostrou que há ainda um vasto mercado a ser explorado pelas empresas de terceirização de service desk e field support. Isso porque 50% dos gestores que responderam ao estudo informaram que ainda utilizam o modelo insourcing. O outsourcing com terceirização externa, onde a estrutura, a equipe e a metodologia são do fornecedor, é utilizada em 15.8% dos casos, enquanto o outsourcing interno, em que a estrutura é própria, com equipes e metodologias do fornecedor, é adotado por cerca de 11.6%. O rightsourcing, que é um misto entre recursos internos e providos por fornecedores, é adotado por 22,6% dos respondentes.

Quando se olha para questões geográficas, a região sul se mostra a mais conservadora sobre a ideia de terceirizar seus serviços de service desk e field support. Aproximadamente 65% dos respondentes ainda operam no modelo insourcing, enquanto apenas 12% utilizam o outsourcing externo. O outsourcing interno é a opção de 13% e o rightsourcing representa os outros 8%.

Os dados do sul do país contrastam com os dados do sudeste. Na região mais populosa do Brasil, o insourcing é adotado por 47% das empresas e o rightsourcing aparece em segundo lugar com 23%. O outsourcing externo é adotado por 17% , enquanto apenas 10% dos respondentes adotam o outsourcing interno.



HDI_000_Numeros de Mercado.indd 6 21/05/11 15:50



0800 771 8191

ígnea

automidia.com.br

QUAIS AS NECESSIDADES DO CLIENTE?

Entenda como Leonardo Bottino, gerente de service desk e call center da Petrobras, divide sua experiência na contratação de fornecedores e sua percepção sobre as melhores práticas

Por Tiago Martinelli

Divulgação

No ano de 1953 nascia a Petrobras. Atualmente com seu capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil, a empresa está entre as 3 maiores empresas de energia do mundo, segundo estudo realizado pela PFC Energy. Sua estrutura operacional envolve 100 plataformas de produção, 16 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos e mais de seis mil postos de combustíveis.

Há mais de 25 anos trabalhando com TI, e desde 1989 na Petrobras, Leonardo Bottino, gerente de service desk e call center, é conhecido por ser um grande especialista na contratação de prestadores de serviços para o setor.

No bate-papo desta edição, Leonardo fala ao *HDI Brasil*, as principais vantagens de terceirizar essas operações, bem como as principais preocupações que um gestor deve ter no momento de contratar um prestador de serviços de suporte.

Como funciona hoje a estrutura do service desk e do call center da Petrobras? Que empresas terceirizam esses serviços?

A Petrobras possui 3 service desks, sendo 2 no Brasil e um no exterior. Atualmente, as empresas que operam estas estruturas são a Sonda IT, a CTIS e a Stefanini. A Petrobras também possui um call center utilizado para serviços de atendimento que não estão relacionados à informática - a empresa que opera este serviço é a CTIS.

É possível afirmar que o outsourcing é melhor que o insourcing ou isso depende das necessidades do negócio?

A decisão por insourcing ou outsourcing, ou mesmo de algum modelo híbrido, irá depender das necessidades do negócio. Na Petrobras, adotamos o modelo de outsourcing

para que as questões operacionais de atendimento sejam tratadas por empresas que tenham experiência na operação de service desk e call center.

Alguns gestores defendem que deve-se terceirizar tudo que for possível e que não estiver ligado ao core business da empresa, enquanto outros acreditam que internalizar serviços como o do service desk permite maior controle de qualidade. Como o senhor avalia essas opiniões?

A questão não é tão simples. Não se trata de terceirizar ou internalizar atividades em função de estarem ou não ligadas ao core business. Também não há garantias de que serviços internalizados permitirão maior controle de qualidade. A decisão de se terceirizar ou internalizar serviços depende de vários fatores. Por exemplo, não adianta terceirizar uma atividade se a especificação dos serviços não sustentar as mudanças tecnológicas e as variações na demanda, como também não adianta internalizar uma atividade que exige constantes revisões no dimensionamento das equipes se a empresa tiver restrições para contratação e desligamento de colaboradores. Particularmente, sou favorável à terceirização, desde que possamos projetar cenários e submetê-los a exaustivos testes e simulações. O tempo que investirmos nestas ações irá determinar o sucesso ou o fracasso das ações de terceirização.

Muitas empresas têm dificuldades sobre o que realmente exigir nas RFIs e RFPs quando decidem terceirizar seus serviços de service desk. O que um gestor de suporte deve ter em mente quando pensar em formular esses documentos?

Quando o gestor for elaborar estes documentos, ele deve fazer as seguintes reflexões: o que a minha empresa precisa (escopo)? Quais atividades o prestador de serviços deverá realizar? Quais são os requisitos básicos (segurança da informação, SMS, relatórios, perfil dos colaboradores, certificações, etc.) para a prestação dos serviços? Quais indicadores precisarei acompanhar e com qual periodicidade? Quais as metas para cada um destes indicadores (nível de serviço)? Como estes serviços serão remunerados? Quanto este serviço irá custar? A empresa está disposta a pagar este valor? Se não estiver, quais requisitos ou metas poderão ser flexibilizados?

Muitos conflitos e rupturas de contratos entre prestadores e tomadores de serviço acontecem por falta de preparação do contratante do serviço, que muitas vezes não sabe dimensionar e especificar quais os serviços que devem incluir no contrato. Como os tomadores de serviço devem proceder para fazer ajustes em relação ao escopo dos serviços prestados? Existe um padrão de procedimento para evitar grandes acréscimos de custos, ou cada caso é um caso?

HDI_000_Bate Papo.indd 9 21/05/11 15:58

Antes de se pensar em ajustes no escopo dos serviços contratados, deve-se investir na montagem e simulação de prováveis cenários. Se eles forem bem definidos, se o contrato estabelecer mecanismos para tratar as eventuais mudanças, se o gestor tiver seguido as reflexões que recomendei e tiver documentado o tratamento que deverá ser dado para situações que não puderem ser previstas, as chances de haver uma verdadeira parceria entre as partes é muito grande.

Qual o segredo para se gerir de forma adequada contratos de service desk e call center do tamanho dos contratados pela Petrobras?

O modelo utilizado pela Petrobras para contratação destes serviços tem evoluído ao longo do tempo. Nossa primeira experiência ocorreu em 2003 e, desde então, temos aprimorado o processo. Posso afirmar que o segredo é ter um conjunto consistente de indicadores (atualmente temos cerca de 40 indicadores), com metas estabelecidas, onde a forma de cálculo das mesmas está documentada. Não devem haver dúvidas na interpretação nem sobre a apuração e os resultados são acompanhados periodicamente. Por fim, há um sistema de remunerações variáveis associadas a eventuais falhas no cumprimento das metas ou à superação de expectativas. Assim, temos uma relação absolutamente transparente com as empresas contratadas.

Qual a preocupação da Petrobras com a satisfação, motivação e responsabilidades legais referentes aos colaboradores que são de empresas terceiras, mas prestam serviços para os usuários e clientes da Petrobras?

Nossos contratos possuem cláusulas relacionadas às responsabilidades legais das empresas contratadas e indicadores associados à satisfação dos clientes - pesquisas de satisfação. Com relação à motivação, veja só o que ocorre: se os colaboradores não estiverem motivados, não se comprometerão em atingir os indicadores contratuais, em especial o FCR (First Call Resolution), causando uma drástica redução do faturamento da empresa contratada. Para fugir deste círculo vicioso, as empresas contratadas executam programas e ações para motivação e capacitação da equipe e, desta forma, o que vemos é um círculo virtuoso. Isso, sim, nos interessa.

A demanda por cursos do HDI e pela certificação Support Center Certification tem aumentado. Você percebe isso como um processo robusto e sólido de evolução e profissionalização da indústria de service desk?

Com absoluta certeza! O tempo em que as pessoas menos qualificadas eram deslocadas para o atendimento já passou. É inegável a herança de uma cultura em que a sociedade não valorizava o prestador de serviços. Hoje, as organizações estão percebendo que os colaboradores que estão na linha de frente fazem toda a diferença para a estratégia de negócios. E é exatamente o que está ocorrendo com as equipes de atendimento. Por isso a contribuição dos treinamentos e certificações do *HDI* têm se tornado fundamentais para a indústria de suporte.

Como presidente do Strategic Advisory Board do HDI Brasil, como você vê a missão do instituto nesse processo?

O papel do *HDI* é fundamental. Os treinamentos e certificações do *HDI* integram toda a cadeia de suporte: atendentes de call centers, analistas de service desk, analistas de campo - field service, supervisores, gerentes e até diretores de centros de suporte. Ainda, o estímulo ao networking e a disseminação de melhores práticas são características do *HDI* que têm contribuído significativamente para o desenvolvimento dos profissionais e da indústria de suporte como um todo.

O senhor esteve na conferência do HDI em Las Vegas, Estados Unidos, em março deste ano. Com mais de 20 anos, o evento conta com cerca de 3.000 profissionais de suporte. Como está o Brasil em relação a um mercado visto como vanguardista?

Posso afirmar que a indústria de suporte no Brasil está se desenvolvendo rapidamente. Já temos casos para apresentar ao mundo, e isto me deixa bastante orgulhoso e confiante no futuro. Temos tecnologia, temos competência e nossos profissionais têm o perfil adequado para prestar serviços de suporte com nível invejável de excelência. Basta lembrar que o mercado americano está revendo o movimento de terceirização para a Índia e voltando os olhos para empresas no México e no Brasil.

Como o senhor avalia a iniciativa do HDI Brasil de criar uma revista voltada especificamente para o mercado de serviços e suporte de TI?

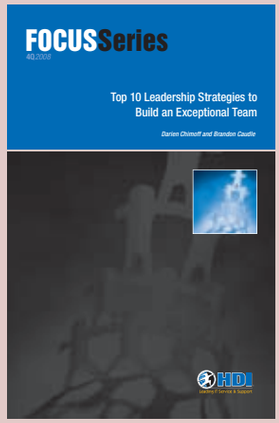
É uma iniciativa interessante, pois estenderá os ganhos proporcionados pela conferência anual, ampliando os debates sobre os temas técnicos e comportamentais associados à atividade de suporte, apresentando novas metodologias, abordagens e pontos de vista para problemas atuais e reforçando, para os profissionais da área, o significado e a importância da atividade de suporte para o ambiente de negócio globalizado.

HDI_000_Bate Papo.indd 10 21/05/11 15:58

Dicas de leitura...

Implantação de Help Desk e Service Desk
Autor: Cohen, Roberto
Editora: Novatec
Páginas: 208
Idioma: Português
Valor Sugerido: R$ 45,00

Este livro apresenta os fundamentos básicos para montagem de uma área de help desk/service desk, servindo de livro-guia para os interessados. Dedicado aos iniciantes no assunto, também é útil para os mais experientes, pois expõe a experiência profissional do autor, recolhida em palestras, seminários, conferências e visitas, contemplando dezenas de dicas, comentários e críticas sobre os vários processos dentro de uma área de suporte técnico. Nele você encontra um caminho organizado e de fácil implementação para mudar a imagem do seu Help Desk de um centro de custos para um departamento gerador de negócios para a sua empresa.



Top 10 Leadership Strategies to Build na Exceptional Team – FOCUS Series
Autores: Chimoff, Darien; Caudle, Brandon
Editora: HDI
Páginas: 56
Idioma: Inglês
Valor Sugerido: US$ 19,95 (membros da HDI) e US$ 29,95 (não-membros).

Os autores, premiados com as melhores operações de equipe de service desk na América do Norte, decidiram juntar seus anos de experiência e compartilhar seus conhecimentos com a comunidade *HDI*. Este livro é o resultado do trabalho deles e representa mais de quatro décadas de conhecimento e experiência utilizando a liderança para formar equipes excepcionais. Apesar de utilizar o termo "service desk", as estratégias que são discutidas nele podem ser aplicadas, em grande parte, a qualquer equipe de qualquer indústria.

CASO DE SUCESSO: KLABIN

Por Felipe Coelho

Operação Klabin de suporte

Era o ano de 2009 e a gerência de TI da Klabin se reunia mais uma vez com os gestores de negócio para definir o futuro do service desk. O contrato com o prestador de serviço expiraria no fim de ano e uma definição tinha de ser tomada. A princípio, as insatisfações com o atual outsourcer estavam fazendo a empresa olhar para o mercado a fim de avaliar outros terceirizadores. A Request For Proposal (RFP) já tinho sido disponibilizada ao mercado e a reunião tinha como caráter analisar as respostas dos finalistas do processo de concorrência, pesando os fatores positivos e negativos de cada um.

Entretanto, durante a reunião, uma hipótese até então não ventilada mudou os rumos do service desk da organização: internalizar o serviço. "Haviam vários pontos que nos deixavam descontentes com nosso prestador de serviço de suporte e acreditávamos que com a adequação de escopo poderíamos resolver problemas como custo, flexibilidade na alteração do escopo de serviço, bem como assumir novos serviços, maior compromisso por parte dos integrantes da equipe, desenvolvimento de talentos para as demais áreas de TI, possibilidade de atuação proativa e preparação adequada para possível outsourcing no futuro. Na última rodada de avaliação dos finalistas da concorrência, a gerência de TI em conjunto com a de suprimentos, que nos apoiava nas negociações, perguntaram sobre a possibilidade de primarizarmos esse serviço. Foi aí que tudo começou...", explica Juarez Fonseca Junior, supervisor de service desk da Klabin.

A gerência de TI passou a trabalhar na análise de finanças e no nível de qualidade de se prover esse serviço internamente. Esse estudo mostrou diversos ganhos. "A visão dos gestores de negócio até então era a de que o service desk tinha uma atuação limitada, mas quando mostramos que podíamos fazer mais pelo negócio, recebemos todo o apoio para encarar o desafio. O fator custo pesou consideravelmente, mas a possibilidade de potencializarmos os resultados entregues pelas equipes de negócio e de terceiro nível, uma vez que elas teriam mais tempo para se dedicarem ao negócio, pesaram muito mais", ressalta Juarez.

Após a decisão tomada, era momento de analisar todas as variáveis que impactam a prestação de um serviço de service desk, como localização física, infraestrutura, con-

HDI_000_Klabin.indd 12 21/05/11 15:54

tratação de colaboradores, aproveitamento da equipe anterior, divulgação interna do processo de transição, entre outros. “A orientação da diretoria executiva era de que teríamos autonomia total para executar o processo de mudança, mantendo a estrutura definida na RFP e mantendo o custo abaixo de uma estrutura terceirizada” diz ele.

Localização

A Klabin possui 18 localidades operacionais espalhadas pelo Brasil, mas a fábrica de Jundiaí-SP foi escolhida como base para a central de atendimento. O custo reduzido, a adequação do espaço e o fato de a região possuir mão-de-obra qualificada foram os fatores preponderantes para a escolha.

Infraestrutura

Cerca de 3 meses depois de iniciarem a operação em uma sala improvisada, a sala definitiva ficou pronta e com os móveis adequados. A opção foi adquirir a solução Solidus, da Astra, para URA. Também foram implementadas 2 televisões LCD para monitoramento dos indicadores de atendimento telefônico, dos alarmes emitidos pelo Nagios (solução de monitoramento) e do status dos links de comunicação.

> “A visão dos gestores de negócio até então era a de que o service desk tinha uma atuação limitada, mas quando mostramos que podíamos fazer mais pelo negócio, recebemos todo o apoio para encarar o desafio”

Contratação de colaboradores

O processo de contratação teve menos de 30 dias para ser concluído, com pouca margem para erros. Em conjunto com o RH foi definida a job description e o salário, e através de uma consultoria que era parceira da empresa, as vagas foram divulgadas para o mercado.

"Recebemos cerca de 70 currículos, convocamos 30 dos candidatos para entrevistas, dividimos os candidatos em duas turmas que seriam avaliadas num único dia. Nesses dias, fizemos um briefing explicando nosso momento de TI, os requisitos, salários e benefícios para cada vaga. Cada candidato já deveria ter preparado uma pequena apresentação sobre si e depois disso fazer uma prova técnica que durava cerca de 90 minutos. Nesse dia de seleção, enquanto os candidatos almoçavam, nossa equipe corrigia as provas e confrontava os pontos positivos e negativos de cada candidato. Quando eles voltavam do almoço, aconteciam os primeiros cortes. Em seguida, os candidatos restantes eram entrevistados individualmente. E mesmo com todo esse esforço, não conseguimos iniciar nossa operação com a equipe completa, mas todos contribuíram para cobrirmos os gaps de escala.", explica o supervisor.

Aproveitamento da equipe anterior

A negociação feita com a empresa de outsourcing permitia observar quase 100% dos técnicos de campo, mas nenhum atendente de primeiro nível. Para os técnicos que ficaram, a empresa ofereceu aumento de salário em função da adequação de função, a fim de reconhecimento do trabalho que eles vinham realizando, independente da empresa em que trabalhavam.

Transição outsourcing para insourcing

Os gerentes tiveram apenas uma semana para preparar a nova equipe, em termos de treinamento. Então Juarez e a gerência de TI se preocuparam em dar uma visão geral da rede, principais sistemas e a familiarizar os analistas com o software de registro de chamados. "Como treinamento, a nova equipe assumiu o atendimento dos chamados realizados pela Intranet. Assim, pudemos discutir o procedimento de cada atendimento antes de interagir com o usuário. Nossa operação entrou no ar no dia 1º de maio, dia do trabalho. Era um sábado e com os atendimentos realizados nesse primeiro dia, nos sentimos com o dever cumprido nessa primeira etapa e de que tínhamos força para alcançar a excelência que queríamos", exalta Juarez.

Situação atual

A estrutura atual de suporte da Klabin contempla:

- 7 pessoas no primeiro nível de atendimento (horário administrativo)
- 4 pessoas para atendimento em plantão que hoje são o NOC (24 x 7)
- 14 pessoas para atendimento em campo, que atuam em 9 localidades
- 1 supervisor
- 1 analista de qualidade
- 6 pessoas para atender 6 localidades onde existe pouca demanda e ausência de técnico local (mantido o outsourcing, mas com nova empresa)

Divulgação interna

Os gestores de TI tinham a ciência de que todo processo de transição causaria alguns impactos dolorosos. Para amenizar o possível trauma que estava por vir, foi realizada uma campanha de divulgação em conjunto com a área de comunicação. O número telefônico do service desk foi trocado a fim de evidenciar a mudança e foi colocada uma etiqueta com o novo número em cada computador. Foram também enviados e-mails internos explicando a mudança e divulgando a abertura de chamados através da intranet em função de nossa limitação no atendimento telefônico.

"Nos primeiros dias com a nova equipe, tivemos dificuldades em atender a avalanche de ligações e houve muita reclamação pela inexistência do recurso de fila telefônica, mas a empresa em geral estava satisfeita em saber que estava falando com alguém que vestia a mesma camisa", explica.

Juarez explica que ainda não há uma pesquisa estruturada para medir nível de serviço, segundo avaliação dos usuários, mas mensalmente é emitido um relatório quantitativo com a avaliação dos principais dados. Esse relatório embasa um plano de ação para redução de chamados ou adequação do processo de atendimento.

"Foi através de um relatório como esse que percebemos que estávamos perdendo a qualidade de atendimento no primeiro nível, ao utilizá-lo para atender demandas indicadas para o técnico de campo. Fizemos a correção necessária e foi perceptível como nosso nível de atendimento voltou a crescer. O que conseguimos mostrar também foi o aumento da quantidade de chamados, mas com a classificação adequada, vimos o quanto atendemos de 'Solicitações de Serviços' e 'Incidentes' e depois de algum tempo, nossas medidas 'Preventivas' já começaram a se destacar em nosso relatório", conclui.

HDI_000_Klabin.indd 14 21/05/11 15:54

HDI_000_Klabin.indd 15 21/05/11 15:54

LEAN SIX SIGMA PARA SERVICE DESK

**Reproduzido com permissão do HDI Internacional*

Por Nari Kannan

Algumas reclamações de clientes/ usuários finais são bastante comuns:

- Eu tive que falar sobre o mesmo problema para mais de uma pessoa antes dele ser resolvido, e a cada vez, eu tive que descrever o meu problema a partir do zero.
- Além de ter que descrever o meu problema a partir do zero para mais de uma pessoa, cada pessoa que me atendeu, me fez passar pelo mesmo conjunto de etapas de diagnóstico.
- Às vezes eu recebo um serviço rápido, às vezes demora demais. Parece que algumas pessoas do suporte são capacitadas para encontrar rapidamente a solução para o problema, e outras pessoas não são.
- Meu problema era bem simples. Gostaria de ter apenas um lugar na web onde eu pudesse pesquisar a solução para ele antes de ligar para o service desk.

Olhando para esses problemas comuns, o Lean Six Sigma fornece uma forma sistemática, eficiente e eficaz de ajudar a rever e melhorar os processos do service desk. Ele oferece um modelo de Eficiência do Ciclo do Processo (Process Cycle Efficiency – PCE em inglês) para medir a velocidade de execução dos processos.

Eficiência do Ciclo do Processo =
Valor de Tempo Adicionado / Tempo total decorrido

Um processo eficaz e enxuto tem um PCE de 25%. A maioria dos processos de serviços de um service desk não são enxutos. Processos chamados Lean têm 20% das atividades contribuindo por 80% do desperdício no processo, fazendo com que o PCE seja inferior a 25%. Métodos como o Mapeamento do Valor do Fluxo fornecem uma maneira sistemática de identificar e eliminar desperdícios na operação do service desk.

Os principais objetivos do Lean Six Sigma é aumentar a velocidade do processo e melhorar a eficiência do ciclo.

Metodologias Six Sigma fornecem uma maneira sistemática de identificar métricas qualitativas e quantitativas relevantes e adequadas para os processos do service desk. Elas podem assegurar que a variação nestas medidas sejam reduzidas. Métodos estatísticos do Six Sigma podem garantir que métricas Críticas-para-a-Qualidade (CTQ) estejam num Controle Estatístico de Processo (Statistics Process Control – SPC em inglês), tanto antes como após a implementação de um service desk. Um SPC ajuda a gestão a ignorar variações aleatórias nas medidas do CTQ, mas identifica os casos especiais que estejam fora do limite superior e inferior de controle. Isso exige análises detalhadas da causa raiz destes casos e as soluções encontradas e implementadas.

© MacX - Fotolia.com

Este artigo descreve maneiras típicas de como service desks são organizados e demonstra como a Análise do Valor do Fluxo ajuda a mostrar que muitas das atividades em um típico service desk são um desperdício.

Estrutura típica de um service desk

O fluxo abaixo mostra a estrutura típica da maioria dos service desks. Ela tem evoluído ao longo do tempo com os esforços para organizar e racionalizar os service desks. Embora este projeto seja uma melhoria em relação às desorganizadas tentativas anteriores de melhoria do service desk, como mostrará a Análise de Valor Corrente, este projeto ainda resulta em diversas atividades desperdiçadas.

HDI_000_Kannan.indd 16 21/05/11 15:51

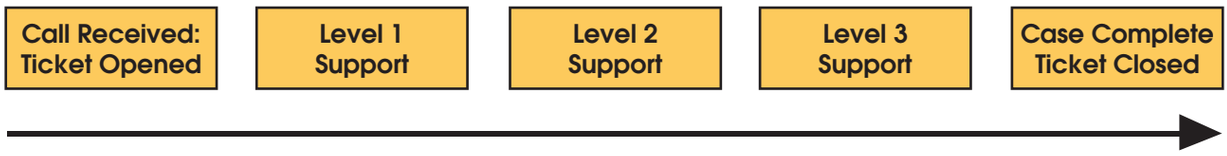


Figure 1. Typical Help Desk Design

Um típico processo de service desk consiste nos seguintes passos

- Um cliente liga descrevendo um problema ou faz uma pergunta - A pessoa que atende o telefone insere os detalhes do problema em um sistema após a abertura de um ticket de serviço
- O nível 1 pode tentar resolver o problema, se possível.
- Se o nível 1 de suporte não pode resolver o problema, ele é transferido para o nível 2.
- Se o nível 2 não pode resolver o problema, ele é passado para o nível 3. Às vezes o nível 3 de suporte pode ser uma organização externa que fabrica ou desenvolve os equipamentos, hardwares ou softwares.
- O ticket de serviço será encerrado quando o problema for resolvido, independentemente se foi feito no nível 1, 2, ou 3 de suporte.

A análise do valor do fluxo de uma estrutura típica de um service desk

A Análise do Valor do Fluxo das diferentes atividades envolvidas em um fluxo típico de service desk, mostra que há um número de atividades que não agregam valor ao cliente final. A Figura 2 mostra uma típica Análise do Valor do Fluxo das atividades. E mais importante, você perceberá que normalmente há mais atividades sem valor agregado, do que aquelas que o possuem.

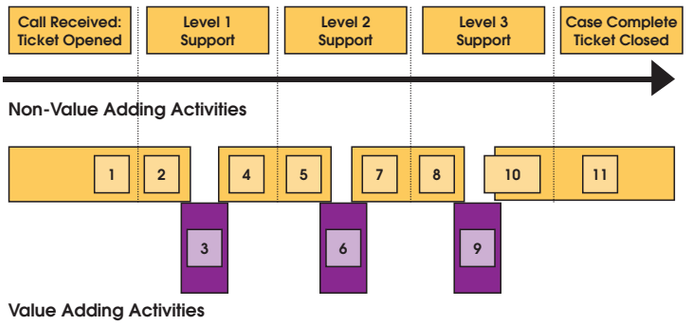


Figure 2. Value Stream Analysis of Typical Help Desk Design

Em um service desk típico, uma Análise de Valor do Fluxo revela valor agregado e não agregado das atividades de cada etapa do processo. Uma atividade tem valor agregado se traz benefício direto ao cliente, não algo que ajude a organização a fornecer o serviço. Veja abaixo:

1. Chamada recebida; ticket aberto no sistema. Esse passo é apenas para facilitar o trabalho da organização ao fornecer suporte. **Não agrega valor.**
2. O analista de nível 1 lê as descrições do problema no sistema; novamente este passo é puramente para facilitar a organização na prestação de suporte. Não agrega valor.
3. O analista de nível 1 presta suporte. Há agregação de valor.
4. O analista de nível 1 registra o que foi feito para tentar resolver o problema; esta ação é apenas para facilitar a prestação de suporte. **Não agrega valor.**
5. O técnico de nível 2 lê as descrições do problema registradas no sistema. Simplesmente para facilitar a organização na prestação de suporte. Não agrega valor.
6. O responsável pelo suporte nível 2 fornece suporte de nível 1. **Há agregação de valor.**
7. O técnico de nível 2 registra o que foi feito para tentar resolver o problema no sistema. Não agrega valor.
8. O técnico de nível 3 de suporte lê as descrições do problema no sistema; Puramente para facilitar a organização de prestação de suporte. **Não agrega valor.**
9. O responsável pelo suporte nível 3 provê suporte de nível 1. **Há agregação de valor.**
10. O técnico de nível 3 registra o que foi feito para tentar resolver o problema no sistema. Não agrega valor.
11. Chamada recebida; ticket aberto no sistema. Esse passo é apenas para facilitar o trabalho da organização ao fornecer suporte. **Não agrega valor.**

O objetivo da parte "lean" do Lean Six Sigma é aumentar a velocidade do processo, e a melhor maneira de fazer isso é eliminar o maior número possível de atividades que não agregam valor, e reduzir o tempo total decorrido do

HDI_000_Kannan.indd 17 21/05/11 15:52

processo. Além disso, esforços podem ser feitos para reduzir o tempo gasto em atividades que agregam valor, desde que não comprometam os CTQs.

Típicas métricas quantitativas e qualitativas críticas-para-a-qualidade

Uma série de métricas quantitativas e qualitativas Critical-To-Quality (CTQ), são normalmente utilizadas para ajudar o monitoramento dos processos de service desk. Típicas medidas quantitativas podem ser Tempo Médio de Resolução entre a abertura de um ticket e o seu fechamento, o Tempo Médio do Ciclo de Suporte no Nível 1, o Tempo Médio do Ciclo de Suporte no Nível 2, etc. Para o início da chamada, outras medidas, como Tempo Médio em Espera e o Número de Chamadas Realizadas também são normalmente utilizadas. Os esforços em Six Sigma também medem a variação nestas medidas quantitativas, em um esforço para mantê-las mínimas. Típicas medidas qualitativas são provenientes da voz do cliente, tais como pesquisas de satisfação realizadas periodicamente. Essas pesquisas devem medir a satisfação total do cliente com todos os processos do service desk, assim como a satisfação nas etapas individuais do processo de suporte, como atendimento inicial, tratamento das chamadas, suporte nível 1, nível 2, etc.

Ao utilizar o Lean Six Sigma para melhorar o fluxo do seu service desk, estes CTQs podem necessitar serem medidos antes e depois desses esforços, certificando-se que o processo está melhorado os indicadores que estão no Controle Estatístico de Processos. A "parte lean" dos esforços melhora a velocidade do processo e no processo você precisa assegurar que as CTQs não sejam comprometidas.

Sugestão de fluxo de um service desk lean

A Figura 3 representa uma forma possível de aplicação de um service desk enxuto. Ela aborda uma série de questões tipicamente criadas em um exercício de ouvir o cliente sobre o serviço de todo o service desk. Também aborda o objetivo dos esforços de aceleração da velocidade nos processos da operação.

Figure 3. Lean Help Desk Design

Abaixo as seguintes características poderiam ser as mais salientes em um service desk enxuto:

- **Um sistema de self-service baseado na web** – Este é um mecanismo utilizado para evitar chamados ao service desk. O cliente primeiramente procura a seção de suporte no website da empresa para ver se sua pergunta já foi respondida. Se não, o cliente pode digitar sua pergunta e aguardar uma resposta por e-mail. Com o passar do tempo, esta base de conhecimento abrange mais e mais Perguntas Freqüentes (FAQs) ou problemas comuns e as chamadas para o service desk são evitadas. Além disso, o sistema de self-service na web fica disponível 24x7, tornando mais fácil para os clientes tentarem resolver os seus problemas de acordo com sua conveniência.
- **First Call Resolution** - A resolução no primeiro contato pode ser outra técnica enxuta em que a pessoa que recebe a chamada telefônica tem as habilidades necessárias para resolver o problema de forma imediata. Resolução no Primeiro Contato revelou-se em diversos estudos de call center como o maior contribuinte para a satisfação do cliente. A pessoa do call center recebe a chamada do cliente, abre um ticket e tenta resolver o problema, se possível. Se o problema for resolvido nesta etapa, a mesma pessoa marca o caso como resolvido e fecha o ticket, tornando o processo muito mais "enxuto"!
- **O suporte nível 2** – Este nível pode ser indispensável se o problema é muito complicado ou envolve a passagem da descrição do problema para o fabricante ou fornecedor da máquina, hardware ou software.
- **Caso resolvido e ticket fechado** - Uma vez que o problema é resolvido pelo suporte nível 2, o caso é marcado como resolvido e o ticket é fechado.

Análise de Valor do Fluxo desenvolvido para os processos do service desk

A Figura 4 mostra uma Análise de Valor do Fluxo de um service desk enxuto como descrito acima. Alguns dos benefícios mais importantes são:

- Possui uma base de conhecimento baseada na web para auto-atendimento e tem o potencial de reduzir significativamente as chamadas para o service desk. Uma vez que fica disponível 24 X 7, é também muito conveniente para os clientes resolverem suas perguntas a qualquer momento.
- Faz com que a pessoa que recebe o telefonema do cliente resolva o problema no primeiro contato, evita o resto das etapas do processo, minimiza o tempo total de resolução, e ao mesmo tempo, aumenta a satisfação do cliente.

HDI_000_Kannan.indd 18 21/05/11 15:52

• O processo todo tem menos etapas e também incorpora ideias diferentes que aumentam a velocidade do processo.

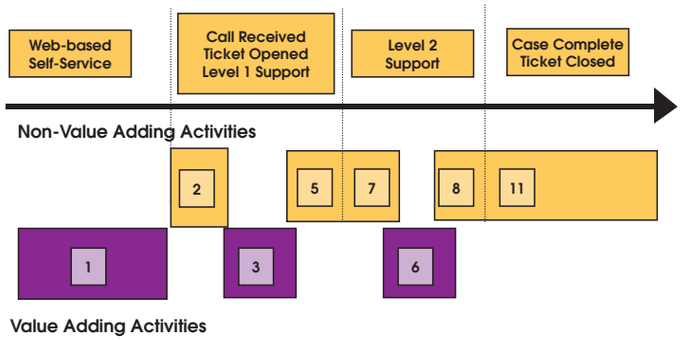


Figure 4. Value Stream Analysis of Typical Help Desk Design

O Lean Six Sigma oferece uma forma sistemática, eficiente e eficaz de analisar o fluxo típico de um service desk e ajuda a torná-lo mais rápido, mais barato e melhor. Ele ajuda a identificar formas de aumentar a velocidade do processo, identificando atividades de valor e eliminando o maior número daquelas que não agregam valor. O Six Sigma fornece maneiras de certificar-se de que a variação nos indicadores Críticos-para-a-qualidade (CTQs) são minimizados, garantindo que permaneçam os mesmos ou que melhorem após a implantação de um service desk enxuto. Assim você terá modos confiáveis, sistemáticos e científicos de melhorar os processos do seu service desk.

Sobre o autor

Nari Kannan é CEO da Ajira, uma companhia que projeta e desenvolve ferramentas de Gerenciamento de Processos de Serviços. Nari tem 20 anos de experiência em tecnologia da informação e começou como um engenheiro de software senior na Digital Equipment Corporation. Desde então, tem servido várias vezes como vice-presidente de engenharia ou Chief Technology Officer de cinco empresas iniciantes do Vale do Silício, que lidam com uma variedade de problemas em consultoria de TI, como processamento de créditos para automóvel, recursos humanos e aplicações logísticas. Ele pode ser contatado pelo e-mail nkannan@ajira.com ou pelo telefone 925-487-1768.

INSPIRIT
Soluções para Gestão de TI

ManageEngine IT360

De acordo com Gartner, IT360 é a tendência para o futuro em TI no mundo corporativo.

Gerenciamento de redes
Gerenciamento de performance de aplicações
Segurança & Governança
Gerenciamento de Desktops / ServiceDesk

Tenha uma visão completa da sua TI com apenas um produto.

IT360 atende as boas práticas de TI e é uma solução modular. Você pode adquiri-lo em módulos ou comprar a versão full da Ferramenta.

INSPIRIT capacitada para prestação de Serviços e Consultoria Técnica em Governança.

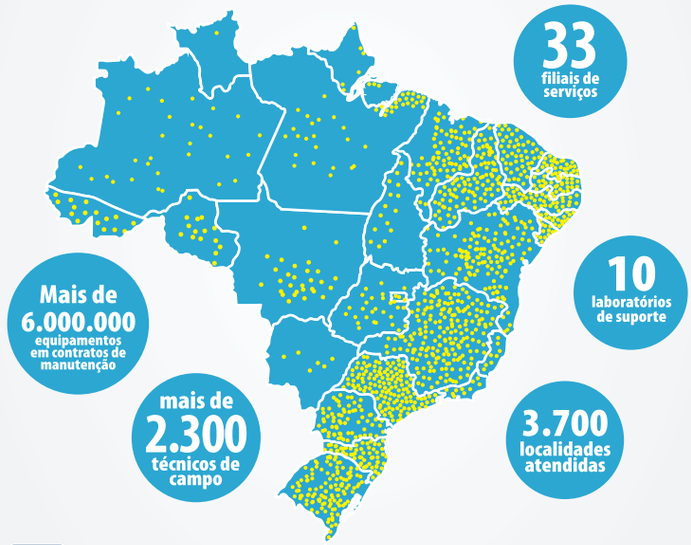
INSPIRIT
Governança em TI

(11)-5090-6000

www.inspirit.com.br
leads@inspirit.com.br

Não importa o tamanho da sua necessidade, estamos onde você precisar. Especialmente ao seu lado.

- Soluções completas em HW, SW e Serviços
- Líder Nacional em Field Service
- Service Desk
- Soluções de Redes, Infraestrutura e Suporte
- Distribuição e Logística
- Projetos, Segurança e Virtualização
- Gerenciamento e Operação
- Outsourcing



Itautec

www.itautec.com.br twitter.com/itautec facebook.com/itautec

SLA PARA QUÊ?

Tanque cheio, suspensão ok e pneus calibrados. Tudo certo para a viagem até nosso destino. O único problema é a direção errada que estamos indo.

Por Fernando Baldin

SLA (Service Level Agreement), é uma bela expressão, com um belo conceito por tras dela. No entanto, eu lhe pergunto: será que os seus usuários conhecem o SLA ou o Acordo de Nível de Serviço que a empresa de energia elétrica tem com a sua empresa? E a prestadora de telefonia? E o da manutenção de elevadores? Pois é, acredito que não! E sabe por quê? Porque o SLA não é útil para quem usa o serviço (usuários), pois só tem utilidade para quem paga pelo serviço.

Por isso lhe pergunto, se em uma empresa, não houver rateio de custos das operações de serviços: SLA para quê?

- SLA atingido não é garantia de usuários satisfeitos. Então, SLA para quê?
- Os indicadores das operações é que devem ser diariamente avaliados e ajustados. Então, SLA para quê?
- O usuário não se interessa pelos níveis de serviço, se você não mostra a conta dos serviços. Então, SLA para quê?

Defendo que temos que ter uma abordagem mais simples e direta na gestão dos serviços, realizando uma gestão em tempo real, focada no controle dos indicadores intermediários dos processos de atendimento como: taxa de abandono, solução no primeiro nível, backlog, uso da base de conhecimento, dentre outros.

Para compreendermos essa ideia de gestão de serviços por indicadores, podemos usar uma metáfora simples chamada de "Analogia do Banho".

Basicamente, gestão por indicadores pode ser facilmente comparada pela forma como trabalhamos com as torneiras que precisamos girar, uma com saída de água quente e a outra de água fria.

Neste momento estaremos recebendo do nosso chuveiro um serviço, e temos em nossas mãos os recursos necessários para que esse serviço ocorra. Dependendo da temperatura do local onde estivermos, da época do ano e de outras situações aleatórias, abrimos as torneiras de modo diferente. Às vezes abrimos mais a fria, outras vezes mais a quente.

É importante deixar esses indicadores claros à equipe e que eles possam nortear suas ações para atitudes ao longo do dia por estes números. Assim atingimos um ganho de performance nas operação de serviços, aliando a um objetivo comum de toda a equipe.

O bom jogador sempre sabe o placar do jogo!

Ao longo do tempo, temos que realizar ajustes contínuos nos indicadores para que eles atendam à necessidade que temos naquele momento. Isso é o mesmo que ocorre na gestão de serviço por indicadores, quando conseguimos definí-los, podemos então utilizá-los com o objetivo de entregar um serviço cada vez melhor.

Assim como alteramos a temperatura da água naquele momento, também os objetivos organizacionais se alteram. Num momento há certa abundância de recursos, em um outro estes estão escassos, assim vamos ajustando os indicadores para obtermos a performance necessária ao negócio e ao nível de serviço que deve ser entregue ao nosso cliente.

Gestão por indicadores

Outro ponto importante sobre indicadores é que eles devem seguir uma regra básica para permitirem mantermos o foco no relevante. Essa regra visa a orientar você a desenvolver uma estrutura de indicadores que permitam a você e à sua equipe usá-los de fato como um direcionador de suas atividades, pois se os indicadores não gerarem esse efeito é mais bonito um quadro na parede, pois pelo menos a arte nos faz pensar!

"97% de todas as coisas não são mensuráveis, mas os gerentes passam 97% do seu tempo administrando os 3% restantes" - Edward Deming.

HDI_000_Baldin.indd 20 21/05/11 16:00

A estrutura ideal dos seus indicadores pode ser resumida no acrônimo da palavra ARCA:

ARCA significa que um indicador deve ser:

Ágil

Relevante

Confiável

Acessível

ÁGIL: Os indicadores devem ser facilmente acessados e retirados. Precisam ser contínuos. Processos complexos ou ajustes feitos em planilhas ou algo do tipo, impedem que o indicador seja feito de forma contínua. Um indicador não ágil perde sua relevância, pois não pode fazer o papel diário ou semanal de orientar o dia-a-dia da operação.

RELEVANTE: Ao olharmos o indicador, temos que ter uma conclusão rápida sobre decisões a serem tomadas, para buscar onde existe uma ação a ser tomada. Se a conexão entre o indicador e o dia-a-dia do serviço não for clara, o indicador perde o foco de orientar o dia-a-dia a fim de um objetivo maior e melhor.

CONFIÁVEL: Esse item refere-se à confiança que as pessoas necessitam ter no número apresentado. Esse ponto é conquistado ao longo do tempo e do uso do indicador. Para aumentar a confiabilidade é interessante que o indicador não tenha qualquer tipo de ajuste manual. A fonte dos dados jamais deve ser objetivo de ajuste.

ACESSÍVEL: O indicador deve estar acessível às equipes e aos visitantes. Parece simplória essa definição, mas hoje vivemos numa época de dados disponíveis, mas as informações não estão acessíveis. As pessoas sabem que possuem o dado, mas não conseguem fazer com que ele faça parte do dia-a-dia das equipes de operação de serviços. Esse tópico é o mais simples de todos, custa um quadro branco, algumas canetas e a disciplina de atualizar esse quadro diariamente.

Sobre o autor

Fernando Baldin é formado em Relações Públicas, com MBA em Administração pela Estação Business School. Com mais de 10 anos de experiência em projetos de gestão de serviços, obteve a certificação ITIL Foundations em 2004, ITIL Master V2 em 2008 e ITIL Expert ITIL v3 em 2010. Atuou em projetos de serviços em TI em mais de 30 grandes clientes como: O Boticário, Renault do Brasil, Philip Morris, GVT dentre outros. Diretor de Consultoria da Premier IT, empresa com mais de 21 anos de atuação na área de Outsourcing de TI.

GERAÇÃO Y: A NOVA CARA DO MERCADO DE TRABALHO

Criativos e antenados, eles são adeptos à liberdade e à força de opinião individual. Saiba mais sobre a geração que está revolucionando o setor de suporte.

Por Rose Castilho

Você já parou para pensar em quantas coisas consegue fazer ao mesmo tempo? Falar ao telefone, ouvir música, escrever e-mails, trabalhar e estudar simultaneamente? Se sim, você faz parte da Geração Y. Nascidos a partir de meados dos anos 80, a chamada "Geração da Internet" começa a ocupar seu lugar nos mercados de trabalho das mais diversas áreas, inclusive (e em grande número) em funções relacionadas à tecnologia. Mas, afinal, quem são esses novos profissionais que estão, cada vez mais, mudando a cara do service desk?

"Os profissionais da Geração Y se acostumaram, desde a infância, a grandes avanços tecnológicos, o que não ocorreu com gerações anteriores, onde a tecnologia ainda tomava seus primeiros passos", explica a gerente de recursos humanos da Walar IT Business, Gislene Borges Caputto. E é justamente daí que vêm as principais características dessa nova leva de profissionais: a capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo e a familiaridade natural com a tecnologia.

Conhecidos pela agilidade, volatilidade e pelo imediatismo, esse grupo anda na contramão do conservadorismo das gerações anteriores. Portanto, cabe aos gestores encontrar a melhor maneira para lidar com estas novas características e exigências, de forma a manter esses jovens motivados. "A conversa deve ser em nível de parceria, e não 'de chefe para subordinado', por isso os gestores da Geração X (nascidos entre os anos 60 e 70) devem abdicar um pouco desta visão paternalista e que gera desinteresse nesses novos profissionais", afirma Sergio Paschoalon Junior, consultor de tecnologia no serviço ao usuário final da Nextel Telecomunicações.

O histórico de guerras e conflitos que marcaram a geração anterior, sucedido pelo histórico de prosperidade e avanço tecnológico, traz diferenças marcantes na motivação, no

HDI_000_Materia de Capa.indd 22 21/05/11 15:53

significado do trabalho, na forma de se comunicarem e se relacionarem entre as gerações. "(Os Gen-Y) Foram criados por uma geração que teve que lidar com repressão, situações de abandono e conflitos familiares, geração esta que tentou compensar estes conflitos na criação de seus filhos, fornecendo afeto, liberdade e auto-estima", completa Gislene.

Já Leandro Marins de Abreu, workplace executive da IBM Brasil, ressalta que, apesar de serem essenciais para qualquer empresa, esses jovens, em muitos casos, apresentam comportamentos difíceis de serem gerenciados. "A pressa pelo crescimento na carreira, que é um ponto positivo, no caso desta geração vem sempre acompanhada de um excesso de autoconfiança, o que cria ansiedade e faz com que eles priorizem a informação ao conhecimento".

> "A instituição deve se redesenhar, buscando eliminar barreiras administrativas, realizando a integração entre as áreas e, principalmente, fazendo rodízio de funções de tal forma que as gerações ocupem postos semelhantes."

Integração

Um dos problemas mais comuns encontrados pelos gestores de service desk é a integração entre as diversas gerações no mesmo ambiente de trabalho. O conflito de características e de visão é extremo e são necessárias diversas atitudes em prol da integração. Desta forma, é possível obter um ambiente confortável e muito mais produtivo. "Visto que é a primeira vez no mundo corporativo que quatro gerações estão convivendo no mesmo ambiente, é de suma importância para qualquer gestor entender as características e comportamentos para adequar a forma e as ferramentas de gestão", explica Abreu.

De acordo com Vivaldo Dias de Lima, gestor de service desk na Secretaria de Estado da Fazenda do Amazonas (Sefaz – AM), "a instituição deve se redesenhar, buscando eliminar barreiras administrativas, realizando a

www.tivit.com.br

Soluções em TI e BPO

PARA UM MUNDO COMPLEXO, SOLUÇÕES ÚNICAS

TIVIT

CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Modo de trabalhar	Orientado a serviços: trabalho em equipe	Adaptável e estuda tecnologia para se manter atualizado	Multi-tarefas, tem a tecnologia ''no DNA''
Ponto de vista em relação a novos projetos	Otimista	Cético	Esperançoso
Ética no trabalho	Orientados e féis seguidores dos bons costumes	Equilibrados	Determinados
Autoridade	Amam ou odeiam	Não se impressiona e não se intimida facilmente	Educados com todos e tratamento é de igual para igual
Acreditam na liderança...	Por consenso	Por competência	Pelo exemplo e união de esforços
Não suporta...	Inconsistência e falta de idealismo político	Uso de clichês, modismos passageiros	Imprecisões, decisões ambíguas
Diversidade cultural e racial	Início da integração entre culturas e raças e consciência social	Totalmente integrado às diversidades	Não existe diferenças nem maiorias entre os membros da sociedade
Feedback	Espera que aconteça uma vez ao ano com alguma documentação	Espera uma pergunta esporádica do tipo: "Como está indo o trabalho?"	Deseja feedback em cada ação realizada
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Ajuda a todos a buscarem o equilíbrio	Desejam equilíbrio agora	Precisam de flexibilidade para equilibrar suas atividades

(*)Tabela extraída da revista Support World dos EUA, artigo: "Generations at Work", de Robert Last

integração entre as áreas e, principalmente, fazendo rodízio de funções de tal forma que as gerações ocupem postos semelhantes." É importante, ainda, formar equipes mistas para que seja possível a troca de conhecimentos, que é essencial. O consultor da Nextel Telecomunicações completa: "A soma das principais características de cada uma das gerações, senso de profissionalismo e busca pela qualidade da Geração X com o dinamismo e criatividade da Geração Y, pode ser o fator crítico de sucesso de sua empresa."

Enquanto os profissionais da Geração X valorizam a lealdade e as tradições, os jovens levantam a bandeira da autenticidade, diversidade e da alta valorização do presente. Portanto, é essencial promover processos de integração por meio de palestras e jogos comportamentais. "É preciso dei-

HDI_000_Materia de Capa.indd 24 21/05/11 15:53

xar claro para as duas gerações quais as diferenças entre elas e como cada uma funciona. Quando se conhece quem está ao seu redor, fica mais fácil a convivência", esclarece a gerente de RH da Walar.

Contratação e turnover

A preocupação com o bem-estar e a produtividade dos jovens profissionais, no entanto, não pode ficar apenas no âmbito diário da empresa. Os cuidados tomados durante a contratação acabam por refletir na postura do colaborador na rotina de trabalho e no dia-a-dia após a assinatura contratual.

Os gestores e o setor de Recursos Humanos da empresa devem agir em conjunto para obter o melhor resultado possível, diminuindo os níveis de insatisfação e rotatividade de pessoal (o chamado turnover). "O gestor deve fazer um briefing da empresa para o candidato e procurar identificar as características da Geração Y presentes em sua personalidade. O RH, por sua vez, deve buscar adequar este candidato à vaga que tirar melhor proveito das características inerentes ao mesmo", ressalta Gislene Caputto.

> "É positiva essa mistura entre vida pessoal e trabalho e é isso o que eles buscam de maneira quase impositiva, fazendo com que as empresas revejam algumas de suas politicas e estratégias"

O processo de seleção deve investigar e analisar as ansiedades dos candidatos da Geração Y, de forma que eles sejam informados das condições às quais estarão submetidos, caso sejam contratados. Este conhecimento detalhado do ambiente e das funções do cargo são essenciais. Por isso, é importante que o primeiro contato, a entrevista de briefing, seja realizado pelo próprio gestor.

A chegada dos jovens ao mercado de trabalho muda, inclusive, a forma de se alcançar esses profissionais e recrutá-los. "Hoje em dia, nas empresas, a Área de Recrutamento e Seleção conta muito com a Área de Comunicação, que contribui com a captação e retenção de talentos da Geração Y por meio de Redes Sociais, Redes de Inovação Aberta e por outros canais que tendem a evoluir e a se transformarem junto com as gerações", ressalta Debora Lopes, gerente de comunicação da Walar IT Business.

24 horas on-line

Para os jovens da Geração Y, é comum estar o tempo todo conectado, principalmente às redes sociais. Esses profissionais têm como premissa um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e veem nos contatos virtuais uma forma de se manterem ativos socialmente enquanto trabalham. "É positiva essa mistura entre vida pessoal e trabalho e é isso o que eles buscam de maneira quase impositiva, fazendo com que as empresas revejam algumas de suas politicas e estratégias", afirma o executivo da IBM Brasil.

No entanto, a utilização desses novos meios de comunicação não deve ser vista pelos gestores como um bicho de sete cabeças. Pelo contrário, a empresa deve encarar isso como uma oportunidade para revolucionar e se adequar a um novo mercado, bastante promissor, criando ferramentas que englobem essas novas mídias, como as redes sociais e os blogs. Além disso, os profissionais da nova geração acabam por trazer mais informalidade e proximidade aos clientes atendidos, afinal, eles 'falam a mesma língua'.

A Geração Y está na ativa e, em breve, começará a assumir os postos de comando em todo o mundo. "Não devemos recebê-los com reservas e sim preparar nossas instituições para uma nova era na gestão de pessoas: ingressando em redes sociais, trabalhando por metas e valorizando as características do Y", conclui Vivaldo Lima, da Sefaz-AM.

HDI_000_Materia de Capa.indd 25 21/05/11 15:53

ESTUDO E PROATIVIDADE SÃO A CHAVE DO SUCESSO

Para a coordenadora de TI, Annie Lima, essas são as duas iniciativas mais importantes para quem quer ter uma carreira bem sucedida no service desk.

Aprender trabalhando. Esse é o fundamento de uma carreira bem sucedida. Diante dos problemas apresentados, e com uma base de estudos aprimorada pela curiosidade sobre tudo que é tecnológico, é possível vivenciar e, desta forma, entender a lógica e as possibilidades da TI. Essa trajetória fica clara quando pegamos como exemplo a carreira de Annie Lima, que hoje é coordenadora de TI da Netcenter Informática.

Diante de muitos desafios e da quantidade de informações que o setor oferece, a palavra de ordem é estudar. Desde as mais simples funções até o enfrentamento, de forma proativa, de novos conflitos, é importante que o profissional passe por todos os níveis de conhecimento e atendimento. Saiba mais sobre a experiência de Annie e entenda como ela vê todo esse processo.

Divulgação

Annie Lima, coordenadora de TI da Netcenter Informática

"Tecnologia sempre foi uma das minhas paixões, mas só depois de adulta fui perceber que ela poderia me dar um futuro profissional. Quando comecei a trabalhar, buscava alguma função que proporcionasse um ambiente dinâmico, que evoluísse e necessitasse de captação de conhecimento constante. Esses dois fatores me guiaram para trabalhar na área de TI.

No início da carreira fui atrás de certificações básicas de informática e, depois de já empregada, cursei Gestão em Tecnologia da Informação na faculdade. Após quatro anos como coordenadora e instrutora de escolas de informática em Curitiba, decidi ir "sem lenço, sem documentos" para o Rio de Janeiro em busca de melhores oportunidades de emprego. Em alguns meses fui contratada pela TIVIT para trabalhar no suporte a campo aos usuários da Embratel.

No primeiro dia fui treinada para abrir computadores e resolver problemas com o Windows, porém, quando vi a quantidade de processos que existiam e como realmente funcionava um centro de suporte, fiquei assustada. Depois do choque inicial, me apaixonei pela dinâmica do ambiente.

Lembro de um dos primeiros atendimentos que fiz sozinha, cujo objetivo era trocar a bateria de uma dockstation. Eu tinha pouco conhecimento sobre laptops e não sabia o que era uma dockstation, então fui rezando para que o cliente fosse tranquilo comigo, que a troca fosse simples e que não desse nada de errado. Minhas preces foram atendidas e, quando expliquei ao cliente que precisava trocar a bateria, ele próprio se propôs a fazer, pois disse já estar acostumado. Após esse atendimento, li por uma semana diversos materiais sobre laptops e periféricos.

Progredi na área de service desk pelo comprometimento e senso de urgência que tinha. Se o problema não era resolvido de imediato, eu acompanhava o chamado entre as áreas e fornecia um feedback para o cliente. Eu era proativa. Para continuar crescendo na carreira, estudei processos e metodologias, o que me abriu uma oportunidade de trabalhar com implantação de ferramentas de gerenciamento de serviços de TI.

Para quem trabalha em service desk, estudar é fundamental para se atualizar sobre as novas tecnologias e antecipar tendências. Entender as melhores práticas de atendimento a cliente e gestão de suporte, através dos cursos do HDI, também é muito importante. Além disso, trabalhar em equipe, ser comprometido com a solução dos problemas, se preocupar com a comunicação com o cliente e cumprir prazos podem fazer a diferença entre um profissional de sucesso e aquele que fracassa.

Para quem tem dúvida sobre como o service desk contribui para a sua carreira, eu a vejo como a grande formadora de talentos da TI. A maior parte dos profissionais é de jovens que ainda não têm noção de quão grande é o universo de TI, e o service desk proporciona a eles o contato com todas as áreas e ferramentas. Mesmo que, às vezes, seja um contato superficial, é o suficiente para auxiliá-los na definição da direção de suas carreiras.

Ouvi certa vez que, para saber como funciona um hotel, devemos entender o funcionamento de sua cozinha, pois pela sua rotina sabemos todos os horários e perfis de atividades dos colaboradores e hóspedes. Acredito que isso vale também para a TI. Se você quer conhecê-la a fundo, primeiro entenda como ela é suportada.

Atualmente, sou coordenadora de TI na Netcenter Informática, responsável pelo contrato da L'Oréal Brasil. São 5 localidades, entre Rio de Janeiro e São Paulo, sendo duas fábricas. Coordeno a área de suporte, dividida em duas equipes: suporte ao usuário e suporte a infraestrutura. Minha equipe é formada por 30 profissionais, divididos entre as cinco localidades atendidas. ”

SERVICE DESK SONDA IT
RESOLVER MAIS, COM AGILIDADE E MELHOR

Com mais de 20 anos de experiência, o atendimento de Service Desk da Sonda IT alia o que há de melhor: agilidade na solução de problemas, infraestrutura, segurança e as melhores práticas de mercado. Tudo para fazer a vida de nossos clientes mais simples.

- Atendimento 24 x 7 x 365
- Automatização de atendimento
- Alta disponibilidade
- Sistema de gerenciamento de incidentes baseado nas melhores práticas
- Escalabilidade diferenciada de acordo com as necessidades dos clientes

SONDA IT
Soluções de ponta a ponta

Aplicativos: SONDA SOFTWARE
Plataformas: SONDA TELSINC; SONDA KAIZEN
Serviços de TI: SONDA PROCWORK

relacionamento@sondait.com.br
(11) 5504-0000
www.sondait.com.br

RITOS DE PASSAGEM
(DEIXE O TÉCNICO MORRER)

Por Roberto Cohen

Contos de fadas e mitologia me encantam. A leitura das narrativas maravilhosas e sobrenaturais magnetiza minha atenção por períodos de tempo que abrigam horas em minutos. E selecionei algumas delas para compartilhar, todas com o mesmo tema central:

Ulisses, no poema épico da Odisseia, vence uma série de percalços para retornar à sua casa após a guerra de Troia. Regresso que consome dez anos de sua vida. Osíris, deus egípcio, é esquartejado por seu irmão Seth. Seus pedaços são espalhados pelo Egito e graças à Ísis, sua irmã e esposa, são recolhidos e rejuntados. Nascerá do acasalamento entre ambos o deus Hórus que derrotará Seth. Sidarta, conhecido como Buda, era mantido recluso por seu pai no palácio, onde gozava de paz e conforto. Certo dia, ao escapulir do local, deparou-se com um mundo diferente, onde existia a doença e a velhice. Estupefato, partiu para conhecer essa nova realidade. Moisés conduz o povo judeu para fora do Egito. E por quarenta anos peregrina com o mesmo até a Terra Prometida. Adão e Eva desobedecem à proibição de Deus de não comer a maçã e acabam expulsos do Paraíso.

© julien tromeur

Voltarei a tais histórias depois. Mas saiba que elas ressoam simbolicamente em sua vida. Aliás, na de qualquer adulto.

Dificuldades de um gestor

Em pesquisa que realizei no ano de 2010, descobri que 93% dos supervisores foram técnicos de suporte antes de galgarem à nova posição. Nenhuma surpresa, apenas uma constatação. Mas de grande valia, pois reforça a percepção do supervisor de que foram as características técnicas que o destacaram e proporcionaram reconhecimento e promoção. E naturalmente, empossado em seu novo cargo, trata de fortalecê-las ainda mais. E de forma ilusória prossegue em sentido contrário daquela que deveria ser sua incumbência: administrar o departamento.

Entrelaçando a realidade com contos de fadas, é como se espírito de Peter Pan (aquele da Terra do Nunca) se aferrasse teimosamente à sua alma. Peter, como todos sabem, não quer crescer. Isso exige sair da sua zona de conforto, assumir responsabilidades e arcar com o peso de pensar não somente em temas técnicos, mas também em motivação de subordinados, estratégias de sucesso, delegação de tarefas, coaching, etc.

E isso tudo dói. E Peter não quer tal suplício. Convenhamos, a vida já é dura com tantas contas a pagar, engarrafamentos e desastres da natureza. Assim, Peter adota soluções

HDI_000_Cohen.indd 28 21/05/11 15:59

de contorno para seu problema. Usa e abusa das manjadas expressões “tenho pouca gente”, “que adianta treinar se depois vão embora”, “eu faço essa tarefa mais rápido e o usuário não precisará esperar”, “se meu setor fosse valorizado”, “o ITIL isso, o COBIT aquilo” e por aí afora.

Pobre Peter. Sem saber, piora seu flagelo. Porque no posto de gerente, as expectativas sobre ele são outras. Planejamento, apresentação de resultados, aderência ao negócio, sustentação de contratos, retenção de talentos, etc. entre tantas tarefas. Muito diferentes daquelas empreitadas técnicas solitárias e desafiadoras.

Peter agora tem que assumir responsabilidades. Não pode bancar a avestruz e esconder sua cabeça abaixo da superfície. Ele é responsável pelos resultados de seu setor. Basta de agir como um Carlitos (do filme Tempos Modernos) que realiza uma quantidade de tarefas repetitivas de maneira mais eficiente. Sem refletir. Sem pensar. Sem delegar.

Dos mitos e contos

Cada indivíduo sabe o quão difícil é analisar suas próprias idiossincrasias. Enfrentar medos e falhas é perturbador. O suficiente para esgueirar-se dessa investigação quando uma tarefa técnica despenca em seus braços.

Mas contos e mitos oferecem uma saída prática a essa problemática. O mecanismo de defesa comumente conhecido como projeção: projetar em outro aquilo que não gostamos em nós mesmos é consentido através dessas narrativas. E usar os erros e exemplos dos outros para aprender.

Surge a funcionalidade psicológica dos contos de fadas e dos mitos. É mais fácil, quando criança, satisfazer o ódio momentâneo contra a mãe que coloca de castigo e solidarizar-se com Cinderela ou Branca de Neve contra suas madrastas malvadas.

Das narrativas citadas anteriormente

As narrativas que citei são típicos ritos de passagem que envolvem transformação. Ela, a mudança de comportamento, é obrigatória. E produz sofrimento. Mas é essencial.

Ulisses é um exemplo da capacidade do homem em superar suas adversidades. Ele não desiste, tem um objetivo e chega lá. Ísis simboliza a necessidade da morte para proporcionar a oportunidade de um renascimento (Osíris

e Ísis eram irmãos; simbolicamente as duas faces de uma mesma pessoa). Ou seja, é preciso abandonar conhecimentos prévios para permitir que um novo ser apareça. O ingresso na Terra prometida é vedado a Moisés, assim como à geração antiga que estava impregnada de hábitos pagãos. Somente os novos, isentos dos velhos costumes, é que possuem permissão. Sidarta deixa sua vida de luxo e segue em busca de iluminação, atrás da sua evolução e consciência. Adão e Eva renunciam à proteção de Deus e passam a cuidar de suas vidas, assumindo os sofrimentos correspondentes e procurando seus lugares no mundo.

Consciência e conclusão

Mitos são guias e símbolos úteis para se chegar a um destino. São um norte, apenas. O progresso depende do próprio indivíduo, a seu ritmo, tempo e maneira.

Labirintos, cavernas e florestas são tradicionais espaços simbólicos que representam os desafios e superações que um herói mitológico ou de contos de fadas precisa atravessar para chegar ao final da jornada mais maduro.

Você, novo gerente, foi empurrado para dentro de uma caverna onde grassa o desconhecido: dirigir pessoas e ser responsável por todo um departamento. Causa medo. Apropriar-se da situação é arriscado e produz angústias, dúvidas e hesitações. Por que abandonar esse local onde me sinto seguro e confortável para me arriscar num labirinto que pouco conheço? Pior, as imagens projetadas nas paredes da caverna relembram chefes anteriores, prepotentes e autoritários. Vou me tornar como eles?

Todavia se você não consumá-lo, se não cumprir o ritual de passagem (de técnico para gerente) nesse momento importante de sua vida, permanecerá estagnado no seu crescimento profissional e pessoal. Faz parte do desenvolvimento humano se apropriar dos próprios riscos, como Adão e Eva o fizeram. Cada um a seu tempo e no seu ritmo, precisa cruzar a floresta. E claro, peripécias e sofrimentos serão vencidos e servirão de assunto no futuro.

Do outro lado do rio, restará um gestor vencedor, mais consciente e feliz. E bem-sucedido. Deixe Osíris morrer (na verdade ele permanece vivo no mundo dos mortos) e um novo ser, Hórus, mais completo, com maior conhecimento e força surgirá.

Epílogo

Um mestre da sabedoria passeava por uma floresta com seu jovem discípulo, quando avistou ao longe uma casa de aparência pobre, e resolveu fazer uma breve visita. Chegando lá constatou a pobreza do lugar; os moradores vestidos com roupas sujas e rasgadas. Aproximou-se do pai daquela família e perguntou: "Neste lugar não há sinais de pontos de comércio, nem de trabalho. Como vocês sobrevivem?"

Veio a resposta: "Meu senhor, temos uma vaquinha que nos dá vários litros de leite todos os dias. Uma parte nós vendemos ou trocamos na cidade mais próxima por outros gêneros de alimentos. Com a outra parte fazemos queijo, coalhada etc., para o nosso consumo... e vamos sobrevivendo".

O mestre agradeceu a informação, despediu-se e foi embora. No meio do caminho ordenou ao discípulo: "Pegue a vaquinha, leve-a até o precipício e empurre-a lá para baixo". Em pânico, o jovem ponderou ao mestre que a vaquinha era o único meio de sobrevivência da família. Percebendo o silêncio do mestre, sentiu-se obrigado a cumprir a ordem. Empurrou a vaquinha e viu-a morrer.

Essa cena ficou marcada na memória do jovem durante anos. Certo dia, voltou ao mesmo lugar para pedir perdão e ajudá-los. Quando se aproximava, avistou uma casa muito bonita, com árvores floridas, carro na garagem e crianças brincando no jardim. Ficou desesperado imaginando que aquela humilde família tivera que vender sua residência para sobreviver. Ao chegar lá foi recebido por um caseiro simpático, a quem perguntou sobre a família que ali morou há alguns anos. "Continuam morando aqui", respondeu rapidamente o caseiro.

Surpreso, ele entrou correndo na casa e viu que era efetivamente a mesma família que visitara antes. Depois de elogiar o local, dirigiu-se ao senhor: "Como o senhor fica tão bem de vida"?

A resposta veio com entusiasmo: "Tínhamos uma vaquinha que caiu no precipício e morreu. Daí em diante tivemos que aprender a fazer outras coisas e desenvolver habilidades que nem sabíamos que tínhamos".

Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em Help Desk e Service Desk. Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e em Dinâmica dos Grupos. Diretor do 4HD, organismo para desenvolvimento gerencial em Help Desk e Service Desk. É palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre assuntos ligados ao tema Help Desk e Service Desk. Professor universitário na ESADE. Vencedor do Prêmio "Associação Brasileira de Telesserviços" em 2008, categoria melhor livro, pela obra Implantação de Help Desk e Service Desk. Autor também do livro Gestão de Help Desk e Service Desk.

HDI_000_Cohen.indd 30 21/05/11 15:59

ADOTE UM USUÁRIO

Como lidar com as oscilações de humor dos seus usuários?

por Valtomir Santos (Kid)

O objetivo deste artigo é fazer com que você, gestor do service desk, saiba lidar com as osilações de humor dos seus clientes (entenda-se também usuários), fazendo com que a relação com os analistas seja harmoniosa e com grandes oportunidades de marketing para o service desk.

O atendimento aos clientes tem que ser uma das maiores preocupações dos profissionais de TI. A falta de um bom relacionamento com o centro de suporte pode gerar conflitos e queda na satisfação desses clientes.

Seguem algumas situações enfrentadas pelos analistas no atendimento aos clientes:

- **Álibi:** o usuário liga não focado em resolver o problema técnico e sim na procura de uma evidência. Por exemplo: "Deixei de entregar um projeto porque meu teclado quebrou" ou "Não realizei a apresentação para a diretoria porque o power point não estava funcionando".
- **Critica destrutiva:** usuário procura desmerecer o suporte prestado pelo analista, lhe dando pouca credibilidade.
- **Frieza:** o analista é tratado de forma distante;
- **Ameaça:** o usuário ameaça o analista com o propósito de conseguir um determinado serviço ou um atendimento com maior priorização.

Situações como as citadas acima, quando reincidentes, podem criar uma antipatia entre o analista e o cliente.

Uma forma encontrada e praticada por mim em alguns centros de suporte para resolver o problema e fazer com que o seu suposto "cliente inimigo" passe a ser um aliado, foi a implantação da iniciativa "Adote um Usuário". Como isso funciona?

Convoquei uma reunião com todos os analistas em uma sala e fiz a seguinte pergunta, "Para cada um de vocês, qual o usuário mais chato? Aquele que quando você o identifica na sua PA (posto de atendimento) ou quando você recebe o chamado para atendimento in loco, você lamenta profundamente?". Naquele momento todos os analistas saíram "cuspindo" diversos nomes, desde secretárias, diretores até o estagiário da tesouraria. Pois bem, fiz atentamente anotações em um "flip-chart" com todos os nomes citados e após a finalização, relacionei cada nome citado a um analista que o mencionou e lancei o desafio! "Pois bem, vocês têm exatamente 30 dias para mudar a percepção do seu usuário, pois nesse momento você acaba de adotá-lo!" A gritaria foi geral. Um analista falou: "Mas como?! Esse usuário é muito chato, eu não gosto dele e ele também não gosta de mim". Eu disse: "É muito simples. Cumprimente-o diariamente, lhe desejando um bom dia. Em um atendimento surpreenda esse cliente atendendo às suas expectativas. As possibilidades são infinitas. Use a sua criatividade".

Como mecanismo para controlar o resultado dos analistas, foi definido que a pesquisa de satisfação do cliente seria utilizada para atacar os principais pontos apontados e que a nota geral por ele apontada anteriormente serviria como base para aferir o cruzamento com as pesquisas dos próximos nesses 30 dias. Seria classificado como vencedor, o analista que tivesse a maior variação de nota na pesquisa e como premiação seria entregue um troféu e uma pequena gratificação financeira a ser entregue pela diretoria.

Os resultados foram impressionantes, não melhoramos apenas a empatia dos analistas com os clientes historicamente problemáticos, como os próprios clientes passaram a "defender" o service desk como um centro capacitado para a entrega dos serviços de TI. Trate bem o seu usuário, e o seu service desk deixará de ser vidraça e passará a ser vitrine.

Sobre o autor

Valtomir Santos (Kid) - 20 anos de experiência nas áreas de infra-estrutura de TI e Governança de TI, sendo, 15 anos dedicados aos centros de suporte, Modelagem de Processos e Implementação de melhores práticas. Pós-Graduado em Tecnologia da Informação e certificado em metodologias de qualidades como o ITIL, COBIT e HDI. Gerenciou quatro grandes Centros de Suporte. Implementação na Cielo (antiga Visanet) do Gerenciamento de Problemas, expanção do service desk para outras áreas da Cia (Serviços Financeiros, RH e Administração) utilizando as melhores práticas com redução financeira de até 50%.

HDI_000_Kid.indd 31 21/05/11 15:59

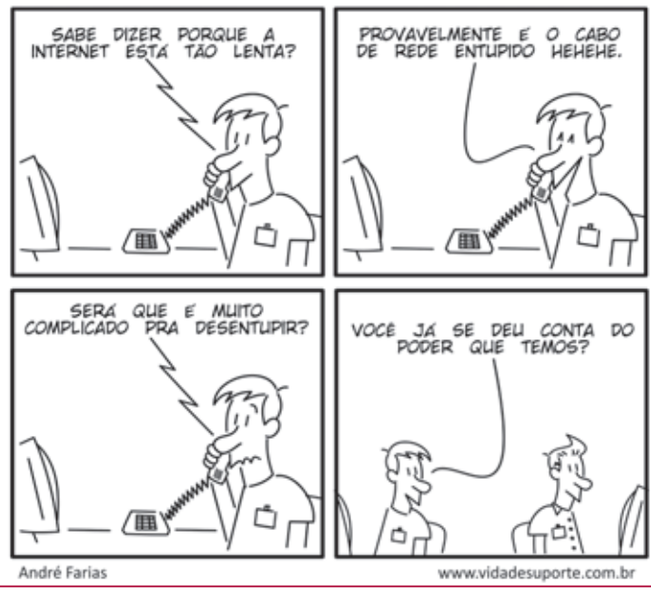
As tirinhas do SUPORTE nasceram da necessidade quase inconsciente de mostrar meu dia-a-dia em vários anos de trabalho no atendimento. Seja na verificação de estranhas mensagens de "erro de Daniel" (access denied) ou na orientação à usuários que não sabem que aquele porta-copo embutido no PC é na realidade um drive de cd-rom.

Essas histórias são publicadas no blog vidadesuporte.com.br e retratam com humor, a rotina dos profissionais de TI, mais especificamente, os suportes técnicos. Muitas das tirinhas são baseadas em fatos (sur)reais enviados pelos leitores. Além das tiras, o site conta também com o sucesso dos hilários "Flagras de Atendimento" e prova que existe belas mulheres no mundo da informática com as "Musas do Suporte".

Nesses quase dois anos criando as tiras, muitos acontecimentos foram inspiradores e incentivadores, mas o convite do pessoal do *HDI* para participar desta primeira revista nacional de Suporte foi um momento especial e dá início a uma nova era para minhas criações.

Enfim amigo do suporte, espero que ponha a chamada em espera, leia as tirinhas e divirta-se com a nossa rotina suada, porém gratificante.

André Farias
www.vidadesuporte.com.br
tirinhas_suporte@hotmail.com



HDI_000_Humor.indd 32 21/05/11 16:00

SUPPORT CENTER DIRECTOR

TREINAMENTO PARA CERTIFICAÇÃO

SUPPORT CENTER DIRECTOR CERTIFICATION SM HDI

É como você dirige que faz a diferença!

SCD – Support Center Director do HDI promoverá 03 dias de muito conhecimento e networking de alto nível para Executivos, Diretores de TI e Serviços, C-Levels e responsáveis por operações de TI e Centros de Suporte em suas empresas.

Conteúdo imperdível, inclui tópicos como:

- ✓ Liderança executiva para a alta gestão e direção;
- ✓ Finanças aplicadas para TI e Centros de Suporte / Serviços;
- ✓ Negociação em contratos de outsourcing;
- ✓ Planos de Sucessão;
- ✓ Marketing e SWOT em TI e Service Desk
- ✓ Método para aquisições de tecnologias;
- ✓ Produção de Business Case em grupo (trabalho de conclusão).

Acesse o endereço www.hdibrasil.com.br/scd e acesse o conteúdo programático completo.

Tenha acesso a ferramentas como: Balanced ScoreCard standards, Briefing Executivo, Business Case, Modelos de Planos de Sucessão, R.O.I. Calculator em planilha completa e Matriz de Decisão.

VAGAS LIMITADAS, NÃO FIQUE DE FORA!

Reserve já a sua participação através do telefone
+55 11 3054 2005 com
Débora Hansen ou Thiago de Marco
e-mail: scd@hdibrasil.com.br.

HDI
Leading IT Service & Support
B R A S I L

www.hdibrasil.com.br

HDI_000_Humor.indd 33 21/05/11 16:00

CERTIFICANDO O BRASIL

Por Cintia Caputto

Olá leitor, tudo bem? Como um dia comum, o alarme do celular tocou. Despertei imediatamente, pois estava ansiosa por essa viagem. Era dia 21 de dezembro de 2010 e uma interessante aventura começava. Lá fora, ainda escuro e um friozinho...

Cheguei no aeroporto de Congonhas e vi muita gente do lado de fora, pois ainda estava fechado. Meu destino: Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Vôo tranquilo e depois, longas sete horas e meia de viagem de ônibus até a cidade de Horizontina/RS, que fica a apenas 55Km da Argentina.

Sou Cintia Caputto, Gerente de Conteúdo e Ensino do *HDI Brasil* e a partir de hoje vou falar em todas as edições da *SupportWorld Brasil*. Nesta coluna vou compartilhar com você experiências interessantes que tive em minhas andanças pelo nosso país, ao ministrar os mais diferentes treinamentos, assessorias ou auditorias nos mais longínquos recantos.

> “Nesta coluna vou compartilhar com você experiências interessantes que tive em minhas andanças pelo nosso país, ao ministrar os mais diferentes treinamentos, assessorias ou auditorias nos mais longínquos recantos.”

Chegando em Horizontina descobri alguns detalhes interessantes: a cidade possui somente dois táxis, que se revezam na rodoviária durante o dia e a noite. Lá é a terra natal da Gisele Bündchen e sede da JohnDeere, a maior indústria de equipamentos agrícolas do mundo.

O intuito da minha viagem para lá era ministrar o curso *HDI-SCA* para 27 analistas de suporte de uma empresa local, prestadora de serviços. Dizem que o pessoal do sul do Brasil é mais fechado, mas não foi nada disso que encontrei. Me deparei com uma turma extremamente falante e motivada, o que causou uma ótima impressão. Os alunos foram naturalmente participativos, faziam diversas perguntas e me mostraram a cidade, em um divertido passeio. Isso me entusiasmou ainda mais para ministrar o treinamento dos outros dias.

HDI_000_Cintia.indd 34 21/05/11 15:57

Uma das coisas que mais me surpreendeu foi a identificação que possuem com o *HDI*. O gestores colocam todos os certificados de participação dos nossos cursos emoldurados na parede do escritório. A plaqueta de certificação *HDI-HDM* também aparece à vista em sua mesa e o logo de membro *HDI* em seu cartão pessoal. O logo do instituto aparece até no painel de controle do service desk.

No dia 23 de dezembro reuni minhas coisas para voltar para casa. Natal em família! Estava tensa em relação ao meu retorno, pois o caos aéreo tinha sido uma realidade no ano de 2009 durante o período de festas de fim de ano. Os aeroviários e aeroportuários aunciavam uma greve para aquele mesmo dia. Para garantir, como uma boa profissional da área de TI, tinha minha contingência, um carro alugado em Porto Alegre. Caso realmente não houvesse vôo, ia encarar 1.235 km de estrada, pois passar o Natal longe da minha filha de 4 anos não estava nos meus planos.

Após 5 deliciosos dias em uma cidade muito diferente de onde moro (São Paulo), com lindas paisagens, calor de 38º, ar puro, pensei quando teria outra oportunidade de conviver com pessoas tão maravilhosas e gentis. Com esse pensamento deixei Horizontina para trás.

No final deu tudo certo! Cheguei em casa no horário programado (sem greve) e com uma sensação boa de trabalho realizado, pois 98% dos alunos passaram no exame de *Certificação HDI-SCA* e, o Natal, foi como deveria ser, festejos com toda minha família reunida.

Sobre a autora

Cintia Caputto - com experiência de 13 anos em service desk e field services, Cintia tem amplo conhecimento em gestão de equipes, desenvolvimento estratégico para melhoria no atendimento, desenvolvimento de processos, monitoramento, dimensionamento de equipes, controle de custos, maximização de ROI, scripts e metodologias de trabalho. Com passagem por empresas como HP, Atos Origin e Stefanini, a especialista é hoje a principal responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual produzido pelo HDI Brasil em parceria com os demais profissionais do Strategic Advisory Board, bem como a interface com o HDI no mundo. É intrutora e auditora certificada HDI.

Soluções definitivas em TI e Outsourcing

Pare de se preocupar com tecnologia e ganhe tempo para se concentrar no seu negócio.

Utilize nossa inteligência tecnológica para identificar, implantar, gerenciar e manter a melhor solução tecnológica para sua empresa.

Service Desk sob medida, com as melhores práticas do mercado.

Acesse e saiba mais.
www.g2bservices.com.br

G2BServices - São Paulo
Tel +55 11 3521 7303
Fax +55 11 3521 7070

G2BServices - Rio de Janeiro
Tel +55 21 2586 6302
Fax +55 21 2586 6001

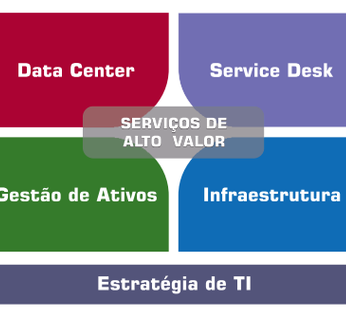
G2B services

TecnoComp Tecnologia e Serviços

Soluções em serviços de Service Desk e Outsourcing

- Temos o melhor custo benefício do mercado;
- Agilidade e praticidade em todos os processos;
- Atendimento 7x24 trilingue - América Latina;
- Experiência em empresas de grande e médio porte.

Portfólio multidisciplinar de Serviços TecnoComp



sac@tecnocomp.com.br
11 2199-5800
www.tecnocomp.com.br

TecnoComp Tecnologia e Serviços

PRA QUE SERVE CADA FRAMEWORK DE MERCADO?

**Reproduzido com permissão do HDI Internacional*

Por Julie Mohr

Quando o caos toma conta da nossa vida diária, os sinais são evidentes. Nós nos sentimos sobrecarregados, esgotados e ficamos desesperados para cumprir todas as nossas obrigações. Como indivíduos, podemos adotar frameworks que nos ajudem a priorizar o nosso trabalho, identificar as principais tarefas e concluir um item do nosso trabalho de cada vez. Para fazer isso, criamos checklists, multitarefamos, atribuímos tarefas a outros membros da empresa e nos afastamos de tarefas que nós decidimos não serem tão importantes. Com a TI isso não é muito diferente.

Frameworks existiam muito antes de surgir a tecnologia. Então por que muitas organizações só recentemente começaram a avaliar e adotar frameworks de TI? A resposta é estrutura. A fim de gerir um sistema complexo ou uma rede de valor, as organizações precisam ter um ambiente estruturado para alcançar eficiência e eficácia operacional, bem como compreender como medir o desempenho e melhorar continuamente. Vamos examinar alguns dos frameworks mais populares e discutir como eles podem trabalhar juntos no serviço de governança de TI.

ITIL

As organizações de TI evoluíram rapidamente para acompanhar o ritmo da tecnologia, mas, em muitos aspectos, temos ficado aquém das expectativas dos usuários de tecnologia que criamos e suportamos. É compreensível. Muitas vezes nós temos pouca influência sobre o estabelecimento e gerenciamento das expectativas e pouca visibilidade sobre o que priorizar a fim de servir melhor o negócio. A adoção de um framework fornece estrutura para uma organização de TI, e um das razões porque a ITIL tornou-se tão popular é que nos provê essa estrutura e nos ajuda a gerenciar o ambiente e as expectativas do cliente.

A ITIL não é a única jogadora no time. Sim, é o padrão de fato, quando se trata da adoção de gerenciamento de serviços, mas gerenciamento de serviços não é a única coisa que precisamos para gerirmos a TI como um negócio. Tomemos, por exemplo, a governança de TI. As organizações de TI estão constantemente lidando com mudanças nas leis e regulamentações que afetam a maneira como elas podem realizar negócios. Se é HIPPA para segurança da informação dos pacientes médicos, Sarbanes-Oxley para companhias de capital aberto ou todos os novos regulamentos proferidos ultimamente, estas leis e regulamentos foram desenvolvidos para proteger os direitos e informação dos consumidores dos serviços e as corporações precisam demonstrar cumprimento dessas leis e regulamentos. Pelo fato de os dados dos clientes residirem em sistemas de TI, as TIs desempenham um papel importante na demonstração de conformidade.

HDI_000_Frameworks.indd 36 21/05/11 15:55

O framework ITIL oferece uma visão global do ciclo de vida do serviço e vai nos ajudar a identificar os obstáculos regulamentares e projetar o melhor serviço possível para o negócio. Nós também podemos aprender como melhorar o serviço e medir sua efetividade. Com relação ao cumprimento, existem três processos da ITIL que são particularmente úteis: gerenciamento de mudanças, gestão de segurança e gerenciamento da continuidade de serviço. No entanto, dada a sua limitada visão sobre o gerenciamento de risco, a ITIL está aquém de ajudar a organização de TI a adotar uma abordagem holística da governança de TI.

COBIT

O COBIT (Objetivos de Controle da Informação e Tecnologias Relacionadas - tradução livre), é um framework que incide sobre a gestão de uma organização de TI através da identificação dos controles necessários para a governança de TI. Este framework é utilizado pelas organizações de TI e responsáveis por compliance para avaliar a eficácia dos controles associados com a direção estratégica da organização. Imagine um navio com um capitão no leme e muitos marinheiros que trabalham para manter o navio flutuando. A governança fornece ao capitão as informações que permitem que ele mantenha o navio no rumo. Os conceitos de dirigir e controlar são o coração da governança de TI.

Por que uma organização utiliza o COBIT? O COBIT nos ajuda a identificar objetivos de negócios, alinhar as metas de TI com os objetivos do negócio e avaliar a força das práticas que sustentam os objetivos da organização de TI. O COBIT também ajuda a definir um destino desejado. Uma vez que nós corrigimos a orientação estratégica, nós podemos então usar a ITIL para nos ajudar a alavancar a melhoria do que precisa ser corrigido. Em outras palavras, a ITIL nos ajuda a chegar a essa situação-destino.

Por exemplo, digamos que a empresa queira melhorar a orientação ao cliente. O objetivo do negócio é transportado para a meta de TI de melhorar a satisfação do cliente, que é transportado aos processos de TI relacionados com o gerenciamento do service desk e dos incidentes. Usando o COBIT, podemos avaliar o nível de desempenho atual dos processos de TI e identificar como precisamos estar, a fim de melhorar o apoio à meta do negócio. Os controles ou medidas nos permitem coletar informações do processo, e quando nós identificamos uma fraqueza, nós podemos usar a ITIL para nos ajudar a entender como gerenciar melhor a central de atendimento e o processo de gerenciamento de incidentes.

Muitas organizações que utilizam a ITIL passam por dificuldade para decidir por onde começar. O gerenciamento de incidentes e mudanças estão geralmente no topo da lista de coisas para corrigir, mas como sabemos realmente o que consertar, e em que ordem? O COBIT abrange uma porção maior da organização de TI, cobrindo planejamento, organização, entrega, suporte, aquisição, implementação, medição e avaliação. Seus quatro domínios de processos fornecem um método mais abrangente de avaliação da organização de TI, determinando seus pontos fracos e alinhando oportunidades de melhorias com as atividades que melhor suportam a estratégia do negócio. O COBIT é um componente vital da boa governança, que por si só ajuda a gerenciar riscos, gerenciar o desempenho e gerir os recursos.

ISO 20000

Os padrões de mercado fornecem um método para as organizações avaliarem os seus desempenhos em relação aos requisitos definidos. As normas ISO fornecem orientações sobre as melhores práticas para uma determinada indústria. O ISO9000 é o padrão para a fabricação, o ISO17799 para a segurança, por exemplo. Para o gerenciamento de serviços, o padrão é o ISO20000. O âmbito do ISO20000 é semelhante ao ITIL; ele serve o para medir o sucesso de uma implementação da ITIL comparado com o padrão. Por exemplo, o ISO20000 faz uma série de perguntas sobre o gerenciamento de mudanças, incluindo “Você tem um processo de gerenciamento de mudança em vigor? “e” Está documentado? “Se você responder “não” a qualquer uma das duas perguntas, então mostrará as fraquezas que devem ser abordadas antes que seu programa de gerenciamento de mudanças possa ser considerado bem sucedido.

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma estrutura de gestão de negócios que avalia a saúde de uma organização em quatro domínios: financeiro, do cliente, processos internos, e aprendizado e inovação. Ao definir métricas para cada quadrante, o negócio pode pintar um retrato do desempenho global da organização. O valor do balanced scorecard é ver como o desempenho da organização em um quadrante pode afetar a o desempenho do outro. Equilibrando todos os quatro quadrantes ajudará garantir que sua organização esteja preparada para o sucesso.

O Balanced Scorecard é um dos frameworks mais difíceis de ser implementado, por causa da falta de controle sobre

HDI_000_Frameworks.indd 37 21/05/11 15:55

as informações que alimenta o scorecard. A governança de TI é uma maneira de coletar mais informações que ajudem a entender o sucesso da estratégia e a conduzir o desempenho organizacional. Em particular, a implementação dos controles do COBIT auxiliariam a organização na busca pelo sucesso na captura de informações relevantes para preencher o balanced scorecard.

Integrando os frameworks

Qual é a visão? => Estratégia de negócios => Objetivos
Onde nós estamos agora? => ISO 20.000 => Compare-se ao padrão
Onde nós queremos chegar? => COBIT => Avaliação de maturidade
Como chegaremos lá?=> ITIL => Melhoria de Processos
Já chegamos lá?=> Balance Scorecard => Medições

Como todos esses frameworks se encaixam? Cada um tem o seu lugar em qualquer organização. Dependendo do que a organização está tentando alcançar, um framework ou padrão em particular pode ser mais importante que outro. Quando a dinâmica do ambiente muda ou outras questões se tornam prioridade, um framework diferente poderá se tornar prioridade.

Para entender melhor como esses diferentes frameworks e padrões se encaixam (figura 1), comece com o conceito global de governança de TI. Um dos principais objetivos da governança de TI é estabelecer controles diretos na organização. Se uma organização tem alguns destes controles em vigor, eles podem decidir por avaliar o atual nível de maturidade da governança de TI e melhorar a partir dali. O framework ITIL CSI fornece uma metodologia para avaliar o estado atual e determinar a forma de fazer melhorias. A modelo CSI pede cinco perguntas:

1. Qual é a visão? (A maioria das organizações olha para a sua alta administração para definir sua visão estratégica e seus objetivos.)
2. Onde estamos agora? (Use padrões ISO20000 para identificar a fraqueza da organização).
3. Onde é que queremos chegar? (Use o modelo de maturidade de processo do COBIT para identificar o modelo de maturidade)
4. Como chegaremos lá? (Use a ITIL).
5. Já chegamos lá? (Aplique os controles do COBIT, que alimentam com informações do balanced scorecard).

Esta é apenas uma maneira criativa que uma empresa pode aproveitar vários frameworks. Cada um tem seus pontos fortes e fracos, e cada um requer um certo nível de conhecimento e competência para o sucesso de envolver a organização em uma mudança.

Mudança Organizacional

O sucesso de qualquer framework depende da capacidade de mobilização em relação à mudança. Gerenciamento do compromisso, comunicação e treinamento, uma visão bem definida e uma coalizão administrativa afetam quão bem sua organização se envolve na mudança. As oito etapas para uma mudança organizacional de Kotter é uma ótima ferramenta para visualização holística da mudança. Esta metodologia não vai ajudá-lo a identificar o framework correto para usar, mas vai ajudar a sua organização a incorporar mudanças em um projeto com metas e objetivos definidos.

Para gerenciar com sucesso uma organização de TI e os serviços que ela oferece para a empresa, o prestador de serviço de TI deve usar múltiplos frameworks para identificar pontos fracos e fazer as melhorias que beneficiam o negócio. ITIL, COBIT, ISO20000, Six Sigma, gerenciamento de projetos, as oito etapas para uma mudança organizacional de Kotter, o CSI, e o balanced scorecard são excelentes ferramentas para a condução de agregar maior valor para o negócio. Restringir a organização apenas a uma ferramenta, limita as possibilidades de melhoria; tentar usar muitas dilui a eficácia global da totalidade delas. Assim como um chef de cozinha, ter mais ferramentas não te ajudará a cozinhar uma refeição melhor. Você precisa das melhores receitas, os melhores ingredientes e as ferramentas certas para o trabalho. Isso se consegue com prática, treinamento, experimentação e experiência. E nunca é demais trazer um mestre cozinheiro para te ajudar.

Sobre a autora

Julie Mohr é o que hoje chamamos de Cientista dos Serviços, e além de apaixonada pela área de Gestão de Suporte e Serviços de TI, é uma estudiosa das melhores práticas de mercado, conhecida e reconhecida em todas as partes do mundo. Julie contribui ativamente para melhorar o futuro da indústria de Tecnologia da Informação, e já gerenciou mais de 60 projetos de consultoria e auditoria em diferentes empresas, a maioria delas presentes na lista das 100 melhores organizações para se trabalhar no mundo, publicada pela FORTUNE. Mohr já publicou mais de 150 artigos e uma série de livros. Hoje ela atua como Diretora de Pesquisas da empresa BluePrint Audits, é VP do itSMF LIG de Sacramento, palestrante profissional, membro do comitê de Standards do HDI para certificações, membro da IEEE computer society, Associação Americana para Qualidade, ISACA, PMI, HDI, itSMF, entre outros.

HDI_000_Frameworks.indd 38 21/05/11 15:55

Você sabia que a Excelência em sua operação está mais perto do que você imagina?

Conheça o Support Center Certification do HDI e conquiste:

- Redução do tempo de atendimento
- Redução do número de incidentes
- Redução no tempo de escalação
- Redução do turnover
- Aumento da satisfação do usuário
- Aumento da satisfação dos profissionais de TI
- Redução no tempo médio de resposta a solicitações
- Aumento dos atendimentos resolvidos no primeiro contato
- Aumento dos atendimentos resolvidos pelo primeiro nível
- Aumento da capacidade dos especialistas em absorver novos projetos

HDI
Leading IT Service & Support
B R A S I L

falecom@hdibrasil.com.br - 11 3054-2005
www.hdibrasil.com.br

premierit.com.br

SEGURANÇA, TEMPO E CONTROLE.

É A PREMIER IT INOVANDO E TRANSFORMANDO SUA EMPRESA, EM UMA EQUIPE DE PONTA.

Nossas soluções são únicas e diferenciadas.

Pois nosso compromisso é fazer a TI de sua empresa estar sempre à frente.

Para que possa prover a alta performance necessária ao seu negócio.

Premier IT,
Patrocinador Platinum do HDI Conference 2011.

Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Londrina e Brasília

PREMIER IT
Segurança, Tempo e Controle em

A gente entende de TI e entende você.