ANO II - Nº 10 - FEVEREIRO / MARÇO 2013 - WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA - R$ 12,90

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O DIRECIONADOR DA SUA TI

CARREIRA

Leandro Jardini, especialista de negócios (pré-venda) da Algar Tecnologia

BATE-PAPO

Raquel Torres, Head de DSS – Desktop Services and Solutions da T-Systems

Seus usuários têm problemas com o suporte SAP?

Há mais de 21 anos no mercado, a Resource é uma das maiores integradoras de serviços de TI do País, classificada pela consultoria IDC, como a empresa que mais cresceu em market share nos últimos anos.*

Com amplo portfólio de serviços, a Resource oferece uma nova solução completamente em linha com suas necessidades de atendimento e suporte SAP, o **SERVICE DESK SAP**.

DIFERENCIAIS

- Atendimento SAP 24x7 multilingue certificado RunSAP
- *Know-how* em regras de negócios e sustentação de ambientes SAP
- Cases nacionais e globais em mais de 40 empresas
- Processos de atendimento e base de conhecimento específicos
- Plano de formação e desenvolvimento de carreira em SAP

SERVICE DESK SAP

Uma oferta totalmente especializada em atendimento SAP

Acesse o hotsite da Resource, conheça nossos cases e descubra como um dos maiores parceiros SAP pode ajudá-lo!

www.resource.com.br/servicedesksap

Resource® IT SOLUTIONS

*Fonte: IDC Brazil IT Services Tracker 2011

SUMÁRIO

04 **CARTA DO EDITOR**

05 **CARTAS**

06 **BIBLIOTECA**

08 **BATE-PAPO** *Raquel Nadalim Leme Torres, head de Desktop Services and Solutions/ T-Systems*

12 **CASO DE SUCESSO**

24 **ENTREVISTA,** *com Sérgio Brito, analista de TI no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia*

32 **CARREIRA,** *com Leandro Jardini, especialista de negócios (pré-venda) da Algar Tecnologia*

© James Thew

18 **MATÉRIA DE CAPA**

Planejamento estratégico para o departamento de TI

COLUNISTAS

14 PRODUTIVIDADE, *por* Fernando Baldin

Produtividade: Uma alternativa para o apagão de mão de obra

22 SUPORTE TÉCNICO, *por* Roberto Cohen

Más sabe el diablo por viejo que por diablo

28 MÉTRICAS, *por* Ricardo Mansur

Como o gestor deve escolher métricas em TI que realmente queiram dizer algo para o negócio? Resposta: Relevância e Significância

34 TENDÊNCIA, *por* Adolpho Chacon

Qual o futuro do CIO?

36 CONEXÃO INTERNACIONAL, *por* Matt McConnell

No Buzzer: Pense diferente sobre o seu Service Desk

38 HUMOR, *por* André Farias

Capa: a foto de capa foi comprada do fotolia – www.fotolia.com.
Autor: © James Thew. A Produção de capa é de Clovis Rolemberg.

carta do EDITOR

Divulgação

Direcionando o departamento de TI com o planejamento estratégico

Quanto custa em média um chamado feito ao seu centro de suporte? Quanto custa para entregar cada serviço de TI presente em seu catálogo de serviços? Se a sua empresa crescer 7% nos próximos 3 anos, qual o investimento que terá de fazer para atender à maior demanda resultante desse crescimento?

Você não sabe responder a alguma dessas perguntas? Então falta à sua operação de TI algo que para o restante da empresa já é bastante difundido: Planejamento Estratégico. É justamente esse o tema da matéria de capa da 10ª. edição da revista SupportWorld Brasil.

O planejamento estratégico é muito mais que um direcionador do negócio. Ele pode contribuir para garantir recursos a projetos, estabelecer metas, valores, missões, dentre outros fatores.

E para se ter um plano eficaz, devem-se seguir as etapas ao seu desenvolvimento, levando em consideração fatores que vão desde a análise do mercado econômico mundial até a definição das estratégias que serão usadas para alcançar os objetivos.

A matéria de capa traz a visão de três gestores da área de TI que o ajudarão a entender a importância de se ter um planejamento estratégico, bem como o auxiliarão a elaborar um.

Ainda nesta edição, a matéria Bate-Papo aborda a questão de assumir uma nova equipe, as dificuldades enfrentadas pelo novo gestor e dicas de como garantir uma gestão de sucesso.

Descubra também como a empresa Heineken obteve sucesso com a terceirização de serviços de TI.

E mais, dando continuidade ao tema da edição passada da revista SupportWorld Brasil, sobre a mudança no modelo de contratação de serviços de TI por órgãos públicos de bodyshop para nível de serviço, trazemos uma entrevista com o analista de TI no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), Sérgio Brito. No bate-papo, Brito explica quais foram os benefícios obtidos com a alteração do modelo, bem como o que motivou a fazer esta troca, como se deu o processo de transição, quais são as maiores preocupações de gestores que pretendem adotar esse modelo, etc.

Na seção Carreira, conheça a trajetória de sucesso de Leandro Jardini, especialista de negócios (pré-venda) da Algar Tecnologia, desde o seu ingresso ao mercado de TI até a chegada à liderança.

Boa leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

Parabéns

A revista deste mês do HDI está excepcional!!! Parabéns!!!

Rodrigo Coelho – Diretor de Operações/ Service Desk – Resource It Solutions
São Paulo/ SP

Sugestão

Caros, tenho acompanhado as publicações da revista desde o ano de criação e gostaria de parabenizá-los pelo material oferecido ao mercado de TI. Aproveito para sugerir um tema a ser abordado que causa bastante discussão no setor: Mudança cultural dos usuários.

Obrigado.

Ricardo Oliveira Mendes – Coordenador de Service Desk
São Paulo

Dúvida

Olá, gostaria de saber como faço para acessar a revista na ferramenta on-line?

Obrigado.

Júnior Ferreira
Campinas/ SP

Resposta: Olá, Júnior Ferreira, tudo bom? Para acessar a versão on-line da revista SupportWorld Brasil, basta fazer o cadastro em nosso site: http://hdibrasil.com.br/revista e obter acesso gratuito.

COMO ASSINAR A REVISTA?

A assinatura da revista ***SupportWorld Brasil*** é feita por meio do site www.hdibrasil.com.br/revista. O custo da assinatura anual (6 edições) é de R$ 69,90. Dúvidas, contate-nos pelo telefone (11) 3071-0906.

Agradecemos críticas e elogios enviados à redação da ***SupportWorld Brasil***. Todas as mensagens serão lidas e contempladas para futuras pautas à revista. Envie sua mensagem ao e-mail redacao@hdibrasil.com.br ou ao site www.hdibrasil.com.br/revista. Também nos procure no Twitter, Facebook e Linkedin com o termo ''hdibrasil" e interaja com os grupos do ***HDI*** na Internet.

SUPPORTWORLD BRASIL
www.hdibrasil.com.br/revista
www.supportworld.com.br

ANO II – Nº 10 – EDIÇÃO FEVEREIRO / MARÇO 2013

EXPEDIENTE HDI
CEO: *Luiz Couto*
luiz@hdibrasil.com.br
Diretor-executivo: *Thiago de Marco*
thiago@hdibrasil.com.br
Gerente de marketing: *Felipe Coelho*
felipe.coelho@hdibrasil.com.br
Analista de marketing: *Mariana Pontes*
mariana@hdibrasil.com.br
Coordenador de mídia e eventos*: Dennis Velilla*
dennis.velilla@hdibrasil.com.br
Gerente de conteúdo: *Cintia Caputto*
cintia.caputto@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: *Fernanda Araújo*
fernanda@hdibrasil.com.br
Analista de produtos*: Arthur Grandi*
arthur@hdibrasil.com.br

EXPEDIENTE EDITORIAL
Jornalista responsável: *Natalia Gela – MTb 54.871*
redacao@hdibrasil.com.br
Revisão:
Maria Elisa Guedes
redacao@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

PUBLICIDADE
Executivo de conta:
Dennis Velilla
dennis.velilla@hdibrasil.com.br

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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

Central de relacionamento HDI:
(11) 3071-0906

Sobre o HDI:
Conheça mais sobre o HDI em www.hdibrasil.com.br
Assine a newsletter com conteúdos relevantes para o seu dia a dia: www.hdibrasil.com.br

HDI Brasil
Rua Dr. Renato Paes de Barros, 714 – Cj. 74
Itaim Bibi – São Paulo/SP – CEP: 04530-001
Impressão: 3M PRODUÇÃO GRÁFICA
Circulação: nacional
Periodicidade: bimestral

A revista 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 a que pertence,* TechWeb, *do grupo* UBM – United Business Media.

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

Dicas de leitura...

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS – BPM
Gestão Orientada à Entrega por Meio de Objetos
Autores: Júnior, Orlando Pavani e Scucuglia, Rafael
Editora: M. BOOKS
Idioma: Português

Abordagem conceitual e alternativa sobre excelência da Gestão Integrada e uma metodologia genuinamente brasileira para implementação da Gestão por Processos – BPM nas organizações públicas e privadas.

Dois sócios de uma empresa de consultoria especializada em excelência da gestão e comportamento organizacional (GAUSS CONSULTING GROUP) vêm desenvolvendo e implementando com sucesso, há mais de 20 anos, uma metodologia plataforma e inovadora de Gestão por Processo – BPM que é orientada à entrega por meio dos objetos. Essa metodologia contém os temas:

•PENSAMENTO SISTÊMICO E PENSAMENTO CONSILIENTE – Além da visão sistêmica, os autores propõem o pensamento consiliente, termo cunhado em 1840 por Willian Whewell.

•MODELAGEM E MAPEAMENTO COM FOCO NAS ATIVIDADES e nos OBJETOS – Antes de desenhar os fluxos das tarefas (foco dos profissionais de TI), é fundamental entender e aperfeiçoar as atividades e as entregas provenientes destas com foco na identificação de processos ponta a ponta.

• MAPEAMENTO de "baixo para cima" (efeito bidê) e de "fora para dentro"(efeito redemoinho) – Em vez de definir a Cadeia de Valor para depois iniciar as modelagens dos processos organizacionais.

• KAROSHIS e TEIANS – Termos adotados pelos autores para traduzir a diagnose de necessidades de melhoria (abordagem in-process), de oportunidades de melhoria (abordagem on--process) e de refinamento das práticas de gestão com base no conceito de aprendizado organizacional (abordagem out-process) por meio dos objetos com o auxílio do software Vettore.

• AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADO À ENTREGA – Uma alternativa às avaliações de desempenho tradicionais que viabiliza indicadores drivers para cada membro da força de trabalho.

• A MANUALIZAÇÃO EMPRESARIAL – O sistema de documentação para padronização dos processos mapeados e otimizados que viabiliza, no momento adequado, a implementação de softwares de gestão (BPMS).

O EXECUTIVO E O ELEFANTE – Um guia de liderança para atingir a excelência interior
Autor: Daft, Richard L.
Editora: Novo Conceito
Idioma: Português

Líderes sabem o que deveriam fazer, então por que não estão fazendo? Quando um líder sabe qual o comportamento mais adequado, por que mantém o velho padrão e falha ao tentar se comportar como pretende? A resposta é que cada um de nós tem dois self: um é reflexivo, prudente e racional (o executivo interior); o outro self tem hábitos enraizados, é impulsivo e se deixa levar por suas emoções (o elefante interior).

Neste livro inovador, Richard L. Daft, expert em liderança, revela como líderes podem reconhecer seus dois self e aprender a acalmar, treinar e guiar seu elefante interior em direção ao comportamento que almejam.

Vários exercícios com resultados comprovados vão capacitá-lo a direcionar a si mesmo e outras pessoas de modo mais produtivo. Com um pouco de prática, seu executivo interior aprenderá a escolher as atitudes corretas em vez de permitir que seus comportamentos indesejáveis se manifestem.

Por meio de exemplos reais de mudanças pessoais drásticas, juntamente com recentes descobertas em psicologia, gerenciamento, neurociência e espiritualidade oriental, Richard Daft oferece orientação a todos que desejam tomar as melhores atitudes ao liderar a si mesmos e outras pessoas.

TEMPO DE PENSAR FORA DA CAIXA
Autor: Neves, Ricardo
Editora: Sinergia
Idioma: Português

As reflexões e análises desenvolvidas e apresentadas pelo autor neste livro alinham questões para pessoas que procuram se libertar do aprisionamento de modelos mentais que exauriram suas possibilidades. "Tempo de pensar fora da caixa" pretende ajudar os líderes e aqueles que estão desapontando a amadurecer algumas questões do século 21.

Cherwell Service Management Plataform

Reconhecida pelo Forrester Research como uma "líder emergente" e incluída no Quadrante Magico do Gartner 2012 como uma das três melhores soluções em ITSM do mundo, a plataforma de gerenciamento de serviços Cherwell é flexível, moderna e com recursos ilimitados.

Certificada com o selo PinkVERIFY em 11 processos ITIL, é uma solução completa, com funcionalidades e características únicas, o que a tornam uma revolução na gestão e controle de processos para seu negócio.

CHERWELL PREFERRED PARTNER™

BusinessStation

Knowledge Transition for your Company

TEL:. 11 2495.1337 :: **EMAIL:**. contato@bstation.com.br

www.bstation.com.br

© alphaspirit

DESMISTIFICANDO A NOVA GESTÃO

Por Natalia Gela

Assumir a gerência de uma nova equipe pode ser mais complicado do que parece. O desafio não se encontra apenas em realizar as tarefas destinadas ao cargo. Essa nova atribuição exige habilidade para conquistar a confiança dos colaboradores e contornar os obstáculos que surgem por conta dessa transição de chefia.

O gestor deve ter em mente que a equipe pode ficar insegura com os rumos da nova administração. Assim, é imprescindível deixar claro quais são os seus objetivos, bem como manter o caminho aberto à comunicação. Uma vez que essa comunicação é determinante para entender quais são as necessidades do departamento e são os seus colaboradores que melhor podem lhe informar.

Neste bate-papo com Raquel Nadalim Leme Torres, head de DSS – Desktop Services and Solutions – da T-Systems, buscamos identificar os principais pontos que podem garantir o sucesso da nova supervisão. Torres possui 15 anos de experiência em Service Desk em empresas prestadoras de serviços e é instrutora certificada dos cursos de gerentes e analistas de Service Desk pelo HDI Brasil.

Esclareça suas dúvidas e descubra quais são as ações que podem ser decisivas para uma boa gestão.

Boa leitura!

O que o gestor que acabou de assumir uma equipe de Service Desk deve saber sobre gerir uma nova equipe?

Antes de mais nada, o gestor precisa saber porque ele foi escolhido para gerenciar essa equipe e quais são os seus objetivos: Aumento de produtividade? Redução de custos? Para alavancar novos negócios? Aumentar a satisfação dos clientes e funcionários? Sabendo o porquê desse novo gestor ter sido escolhido, já é possível construir prováveis pontos fortes e de melhorias na equipe – que são geralmente confirmados pelos objetivos esperados pelas lideranças superiores que participaram da indicação ou decisão do novo gestor.

Quais devem ser as primeiras ações tomadas pelo novo gestor?

Em primeiro lugar, é importante preparar as pessoas para a mudança, divulgando com clareza os objetivos que o novo gestor deve atingir. Nesse momento, a transparência é a melhor atitude para tentar criar um clima positivo. Pondere apenas na profundidade dos detalhes de acordo com os objetivos. Em seguida, acredito ser importante que as pessoas conheçam um pouco sobre o novo gestor – sua forma de trabalhar, histórico de conquistas, etc. –, para trazer certa segurança à nova equipe. Depois, mãos à obra... O novo gestor deve iniciar um levantamento de informações completo baseado nos três pilares: pessoas, processos e ferramentas – e os indicadores relacionados a cada um destes pilares. Esse levantamento pode ser por meio de reuniões formais; entrevistas individuais, dentro e fora da organização; e de análise de relatórios.

Quais são as maiores dificuldades enfrentadas tanto pelo gestor como pela equipe nessa transição de chefia?

Toda mudança gera insegurança e, dependendo da primeira atitude do novo gestor, o processo de adaptação entre este e a equipe será mais fácil ou mais rápido. As demais dificuldades estarão proporcionalmente ligadas aos objetivos e esse é um momento em que o novo gestor deve ter bastante jogo de cintura, sem perder o foco nos resultados.

Quais as rotinas diárias que devem ser criadas para uma correta administração do tempo?

Antes de rotina diária, o novo gestor deve consolidar todas as informações levantadas, definir pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e definir prioridades das ações a serem tomadas. A partir desse momento, diariamente, o novo gestor e sua equipe iniciam juntos as ações para atingir os objetivos. Eu recomendo sempre definir uma pessoa/ equipe responsável pelos problemas do dia a dia e pelo operacional, pois os imprevistos consomem um tempo valioso do nosso dia. E uma pessoa/ equipe com visão mais estratégica, que ajudará o novo gestor a manter o foco nos resultados.

> **“Toda mudança gera insegurança e, dependendo da primeira atitude do novo gestor, o processo de adaptação entre este e a equipe será mais fácil ou mais rápido”**

Quais são as melhores ferramentas para isso?

Para consolidar o levantamento de informações, eu recomendo uma análise SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades), e para definir prioridades, uma análise gráfica de urgência versus importância.

O que o novo gestor deve fazer para aumentar a produtividade de sua equipe? Como adotar essas novas medidas?

O aumento de produtividade vai depender muito do levantamento de informações, mas geralmente consegue-se aumento de produtividade por meio da revisão e automatização de processos, da implantação de ferramentas e das pessoas certas nos lugares corretos para aumentar a capacidade produtiva. Nem sempre redução de pessoas é sinônimo de aumento de produtividade.

E na questão de redução de custos? Ela pode causar insatisfação nos novos comandados?

É por isso que a transparência e a divulgação com clareza dos objetivos são umas das primeiras ações do novo gestor. Se o objetivo principal for a redução de custos, e o novo gestor for transparente e demonstrar atitudes de trabalho em conjunto, por exemplo, a própria equipe pode se motivar para ajudar a encontrar alternativas de redução de custos.

De que forma o gestor deve implementar e otimizar processos?

Por meio da revisão dos três pilares já comentados: pessoas, processos e ferramentas. A adoção de controles diários, semanais e mensais de indicadores-chave ajudará o novo gestor a analisar se os resultados estão sendo atingidos.

Quais são os pontos mais importantes para uma gestão bem-sucedida?

A transparência na comunicação de objetivos e resultados – de forma a criar um verdadeiro espírito de equipe – e, sem dúvida, o respeito –, principalmente pelas pessoas que já estão na área há muito mais tempo que o novo gestor.

De que forma o gestor pode garantir a satisfação de sua equipe?

É importante conhecer o que motiva individualmente cada funcionário, criar ações, concretas e atingíveis, de motivação individual que façam sentido para a organização, e ações de motivação para a equipe. Mas, novamente, a comunicação é um ponto importante nesse processo, com: revisões de desempenho periódicas; política de portas abertas; campanhas motivacionais; plano de carreira formalmente estabelecido.

E dos clientes atendidos?

A regra é a mesma: conhecer o cliente e o que o motiva naquele momento e criar ações concretas para atingir os objetivos, de comum acordo, e ações que sejam benéficas para ambas as partes. Da mesma forma, estabelecer comunicação eficiente em todos os níveis.

Como a comunicação adequada garante que as mudanças não causem insatisfação?

Mesmo com a comunicação adequada, pode haver insatisfações. E, nesse momento, o novo gestor precisa avaliar os motivos delas. Verificar se são isoladas ou generalizadas e estabelecer ações de reversão para essas insatisfações.

Como deixar os novos comandados à vontade para falar sobre os problemas existentes a serem solucionados?

Criando um clima positivo para as mudanças, mostrando o que a equipe ganha participando deste processo. E isso vai muito além de simplesmente solucionar os problemas, pois também envolve o desenvolvimento profissional e o plano de carreira individual. Se o novo gestor atinge os objetivos esperados, toda a equipe sai ganhando.

Por onde começar a análise de gaps para melhoria: Processos, Pessoas ou Ferramentas?

Não existe uma regra definida, mas eu recomendo começar pelas pessoas, seguir à análise de processos e, depois, para as ferramentas. Não podemos nos esquecer dos indicadores relacionados a cada um desses pilares.

Se o foco inicial das mudanças for relacionado às pessoas, quais aspectos importantes o novo gestor deve se preocupar?

Organograma x pessoas-chave (percepções internas e externas);
Processo de avaliação de funcionários;
Pesquisa de satisfação de funcionários;
Seleção e contratação de pessoas;
Dimensionamento;
Campanhas motivacionais;
Plano de carreira;
Salários/ cargos atuais versus mercado.

E se for relacionado aos processos?

Metodologias e certificações – ISO, COBIT, ITIL, SCC;
Knowledge Management;
Processos de incidente, problemas e mudanças;
Processo de comunicação e governança;
Relatórios periódicos.

E a ferramentas?

Canais de contato: telefone, e-mail, web, chat, etc.;
Ferramentas de workflow e knowledge base;
Ambiente físico (mobiliário, micros, telefones);
Workforce Management;
Integração entre ferramentas;
Ferramentas de monitoração e indicadores/ dashboards.

Quais indicadores financeiros e operacionais devem ser coletados pelo novo gestor?

Operacionais: SLAs de atendimento -padrão (TMA, TME, % de fila de espera, % de abandono, First Call Resolution, % de resolução de outros níveis de suporte, TOP 10 principais ocorrências), nível de satisfação de clientes e funcionários.

Financeiros: custo por contato/ máquinas, receita versus despesa total, custo por funcionário. ●

Em breve o qualitor MOBILE vai liberar você do escritório.

Os chamados são distribuídos para atendimento via smartphones e tablets.

Recursos de geolocalizacão.

Principais funções de atendimento disponíveis: registros de atividades, check-lists, etc.

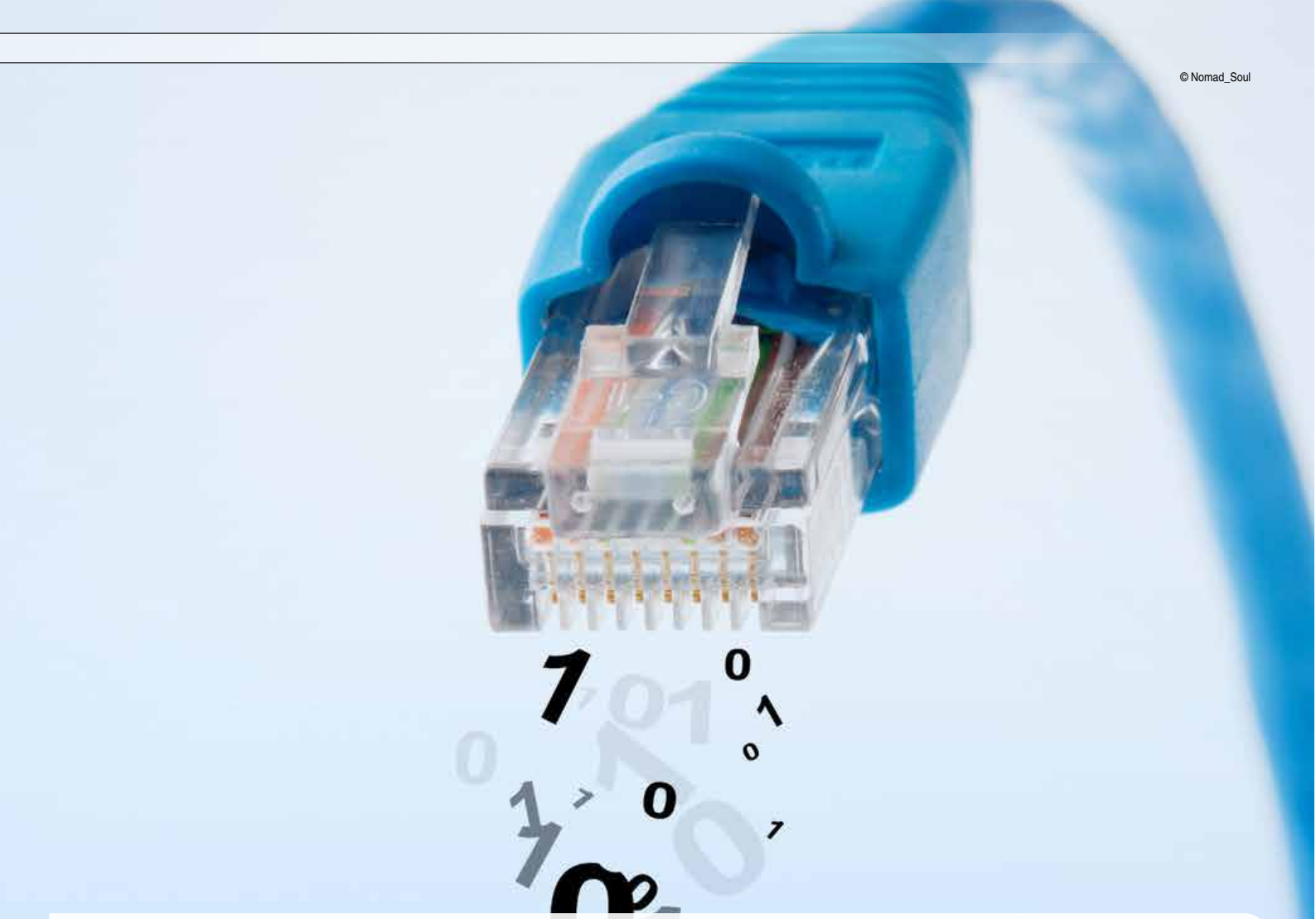
Fotos e gravações de voz podem ser anexados.

Inclui interação com fluxos de atendimento.

qualitor

www.qualitor.com.br

Disponível para plataforma iOS (iPhone e iPad). Android em breve.



© Nomad_Soul

UMA ÚNICA TI

UNIÃO DAS EQUIPES INTERNA E EXTERNA É O DIFERENCIAL DA HEINEKEN

Por Natalia Gela

Diferente da história da cerveja Heineken, que mantém a mesma fórmula de sucesso da bebida de 130 anos atrás, a política da empresa quanto à TI foi se modificando ao longo dos anos. É o que nos conta Renato Chiavelli, service delivery manager da Heineken Brasil, ao falar sobre a importância do Service Desk e do Field Services para a TI. De acordo com Chiavelli, ambos são a vitrine de TI para o negócio. "Devem ter políticas e padrões bem definidos para responder às questões e necessidades dos usuários. A equipe deve estar bem treinada e motivada, pois a satisfação do usuário é diretamente proporcional ao nível de atendimento prestado por esta." Ainda sobre a sua importância, Chiavelli explica que a agilidade no atendimento deve refletir a agilidade do negócio. "Não devemos ser menos do que isso, e precisamos sempre garantir uma qualidade acima da média (comparado a outros departamentos, ou mesmo em relação a outras empresas)."

Service Desk e Field Services

Para manter e melhorar constantemente os indicadores de Service Desk e Field Services, Chiavelli acredita que o importante, embora pareça óbvio, é fazer o básico benfeito. "Funciona! Manter o rigor de fazer uma reunião mensal criando plano de ação e fazendo acompanhamento deste a cada mês. É somente isso! Não há segredo."

Outro fator importante é mudar a concepção e percepção dessas áreas dentro da TI e perante a empresa. De acordo com Chiavelli, é preciso ter a noção de que se está lidando com pessoas, tanto do lado do colaborador quanto do usuário, em que cada um deve ser percebido de forma personalizada. "Não é uma tarefa fácil. Por mais padronizado que sejam os processos, devemos tentar 'dar uma forma' de personalização de cada serviço prestado. E sempre dar feedbacks para o usuário saber o que está acontecendo."

Outsourcing

No caso da Heineken, a empresa optou por terceirizar o serviço. Um dos fatores decisórios foi a capacidade que a HP (empresa contratada) tem de ter um serviço end-to-end, o que significa, além do Service Desk, toda a parte de hosting.

De acordo com Chiavelli, fica mais fácil gerenciar. "Mesmo assim, deve haver alguém do lado da Heineken com expertise técnica para garantir a qualidade das soluções apresentadas. Isso não é possível terceirizar. Pelo menos, nunca vi algo semelhante que deu certo."

O service delivery manager ainda conta que, para garantir a qualidade dos serviços, mantém um relacionamento com a empresa terceirizada como se fosse funcionária da Heineken. "A HP faz parte da equipe de TI. Não consigo ver como um fornecedor, mas como se fosse um funcionário da própria Heineken."

Para Chiavelli, outra vantagem da terceirização é a diminuição do impacto gerado pela falta de mão de obra qualificada. Ele explica, porém, que esse fator está diretamente relacionado com a qualidade da empresa de outsourcing. "Precisa ter um item específico durante o projeto de outsourcing para atender a este gap."

Sucesso

Uma das maiores vantagens proporcionadas por esse trabalho foi a redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA) de 7min05s para 5min21s, bem como a diminuição da quantidade de retrabalho (chamados abertos de forma incorreta).

Além disso, foi criada uma base de conhecimento em Access, em que pode ser executada qualquer chave de pesquisa. "O resultado são itens relacionados com o tipo de incidente ou requisição informado pelo usuário. No banco de dados, há o passo a passo de como abrir o chamado, quais informações são necessárias para perguntar ao usuário e para onde direcioná-lo. Sempre estamos atualizando esse banco de dados."

Todas as ações de TI desenvolvidas tornaram Chiavelli benchmarking dentre os clientes da HP. Ele indica algumas medidas tomadas que tornaram esse fator real, como "fazer a reunião no fornecedor, pois assim poderá falar com cada equipe em particular e conversar sobre problemas de forma técnica; trazer sempre alguém diferente da equipe de atendimento para reunião – o objetivo é mostrar como cada colaborador está inserido no ambiente e de que modo ele pode ajudar para melhorar o serviço –; acompanhar mensalmente os índices e criar um plano de ação (apesar de básico, isso não é feito em algumas outras empresas); tratar a HP (todos os colaboradores) como uma equipe única de TI".

Satisfação da equipe

São de conhecimento geral a importância e o benefício de contar com uma equipe motivada e satisfeita. E pensando nisso, a Heineken busca, por meio de ações motivacionais, manter seus analistas de suporte engajados. Chiavelli explica que a reunião de métricas, por exemplo, não é um lugar para se achar culpados. "É um bom momento para criar planos de ação em que todos estarão engajados. Sentir-se parte da solução é um bom motivador. Trazer a equipe para encontros fora do local de trabalho (almoço, happy-hour) ajuda a descontrair. Um ambiente com SLAs para cumprir, de certa forma, gera um certo stress. Devemos balancear esse stress com qualquer forma de descontração."

© endostock

PRODUTIVIDADE:
UMA ALTERNATIVA PARA O APAGÃO DE MÃO DE OBRA

Por Fernando Baldin

Várias publicações de alta circulação no Brasil veicularam matérias sobre dois temas fundamentais no mercado de TI: a falta de mão de obra qualificada e a baixa produtividade atual no mercado brasileiro. De fato, são duas faces de uma mesma moeda que acabam por prejudicar o desenvolvimento econômico do País.

Nos últimos anos no Brasil, principalmente na área de TI, passamos por uma certa overdose de qualidade. Acabamos desenvolvendo tamanho desejo de ter qualidade em nossas operações que simplesmente não aliamos esta vontade à produtividade, o objetivo era fazer benfeito a qualquer preço.

O reflexo disso é que essas reportagens trazem dados que comprovam que o Brasil obteve um ganho marginal de produtividade nos últimos 50 anos. Algumas calculam isso fazendo uma média do PIB por trabalhador ativo no País, outras utilizam dados de estudos mais detalhados de horas trabalhadas, mas o fato é que, independente da conta, o resultado é sempre próximo.

E um dos motivos que pode ter nos levado a desenvolver essa cultura, principalmente para a área de serviços, é que no passado nos habituamos a um mercado abundante em mão de obra. No entanto, à medida que a situação macroeconômica do Brasil melhorou, esse cenário alterou o perfil do povo brasileiro e as funções de início de carreira do mercado de trabalho sentiram cada vez mais a falta de pessoas dispostas a desenvolver atividades operacionais.

PIB E O SETOR DE SERVIÇOS

Por conta do setor de serviços representar 67,4% do PIB brasileiro – com tendência de crescimento para os próximos anos –, é natural que ele seja o mais impactado pelo aumento do custo com recursos humanos, como também seja o setor compelido a buscar novos modelos para sua operação.

O processo de melhora da renda e de sua distribuição irá impactar a forma como os futuros profissionais irão se preparar para entrar no mercado de trabalho. Certamente, as gerações Y e Z terão mais tempo de estudo e consequentemente um anseio por funções mais valorizadas e com remuneração maior que os atuais "cargos iniciais" nas empresas.

Portanto, o apagão de mão de obra não é só fruto de ausência de pessoas qualificadas, mas também de uma movimentação socioeconômica ocorrida no Brasil recentemente. É importante captar esses aspectos, pois isto nos mostra que essa não será uma onda, mas sim uma constante no País, enquanto caminhamos para nos tornarmos uma das maiores economias do mundo.

FAÇA O QUE EU FALO, MAS NÃO O QUE EU FAÇO

Com todo esse cenário à frente, é interessante que algumas empresas, que já sentem os efeitos desse apagão, não alteram sua forma de operar. Elas continuam na busca de profissionais em um mercado escasso de talentos, como se fossem pescadores, que mesmo sabendo que o mar não está para peixe, ainda lançam suas varas na esperança que um fisgue sua isca.

O caminho para enfrentarmos esse novo Brasil é nos conscientizarmos de que, a partir desta década, nosso foco deverá ser a Produtividade! A pergunta a ser respondida é:

Como você irá ganhar escala dentro do seu negócio, mantendo a qualidade? Essa resposta é importante para que sua operação de suporte técnico, seja externa ou interna, possa manter-se como uma peça-chave no negócio de sua operação.

MAS O QUE É ESCALA NO SERVICE DESK?

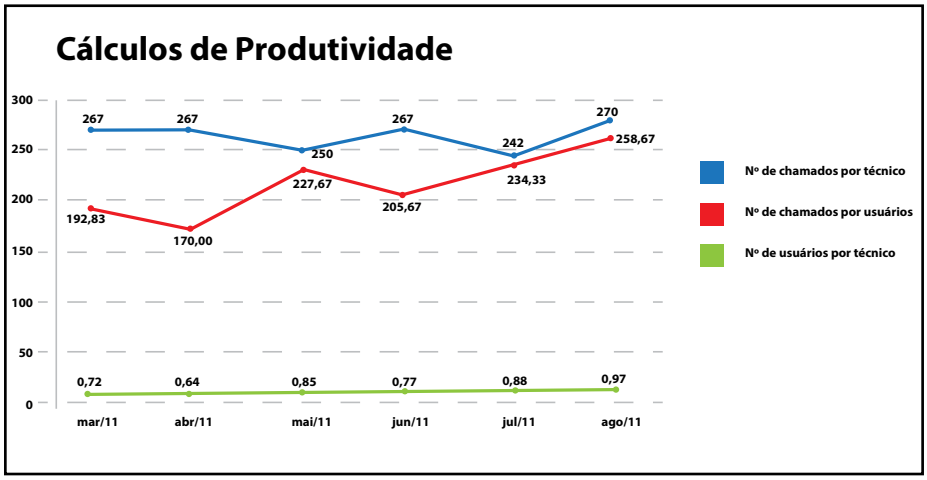
Aumentar a produtividade em uma operação de serviços basicamente é provarmos que conseguimos fazer mais com menos, mantendo a qualidade. É entendermos que em toda operação existem tarefas que não geram valor ou atividades que podem ter seu tempo diminuído e, assim, utilizarmos melhor as horas das pessoas envolvidas na entrega dos serviços.

Ponto Importante: Antes de começarmos a falar sobre produtividade, é importante deixar claro que nenhuma decisão que foque em aumentar a produção da equipe é válida se houver uma perda da qualidade – onde qualidade é a condição básica para uma operação existir, a ausência dela invalida qualquer relação entre cliente e prestador de serviço.

TUDO COMEÇA POR SABER ONDE ESTAMOS

O primeiro passo para aumentarmos a produtividade é conhecermos claramente onde estamos. Para isso, sugiro que você comece a controlar os seguintes indicadores:

1. Número de Usuários por Técnico.
2. Número de Chamados por Usuários.
3. Número de Chamados por Técnico.



Acima está um exemplo dos dados controlados mensalmente.

Com esses dados em mãos, você deve realizar o levantamento trimestralmente para poder acompanhar o desenvolvimento da produtividade da sua operação. Assim, você poderá realizar as validações sobre a evolução das ações e consequentemente o aumento de performance de sua equipe.

Esse acompanhamento é fundamental, pois caberá a nós gestores divulgarmos o sucesso da equipe!

AÇÕES DE PRODUTIVIDADE

Neste momento, peço que você deixe um pouco o ITIL (Melhores Práticas em Gestão de TI) de lado e adote um conceito diferente para as demandas da sua operação.

Analise os tipos de demandas que chegam até sua operação de serviços e faça a divisão destas com base nos seguintes critérios:

Incidente: Toda vez em que a demanda é iniciada por conta da infraestrutura, suas regras e políticas.

Requisição de Serviços: Toda vez em que a demanda é iniciada pelo usuário.

Com isso, você deve fazer uma relação dos dez principais tipos de demandas que sua operação suporta e começar a separá-los entre incidentes e requisições, conforme o conceito acima. Isso é importante, pois dentro da Metodologia MEFOS, as requisições têm um papel fundamental em gerar ganhos rápidos de produtividade e qualidade. Como toda requisição é algo que sabemos que iremos atender – só não sabemos quando –, podemos nos preparar para agilizar os processos de entrega daquela solicitação, organizando o processo e eliminando as atividades que não agregam valor à entrega daquele serviço ao usuário.

Após realizar esse levantamento, você deve focar nas demandas classificadas como requisições e assim fazer três perguntas-chave. Caso a resposta seja sim

para as três questões, essa requisição é uma forte candidata para ser Mefosizada (em outras palavras, automatizar a entrada da solicitação).

1. **É possível eliminar a necessidade de análise sobre a solicitação do usuário pelo Service Desk?**
   Essa etapa requer analisar se o usuário tem o conhecimento para realizar a solicitação ou até mesmo se ele tem permissão segundo a política da empresa.

2. **É possível eliminar o papel do Service Desk na captura dos detalhes da solicitação?**
   Essa questão é voltada para entender se o usuário possui todas as informações com ele, a fim de realizar a solicitação ou se ele precisa de algum apoio técnico para tal. Como exemplo, é a solicitação de acesso à pasta; normalmente o usuário tem o caminho correto que deseja, não precisando de apoio para definir isso.

3. **Ao levar as informações corretas ao grupo executor da atividade, é possível eliminar a atuação do Service Desk nessa solicitação?**
   Essa pergunta é fundamental, pois caso a resposta seja SIM, o Service Desk está atuando como pedágio no processo, somente aumentando o tempo sem adicionar valor ao serviço.

Com essas perguntas feitas, você deve desenvolver um plano de ação para que cada um dos pontos levantados seja trabalhado – eliminando a atuação do Service Desk com a análise e captura dos detalhes da operação, além de encaminhar a demanda diretamente ao grupo executor, sem pedágios.

Para entender mais detalhes desse processo, sugiro conhecer um pouco mais sobre o modelo MEFOS que oferece as alternativas para o desenvolvimento da operação.

CÁLCULO DE GANHO DE PRODUTIVIDADE

Uma vez realizada essa etapa, você já poderá calcular o ganho esperado de produtividade dentro da sua operação; para tal, faça a conta conforme a seguir:

TOTAL CHAMADOS	**7.735**
TOTAL MEFOSIZÁVEIS	**3.560**
GANHO DE PRODUTIVIDADE	**46,02%**

Calcule:

$$\frac{\text{Total de Chamados Mefosizáveis} \times 100}{\text{Total de Chamados}} = \%\ \text{de Ganho de Produtividade}$$

Com o exemplo acima, demonstramos que essa operação pode ter um ganho de 46,02% de produtividade, isso quer dizer que, ao adotar o modelo de operação levantado aqui, poderíamos atender a um volume quase 50% maior, mantendo a mesma equipe. Com isso em mãos, você pode também realizar uma análise do retorno financeiro que esse aumento de produtividade pode dar à sua operação, realizando o seguinte cálculo, tendo como base o investimento mensal em recursos humanos dentro da sua operação:

	CUSTO ATUAL	CUSTO FUTURO
CUSTO COM RH	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00
CUSTO POR CHAMADO	R$ 2,59	R$ 1,77

Com isso, demonstramos que, à medida que o custo por chamado cai, a sua empresa estará se beneficiando com uma operação de suporte mais barata e qualidade maior.

CONCLUSÃO

Certamente, um dos maiores desafios que temos para os próximos anos é começarmos a buscar novas fórmulas que gerem produtividade em nossas operações. Essa mudança irá afetar nossa relação com nossos usuários e clientes, na qual eles também deverão alterar seus hábitos que muitas vezes geram custos, os quais são arcados pelas área de TI dentro das empresas. Esse cenário tem um limite, principalmente quando o custo de mão de obra começa a despontar como o maior custo das organizações, principalmente na área de TI.

© Kadmy

Em outros mercados, a automação em TI já tem sido praticada em larga escala, mas no Brasil é algo que está se iniciando agora e certamente é um caminho que irá direcionar os profissionais do futuro na área de tecnologia.

Espero ter ajudado sua operação a aumentar a produtividade e assim começar a trilhar o caminho para tornar-se a operação de suporte 2025!

Sobre o autor

Formado em Relações Públicas com especialização em Administração de Empresa, Certificado ITIL Expert e HDI KCS – Knowledge Center Support, sendo autor do livro "Revolução Invísivel" que introduziu o conceito de gestão MEFOS no mercado de Serviços.

CONFERÊNCIA & EXPO INTERNACIONAL HDI BRASIL 2013

22 A 24 DE MAIO
SÃO PAULO

CENTRO FECOMÉRCIO
DE EVENTOS

Augusto Sherman Cavalcanti
Ministro do TCU

Patti Albright
HDI USA

Greg Oxton
CSI

Marco Zanqueta
Palestra com Mágica

- Abertura especial com ministro do TCU
- 1.000 profissionais de TI reunidos
- Palestras de grandes Casos de Sucesso de TI
- 2 Keynotes internacionais trazendo tendências
- Painéis de debates com especialistas
- Workshops e palestras interativas
- Os principais fornecedores de tecnologia e serviços

DESONTOS ESPECIAIS ATÉ
10 DE ABRIL

Inscrições pelo site: www.hdibrasil.com.br/2013

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

falecom@hdibrasil.com.br - 11 3071-0906

© petarpaunchev

PARA ONDE VOCÊ QUER IR?

DIRECIONE O DEPARTAMENTO DE TI DE SUA EMPRESA FAZENDO UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por Natalia Gela

Em qualquer tipo de negócio, é fundamental ter um plano de negócios, e para a área de TI, não seria diferente. Mais que isso, é imprescindível. Isso porque, ele pode contribuir para que a área de TI defina e gerencie um plano estratégico efetivo, bem como servir como base de alinhamento para toda a empresa.

De acordo com Gustavo Silveira Gaidzinski, gerente de TI da Angeloni, algumas empresas sofrem da síndrome da "Alice no País das Maravilhas", pois não possuem um planejamento estratégico e, desta forma, não sabem como conduzir adequadamente os próximos passos. Gaidzinski explica que, com esse cenário, a chance de não ocorrer um alinhamento estratégico com o negócio é muito grande. "Quem lembra de uma parte do filme em que, num certo momento, Alice fica perdida numa estrada e encontra um gato para o qual pergunta:

Alice: 'Para onde vai essa estrada?'

Gato: 'Para onde você quer ir?'

Alice: 'Eu não sei, estou perdida.'

Gato: 'Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve.'

Conhecimentos específicos

Para montar um planejamento estratégico de TI, os gestores precisam, antes de qualquer coisa, ter a habilidade de liderar um time. Para Ilton Duccini, CISO & IT infrastructure manager do Grupo Liberty Brasil, é indispensável ter a capacidade e habilidade de mobilizar e motivar equipes, buscando sempre resultados sustentáveis. "Ou seja, quando o efeito é duradouro e gerado por equipes de alto desempenho que também consigam conciliar vida pessoal com trabalho de forma harmoniosa", afirma Duccini. Ele ainda explica que os gestores de TI deixaram de ser tão técnicos e passaram a seguir também as diretrizes e linguagens do negócio. "O gestor precisa conhecer o negócio, mas é fundamental que saiba a intensidade da rotina de uma equipe de TI, mantendo-se sempre atualizado com as inovações e procurando trazer as tendências de mercado para a sua empresa."

Já na visão de Anderson Martins da Silva, gerente de TI e Central de Relacionamentos da APAS, para se ter um bom planejamento estratégico, o gestor deve se preocupar em desenvolver seus conhecimentos nos seguintes aspectos: contexto organizacional, visão de negócio, visão futura, gestão orçamentária, tecnológica, além de buscar conceitos PE e frameworks de mercados para apoiar a estruturação.

Por outro lado, Gaidzinski afirma que um bom conhecimento de condução de projetos se faz necessário. "Dentro dos projetos, considero três pilares importantes que o gestor deve acompanhar de perto: prazo, qualidade de entrega e controle do orçamento." O gerente de TI da Angeloni explica que o gestor precisa ter êxito nos três pilares para possuir um projeto excelente. Caso contrário, em dois pilares, o projeto será bom. Em apenas um, será um fracasso.

O planejamento estratégico

Para se ter um planejamento efetivo, alguns fatores devem ser levados em consideração. Podemos começar com um panorama do cenário econômico, levando em conta as perspectivas da empresa, do mercado em que atua, do País, além de uma visão macroeconômica mundial. "Na sequência, é fundamental destacar os aspectos regulatórios que poderão afetar a empresa ao longo do período definido para o planejamento", aconselha Duccini.

© rolfimages

É fundamental também fazer o mapeamento dos indicadores do negócio, pois, segundo Martins, um bom plano não pode deixar de olhar para os indicadores de negócios da empresa, uma vez que são estes pontos que sustentam o planejamento. "Porém, se o plano não tiver um bom inventário das necessidades com benefícios e objetivos declarados, a visão pode ficar falha", explica.

Para Gaidzinski, existem outros pontos importantes que devem estar no plano. "Por ordem, missão, visão, valores e metas (definição de um destino). E para atingir as metas e a visão, é necessário uma estratégia (no caso de Alice, seria a estrada certa). Sem esses componentes e essa sequência, o gestor irá viver a Síndrome de Alice, em que qualquer caminho serve."

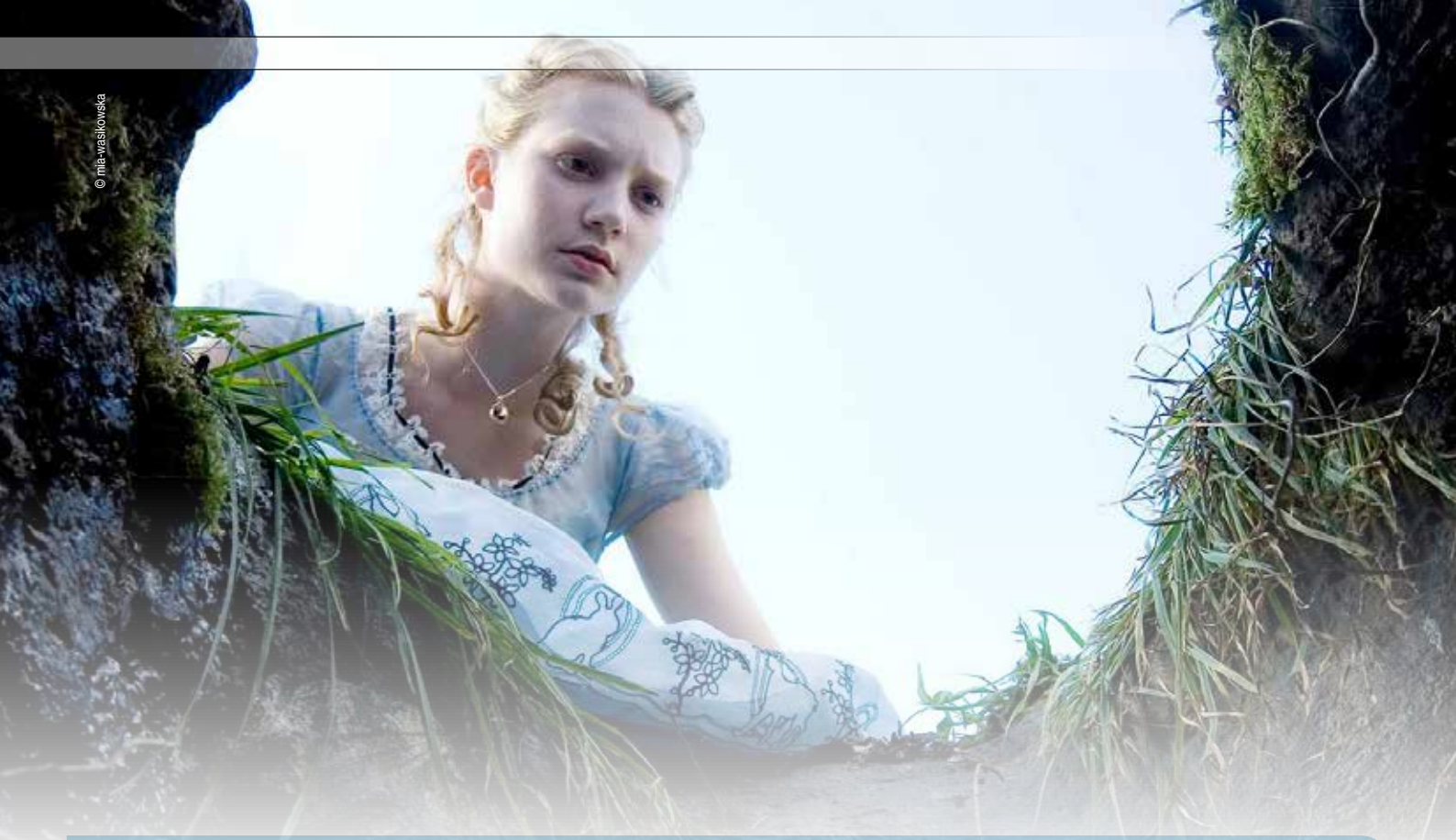
Sobre o acompanhamento das ações propostas no planejamento, Duccini acrescenta que para que isso seja possível, são criadas métricas e indicadores de negócio, que estimulam a correlação com os investimentos de TI. "E, por fim, entrar efetivamente no conteúdo de TI, sinalizando a estrutura organizacional; os projetos e as melhorias realizados por segmento de negócio da empresa; as ações previstas para os próximos anos – como forma de demonstrar a continuidade do plano –; informações sobre o orçamento e indicadores de desempenho e técnicos."

Etapas

Não adianta possuir um planejamento estratégico se este não estiver bem estruturado. É de extrema importância ter o passo a passo bem definido. Duccini indica que é importante que exista um período fixo e predefinido no calendário da empresa para que cada segmento de negócio defina quais projetos serão conduzidos no próximo ano de uma forma centralizada. Ele aponta que também é importante que exista um cruzamento de demandas e dependências das áreas de negócios para que a TI possa definir a adequada condução do plano. "Com as informações consolidadas, é necessário validar com a alta direção da empresa o que será priorizado. O ideal é que todos os dados estejam alinhados com pelo menos dois meses de antecedência para o próximo ano, evitando, assim, os atrasos no início dos projetos e, consequentemente, de sua finalização."

Um ponto importante destacado por Martins para que a TI ganhe força e apoio dos seus clientes antes de iniciar o planejamento estratégico, é realizar um diagnóstico da situação atual. Com isso em mãos, devem-se seguir os seguintes passos: entendimento dos objetivos de negócios; mapeamento das necessidades de TI; visão futura da TI; plano de ação contendo visões da gestão de pessoas, arquitetura tecnológica, risco, investimento, serviços da TI, equipamentos, metas e indicadores e cronograma de implantação; plano de continuidade de negócios; e plano orçamentário.

Outra forma de visualizar o desenvolvimento do planejamento, de acordo com Gaidzinski, é iniciando o plano pela criação da missão. Nela, é preciso que o gestor coloque a finalidade e para quem se destina a sua existência. "Depois criamos



a visão que nada mais é do que o seu departamento deseja ser em um período de tempo determinado. Deve passar uma imagem de continuidade. Será necessário criar os valores do departamento no qual as ações são os princípios morais e éticos. Na definição das metas, o departamento irá descrever onde quer chegar. Essas metas podem ser comerciais, administrativas ou tecnológicas e classificadas como objetivos operacionais, táticos ou estratégicos. Estratégia fica por último, visto que se trata do conjunto de ações que irão fazer alcançar os itens definidos acima."

Agora que sabemos quais são as etapas de um planejamento estratégico do departamento de TI, vamos entender o que deve ser levado em consideração no seu desenvolvimento. Para Gaidzinski, as metas são fator primordial, pois devem refletir a realidade da empresa, ser mensurável e exequível. "Caberá ao gestor direcionar a estratégia (que é um conjunto de ações) para que essas metas sejam cumpridas dentro do prazo e do orçamento acordado. O uso de metodologia de gerenciamento de projetos como o PMI é bem apropriado para que essas ações tenham escopo, métrica, planos de implementação, bem como análise de risco e plano de mitigação."

Feito isso, é importante lembrar que, embora o planejamento estratégico seja focado para o longo prazo, ele pode, e deve, mudar com o tempo. Por isso, sua reavaliação é inevitável e imprescindível. Mas a questão é: como saber de quanto em quanto tempo é preciso reavaliar? Não existe uma regra. Vai variar muito com as particularidades de cada empresa e do ramo em que está inserida. "O planejamento estratégico empresarial é considerado como sendo de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é maior do que um ano. É muito comum nas empresas brasileiras encontrarmos planejamentos da ordem de 5 anos. O mais comum é tentar planejar visando aos próximos 3 anos. Porém, cada negócio tem sua particularidade, metas e capacidade de investimento que devem estar amarradas à capacidade da empresa de absorver as mudanças", explica Martins.

Gaidzinski partilha da mesma opinião. "O segmento no qual a empresa está atuando é que determinará o prazo recomendável para a reavaliação. Empresas do segmento farmacêutico costumam ter período mais longos, ao contrário do mercado financeiro ou de internet que possuem ciclos curtos e muito dinâmicos devido às características do negócio."

Saindo do papel

Normalmente, detalhes operacionais podem "derrubar" projetos estratégicos que pareciam perfeitos no papel. Isso ocorre porque muitas vezes se esquece de checar a sua viabilidade. Para evitar que isso aconteça, em primeiro lugar, deve-se atentar para a fase de planejamento. De acordo com Duccini, nesse momento, as áreas de TI, Negócios e Processos precisam participar simultaneamente. "A área de Negócios vai apontar as demandas e necessidades. O papel da TI é apontar se o projeto é tecnologicamente viável, evitando, assim, frustrações no futuro. Processos têm a função de estruturar a automação do projeto, a fim de evitar impactos nos processos gerais da empresa."

Para Gaidzinski, considerando que em todos os projetos existam componentes como processos, produtos e pessoas, ele considera este último como o componente mais desafiador. O gerente de TI da Angeloni afirma ainda que vários projetos já naufragaram sim por conta de detalhes operacionais, e muitas vezes esse era o componente menos caro do projeto. "Uma boa dica é: não deixe para economizar na etapa de implantação do projeto visto que o mesmo não anda e nem se desenvolve sozinho. Fazendo uma analogia, é como comprar material de cons-

trução de primeiríssima linha para uma casa e contratar uma mão de obra de segunda linha. Com certeza, o resultado final não será o desejado, mesmo com a qualidade dos produtos comprados."

Implementação

Não só o departamento de TI em si deve estar integrado no planejamento estratégico, mas o Service Desk e o Field Support também. "Esses dois grupos estão na linha de frente de todos os novos projetos em fase de implementação de TI. Por conta disso, as equipes precisam estar totalmente alinhadas e treinadas para atender a essas novas demandas. Atualmente, temos uma nova geração de usuários, que incorporaram a TI em seu dia a dia e que, portanto, exigem uma evolução na capacitação do primeiro nível de atendimento técnico", esclarece Duiccini.

Da mesma forma, Gaidzinski considera esses dois pilares partes-chave do sucesso de um projeto que faça parte de um planejamento estratégico. "A opinião de um usuário, e por consequência do seu chefe, será negativa caso necessite do apoio deste grupo e o mesmo não apresente uma qualidade ou treinamento adequado. Como característica humana, essa opinião negativa sobre o projeto irá se espalhar rapidamente, mesmo que este tenha sido um sucesso de implementação. Costumo falar que se trata da cereja do bolo. Se o gosto da cereja estiver bom, talvez ninguém perceba ou comente, mas se ela estiver azeda ou estragada, a opinião sobre o bolo será negativa e comentada."

O valor da TI para o negócio

É muito importante definir o valor da TI para o negócio, primeiro a fim de mostrar que de fato o departamento existe e, com isso, garantir recursos para projetos e atividades e participação nas decisões da empresa.

Mas de que forma demonstrar esse valor? Martins explica que a crescente globalização dos mercados força as empresas a buscar a máxima eficiência em todas as áreas do negócio. "A TI deve alinhar seus recursos humanos e tecnológicos aos processos de negócio da organização de forma a não serem vistos meramente como centros de custos. Para ser valorizada como tal, a área de TI deve fornecer, de forma consistente, serviços de TI que reflitam as necessidades dos processos de negócio de maneira alinhada com os objetivos estratégicos estabelecidos para o cumprimento da estratégia de negócio da organização, os KPIs podem ser usados para definir e mensurar indicadores de progresso perante os objetivos organizacional." Ele ainda afirma que os métodos atuais para entrega de serviços de TI às unidades do negócio estão fora da realidade das organizações, "em que a mudança é uma constante, os recursos humanos são sobrecarregados e as demandas parecem não parar de crescer. Para ser capaz de enfrentar esses desafios, a área de TI deve confrontar as limitações inerentes aos próprios processos de negócio e responder com inovações que sejam tanto eficientes quanto efetivas do ponto de vista da estratégia do negócio".

Segundo Gaidzinski, a forma de demonstrar o valor da TI é por meio de um planejamento estratégico adequado. "Considero os principais pontos de avaliação, junto com o planejamento, itens como prazo e orçamento adequado e principalmente qualidade e agilidade na entrega."

Competindo com outras áreas

Um dos grandes problemas enfrentados pelo departamento de TI das empresas é a disputa com outros setores por recursos. Muitas vezes, os outros departamentos acabam tendo prioridade ante a TI. Por isso, é importante que o executivo de TI tenha conhecimento dos outros projetos corporativos que estão disputando os recursos. "Além de saber da existência de todos os outros projetos em planejamento e andamento na empresa, o executivo de TI deve mais do que nunca saber o clima da empresa. Considero, na minha opinião, que o momento correto da abordagem na busca de recursos é um dos fatores que mais irá alavancar uma aprovação", declara Gaidzinski. Ele ainda aconselha que todos os gestores de TI devem saber o básico de matemática financeira. Esse conhecimento é necessário principalmente se o departamento se reporta para um CFO, mas, neste caso, o gestor deve ter um conhecimento mais avançado, "visto que este tipo de profissional (no caso, o CFO) enxerga basicamente números e quer sempre saber o ROI do projeto. Recomendo ler e trabalhar um dos capítulos do PMI, que trata sobre gestão dos custos de um projeto".

Consultoria externa

Para saber se é necessário contratar uma consultoria externa a fim de elaborar o plano, é preciso considerar diversas variáveis. Não existe uma só alternativa correta. O desenvolvimento do planejamento estratégico pode ser feito tanto pela equipe interna como com ajuda externa.

Duccini acredita que essa escolha está atrelada à cultura organizacional, por exemplo, dentre outras questões. "Se uma empresa apresenta um perfil mais conservador e está buscando inovação, a contratação de uma consultoria trará um aporte benéfico de novos conhecimentos e tendências. Já as companhias com perfis mais inovadores, provavelmente, conseguem suprir a demanda por inovação com sua própria equipe."

Origem, tamanho e maturidade são outras variáveis que podem influenciar na escolha, segundo Gaidzinski. "Empresas multinacionais recebem a estratégia empacotada do Headquarter e pouco conseguem mexer. As micros e pequenas empresas dificilmente terão orçamento para contratação de uma boa consultoria e preferem fazer internamente ou não fazer. O melhor cenário para a contratação de consultoria externa é quando a empresa possui capacidade financeira e está num estágio de maturidade muito inicial e precisa desenvolver um planejamento de forma objetiva e rápida, sem comprometer a operação do dia a dia", explica.

Entretanto, Anderson Martins afirma que existem frameworks de mercado que auxiliam na hora de estruturar o planejamento estratégico. "Porém, iremos nos deparar com aspectos que irão exigir um bom repertório de perguntas e análise para embasar as respostas do plano. Acredito que esse seja o melhor momento para buscar ajuda. Se for a primeira construção do planejamento, podem surgir barreiras internas caso não tenha um patrocinador forte. Muitas vezes, santo de casa não faz milagre, mas pode apresentar quem faz."

© berc

Más sabe el diablo por viejo que por diablo

Gostaria de discutir neste artigo os motivos pelos quais as empresas não investem o suficiente em aprendizado para suas equipes de suporte técnico...

Por Roberto Cohen

Angola, o Velho Mundo e o nosso Brasil

Em 2012, ministrei cursos em Angola, nação que alcançou a sua independência em 1975. É um país novíssimo. Suas instituições estão se sedimentando, as leis sendo erigidas, a telefonia se expandindo, as oportunidades sendo organizadas, etc.

Um aspecto curioso e revelador foi o fato de os profissionais tentarem realizar as dinâmicas de forma individual, desprezando o coletivo e as noções de "linha de produção", ideias efetivadas desde o século 18 na Europa.

Já no Velho Mundo (pense novamente na Europa, por exemplo, Alemanha, Inglaterra), a situação é antagônica. Com séculos de camadas culturais e aprendizados sedimentados, ele está muito desenvolvido em termos de civilização, incluindo o desenvolvimento organizacional.

Podemos achar que o nosso Brasil marcha rapidamente, mas, infelizmente, não. Temos apenas 191 anos de independência, ou pouco mais de 500 anos de descoberta, o que tem reflexo direto em nosso *status quo* profissional e cultural (recentemente, em 2012, políticos foram punidos num processo que se esperava acabar em "pizza"). Uma prova contundente? Veja quantas empresas médias usam realmente indicadores de desempenho em seus centros de suporte.

Mas há um caminho para os países em crescimento: investir em educação. Como fizeram a Coreia do Sul e a Irlanda na década de 70. Aprender com exemplos de terceiros facilita ultrapassar com agilidade os obstáculos que levariam anos para serem solucionados.

Quando se busca aprendizado?

Gravitando há tempos em nosso mercado, segundo identifico, o investimento em cursos para colaboradores acontece em duas situações típicas:

- **Momentos de pânico** – quando o centro de suporte está com a sua imagem desmoralizada e busca um "up" emergencial por meio de um curso. Ele é aguardado como um "messias". Que geralmente colabora, mas não é o suficiente. Convém dispor de um plano para desenvolvimento da equipe.
- **Nos processos de melhoria contínua** – que são praxe em empresas estabelecidas – que atualizam seus funcionários e criam universidades corporativas (McDonald's e Petrobras são alguns exemplos) –, tamanha é a preocupação com a capacitação técnica dos colaboradores.

Enfoques psicossociológicos

Seguem minhas inferências sobre as motivações:

O primeiro fator é que a central de atendimento não se apropria de seu real valor para a organização. E a raiz dessa "menos-valia" está no comportamento do próprio gerente. Ele não ocupa seu espaço; tampouco se valoriza. Executar suas atividades com qualidade e eficiência não é mais o suficiente. Não significa que seu departamento automaticamente obterá reconhecimento. É preciso: a) fazer publicidade dos resultados e b) se expressar no idioma do negócio que suporta, evitando os costumeiros termos técnicos. Como dica, recomendo a leitura de "*O verdadeiro valor de TI*", de Richard Hunter.

Na biografia de Steve Jobs, recupero um trecho sobre "venda" de imagem:

"*O terceiro e igualmente importante princípio, batizado com um nome canhestro, era imputar. Dizia respeito ao modo como as pessoas formam uma opinião sobre uma empresa ou um produto com base nos sinais que eles transmitem. 'As pessoas de fato julgam um livro pela capa', escreveu Markkula. 'Podemos ter o melhor produto, a qualidade mais alta, o software mais útil, etc.; se o apresentarmos de uma maneira desleixada, ele será percebido como desleixado; se o apresentarmos de uma maneira criativa, profissional, vamos imputar as qualidades desejadas.'*"

Portanto, é mister que o gestor se valorize e promova suas realizações usando o idioma do negócio. Repelir o rótulo de "departamento devorador de recursos" e mostrar como coopera para alcançar os resultados. Isso fará a diretoria investir no time de suporte técnico. Mas de maneira síncrona, o supervisor deve renunciar às habituais lamentações e aos pedidos de compaixão e lançar-se em ações incisivas.

O segundo fator, para não empregar recursos em aprendizado e instrução da equipe, é manifestado numa figura psicológica conhecida como "profecia autorrealizável" (leia descrição da Wikipédia):

"*Uma profecia autorrealizável ou autorrealizada é um prognóstico que, ao se tornar uma crença, provoca a sua própria concretização. Quando as pessoas esperam ou acreditam que algo acontecerá, agem como se a profecia ou previsão já fosse real e assim a previsão acaba por se realizar efetivamente. Ou seja, ao ser assumida como verdadeira – embora seja falsa – uma previsão pode influenciar o comportamento das pessoas, seja por medo ou por confusão lógica, de modo que a reação delas acaba por tornar a profecia real*".

Destrinchando: o gestor não investe em treinamento de equipe com medo da rotatividade: "*Não adianta qualificar os técnicos, pois eles se tornam profissionais melhores e vão embora, usurpados pela competição de mercado*".

Bem, se o pensamento for tal, eles abandonarão mesmo!

O terceiro fator é uma distorção organizacional em que todos os partícipes assumem que o único responsável pela carreira do técnico é o próprio. Trabalhador do conhecimento, modernidade líquida, mundo plano, Geração Y, Z, etc. são expressões que "*esbugalham*" e confundem raciocínios, fazendo com que o sujeito se considere como o único comprometido pelo seu melhoramento.

De certa forma é. Mas se a empresa não o ampara, ele avança devagar. Cabe lembrar que ninguém aprendeu a andar de bicicleta sozinho, sempre existiu alguém a oferecer apoio. Na escola, a mesma coisa. E progredindo lentamente, o "*comboio*" (suporte técnico) que o acompanha também seguirá em igual ritmo.

O quarto fator é sociológico. Integrantes da Geração Y chegaram ao poder. São supervisores hoje. E dentro da natural profusão de informações na qual convivem, parece superficial desperdiçar recursos em treinamento quando se pode conseguir tudo via Google. Mas na hora da verdade, infelizmente, falta o traquejo que poderia ser aprendido "*ao vivo*".

E então?

A psicanálise é uma corrente da psicologia, cujo foco é a revelação de nossos problemas. Conhecendo-os, é possível abordá-los de jeito a resolver ou abrandá-los. Só não é possível ignorá-los.

No desenvolvimento humano, há um processo natural de amadurecimento. Tanto faz se é de uma nação (Angola, Brasil ou Alemanha) ou de um profissional. É preciso abdicar da postura adolescente, em que existe um sentimento de onipotência ("posso tudo"), para aceitar que as experiências de terceiros possam contribuir ao crescimento. Amadurecer é também aprender com os outros. E inclui vencer seus conflitos (medo dos técnicos serem roubados pela concorrência).

Os gestores precisam compreender que investir em aprendizado capacita seu time a executar melhor as tarefas (e nem me aprofundo em tópicos como incremento de produtividade, diminuição da taxa de erros, satisfação no "customer experience", rapidez nas soluções, etc.). Aos profissionais, manterem-se abertos a receber dicas e conhecimentos de fora.

Lembre-se do ditado que intitula este artigo: o diabo sabe das coisas porque é velho e viveu mil experiências. Atalhe seu progresso, acelerando seu crescimento ao investir no aprendizado dos outros.

Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em suporte técnico. Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e também em Dinâmica dos Grupos. Diretor do 4HD, instituição para desenvolvimento gerencial em Help Desk e Service Desk. Autor dos livros "Implantação de Help Desk e Service Desk" e do "Gestão de Help Desk e Service Desk". Palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre assuntos ligados ao tema. Visite www.4hd.com.br/blog.

Nei Pinto

TRANSPARÊNCIA

NO MODELO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

Por Natalia Gela

Apesar de ter sido iniciado nos anos 2000, o processo de mudança do modelo de contratação de serviços de TI por órgãos públicos de bodyshop para o baseado em nível de serviço ainda gera muita discussão no mercado. Existe certa relutância para a substituição do modelo, talvez por falta de referências, talvez por falta de conhecimento. Buscando esclarecer os benefícios desse modelo, a revista SupportWorld Brasil entrevistou o analista de TI no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), Sérgio Brito, que desmistifica, neste bate-papo, as principais questões atribuídas ao processo de mudança, desde as dificuldades enfrentadas na modificação do modelo às vantagens adquiridas com isso.

O que motivou a mudança do modelo de contratação de serviços de TI para o baseado em níveis de serviço?

A necessidade do estabelecimento claro da responsabilidade da prestação de serviço pelo fornecedor e os limites de exigência do contratante. Assim, o fornecedor pode orçar adequadamente os recursos necessários à prestação do serviço, precificando-o de forma apropriada. Outro efeito interessante é que são minimizados os conflitos referentes à qualidade da prestação do serviço contratado.

Como era feito anteriormente à mudança e quais deficiências ele possuía?

Um importante marco nesse contexto foi a publicação das Instruções Normativas (IN-02, de 30 de abril de 2008 e IN-04, de 19 de maio de 2008) do Ministério do Planejamento, norteando o processo de construção dos Termos de Referência (ou Projeto Básico) dos processos licitatórios. A Lei de Licitação 8666 e a sua equivalência nos Estados já permitiam o estabelecimento formal dos requisitos nos processos licitatórios. Essas Instruções Normativas proveem uma orientação de construção desses processos alinhada com o estabelecimento de critérios de atendimento a Níveis de Serviço e o Pagamento Proporcional baseado neste atendimento. Antes dessas INs, tipicamente, as contratações tinham especificações em que se estabelecia o serviço a ser prestado sem deixar claro como aferi-lo, quais os Níveis de Serviço desejados e qual a consequência de não se alcançar estes limiares. Tinha-se a expectativa de que o fornecedor iria atender de forma plena a todas especificações estabelecidas, contando apenas com as multas contratuais para controlar o contrato. Como é de amplo conhecimento, o processo de multa envolve várias etapas burocráticas que implicam em complexidade de aplicação.

Quais foram os benefícios obtidos com a mudança?

Uma vez que se estabelecem (1) os indicadores de qualidade do serviço a ser acompanhados, (2) a forma de acompanhamento e (3) os Níveis de qualidade do Serviço que o fornecedor deve entregar, o acompanhamento se torna muito mais objetivo, facilitando o relacionamento entre o fornecedor e o contratante. Com a implementação do pagamento proporcional ao nível de serviço estabelecido, o contratante pode sinalizar objetivamente ao fornecedor, ao final de cada mês, que ele não atingiu as metas estabelecidas. Reunindo essas características, profissionaliza-se a prestação de serviço, elevando o nível das contratações como um todo. Esse é um processo de amadurecimento em que paulatinamente os fornecedores observarão com mais cuidado as condições de Níveis de Serviço a serem entregues antes de participar de um certame, evitando dissabores posteriores.

© alphaspirit

> “Essas Instruções Normativas proveem uma orientação de construção desses processos alinhada com o estabelecimento de critérios de atendimento a Níveis de Serviço e o Pagamento Proporcional baseado neste atendimento”

Conte como foi o processo de transição. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas?

No processo de montagem dos termos de referência (projeto básico) para as contratações baseadas nesta estratégia, a principal dificuldade é a determinação de quais serão os indicadores para os quais serão estabelecidos os Níveis de Serviço. Os indicadores têm de expressar o que se deseja realmente acompanhar no serviço prestado e devem permitir um acompanhamento efetivo mensal. Em seguida, também representa uma dificuldade, o estabelecimento propriamente dito dos Níveis de Serviço, de forma que não sejam inalcançáveis e, por outro lado, sejam adequados à prestação do serviço desejado. Finalmente, a determinação da forma de acompanhamento definindo de maneira objetiva como será medido cada indicador, para que não se tenha dúvida da metodologia, favorecendo diversas interpretações.

Qual a dificuldade para elaborar um edital de licitação sob esse novo modelo?

Como é uma estratégia recente, temos dificuldade de encontrar referências. Praticamente, cada edital tem de ser montado artesanalmente em todas as suas etapas. Esse modelo de projeto implica em um tempo maior de montagem do termo de referência (projeto básico) para que sejam exauridas as questões descritas. O esquecimento de um indicador importante ao

acompanhamento implicará na impossibilidade de seu acompanhamento.

O que muda para o gestor de TI e/ou de serviços de TI gerir a qualidade do seu serviço sob esse novo modelo?

O gestor de TI terá um acompanhamento muito mais preciso, uma vez que os critérios estão claramente estabelecidos, assim como as consequências. O acordo de Nível de Serviço é definido em tempo de publicação do edital, o que minimizará discussões posteriores. A questão fundamental é o que for estabelecido pode muito bem ser acompanhado. É indispensável que constem no próprio edital os relatórios que serão emitidos pelo fornecedor para que o formato seja objetivo e o contratante possa realizar adequadamente o acompanhamento. Sempre que possível, é interessante a existência de um sistema informatizado ao acompanhamento dos indicadores.

Alguns gestores argumentam que há um aumento de trabalho considerável em contratar serviços de TI, que pode tornar inviável a mudança. O que o senhor acha?

Sim, nesse modelo, há de fato um aumento considerável de trabalho na montagem do termo de referência (projeto básico) em relação ao modelo anterior. No entanto, é de senso comum que quanto mais tempo se gasta no projeto e planejamento mais a execução ocorre da forma desejada. Por outro lado, várias instituições públicas estão se movendo no sentido de trabalhar dessa forma e acredito que teremos fóruns de discussão que ampliarão as atividades nesse sentido, obtendo mais exemplos de referência disponibilizados.

Quais as habilidades técnicas de gestão exigidas do responsável pela contratação para lidar com esse novo modelo?

Conhecimento profundo do que deseja contratar para que os pontos essenciais sejam contemplados na definição dos indicadores/ níveis de serviço.

Como está a oferta no mercado por parte dos prestadores de serviço? Eles estão preparados culturalmente e tecnicamente para atender a esse modelo?

Em nossa experiência, inicialmente houve uma resistência pelos fornecedores de se trabalhar o detalhamento do termo de referência (projeto básico) para gerar uma documentação detalhada e com um acordo de Níveis de Serviço. À medida que as atividades foram sendo desenvolvidas, os fornecedores passaram a participar ativamente das discussões ao perceberem que, quando os critérios são bem estabelecidos, permitem um trabalho mais objetivo e preciso, evitando deixar questões em aberto que poderão suscitar questões jurídicas posteriormente.

Como aumentar o número de provedores de serviço no mercado que atendam a órgãos públicos?

Depende muito do ânimo empreendedor dos que se formam com a expectativa de prestar novos serviços. Por outro lado, o pregão eletrônico tem facilitado para empresas, até então pouco conhecidas, terem mais oportunidades de participação em processos licitatórios.

O senhor conhece a unidade de referência UST (Unidade de Serviço Técnico)? Como ela se encaixa no modelo de contratação de serviços de TI baseado em níveis de serviço?

A Unidade de Serviço Técnico (UST) é interessante para processos de consultoria e geração de projetos de TI. Na impossibilidade da contratação de pessoas, quando se faz necessária a contratação

de serviços cujo escopo só pode ser definido em tempo de planejamento, esta pode ser uma estratégia interessante.

Como o senhor tem percebido a evolução de maturidade dos contratantes de órgãos públicos?

Temos sido bem procurados em função da estratégia que utilizamos. Mas, sem dúvida, esse será um processo lento.

O que o senhor pondera como pontos que os gestores, que pretendem adotar esse modelo, devem se preocupar? Por quê?

Principalmente estruturar muito bem as equipes de concepção dos termos de referência (projeto básico). Essas equipes têm de ser as responsáveis pelos projetos principais de TI, fazendo a construção do termo de referência e o acompanhamento do processo licitatório. Só dessa forma pode haver uma consequência adequada.

O senhor acredita que esse modelo é aplicável a todos os órgãos públicos, inclusive àqueles de pequeno porte que estão sob a esfera de municípios?

Sem dúvida. Um modelo de níveis de serviço atende a todos os âmbitos, pois está no cerne dos processos de Planejamento Estratégico das instituições. Como o Planejamento Estratégico tem sido quase que exigido de todas as esferas, esse processo de contratação por níveis de serviço ocorrerá de forma natural.

O senhor acredita ser uma tendência inevitável, ou seja, todos os órgãos públicos da esfera federal vão acabar adotando?

Dependerá muito de um movimento governamental de exigências desses processos. Sem dúvida, a transparência levará a resultados mais efetivos, mas depende do empenho de todas as esferas de governo na implementação dessa estratégia.

Como o senhor vê o trabalho do TCU como orientador dos órgãos públicos da União na adoção do modelo baseado em níveis de serviço?

O TCU tem orientado os órgãos públicos a utilizar como mecanismo para processos licitatórios a preferência por Pregão Eletrônico. Em função das peculiaridades de aplicação dessa estratégia de licitação, os termos de referência (projetos básicos) precisam definir claramente Níveis de Serviços a serem atendidos e as consequências de seu não atendimento para que o contratante tenha a tranquilidade de exigir o serviço conforme estabelecido.

Em termos jurídicos, qual cuidado o gestor contratante tem de ter?

Conversar com o setor de licitações e com o jurídico de forma que o contrato expresse claramente a estratégia do pagamento proporcional pelo serviço fornecido que está atrelado aos níveis de serviço prestados.

Como gestores interessados no tema podem obter mais informações e referências de operações que já atuam sob esse modelo?

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia já publicou alguns editais que utilizam essa estratégia, tais como: Pregão Eletrônico145/2009 – que trata da contratação dos Serviços de Circuitos de Comunicação para todo o Estado da Bahia –, o Pregão Eletrônico 088/2011 – que trata da contratação de execução de serviços de desenvolvimento e manutenção de Sistemas adotando o modelo CMMI ou MSP – e ainda o Pregão Eletrônico 011/2012, acerca da contratação do Service Desk para o Poder Judiciário da Bahia, utilizando os Processos de Incidentes e Cumprimento de Requisição de Serviços da Biblioteca ITIL. Esses editais podem ser obtidos através do site do TJBA: www.tjba.jus.br na aba administração – pregão eletrônico. ●

Como o gestor deve escolher métricas em TI

Que realmente queiram dizer algo para o negócio?

Resposta: Relevância e Significância

Por Ricardo Mansur

Recentemente, a revista SupportWorld Brasil me lançou o desafio de responder à quatro antigas questões, ainda sem posicionamento adequado no Brasil: "Como o gestor deve escolher métricas em TI que realmente queiram dizer algo para o negócio?"; "Como determinar quais métricas são importantes para o negócio?"; "Por onde começar?"; e "Todas as métricas têm de ter uma base financeira de resultado para ser apresentada ao negócio?". Nesta edição, abordaremos as duas primeiras questões.

É possível respondê-las com duas palavras universais: Relevância e Significância. Mas, mesmo assim, é preciso dar mais detalhes.

Então eu resolvi chamar o meu bom e velho amigo "Capitão CTP" para me ajudar. Ele é mundialmente reconhecido como um batalhador incansável do Controle, Transparência e Previsibilidade (CTP). O universo da significância é de um nível de abrangência bem simples.

O assunto já foi amplamente tratado nos meus livros sobre governança e nos trabalhos de diversos outros especialistas pesquisadores. De uma forma bem objetiva, o resultado da medição da métrica tem de ser reprodutível e repetível ou, em outras palavras, ele precisa estar entre os limites de controle. (Ver fig. 1 e 2)

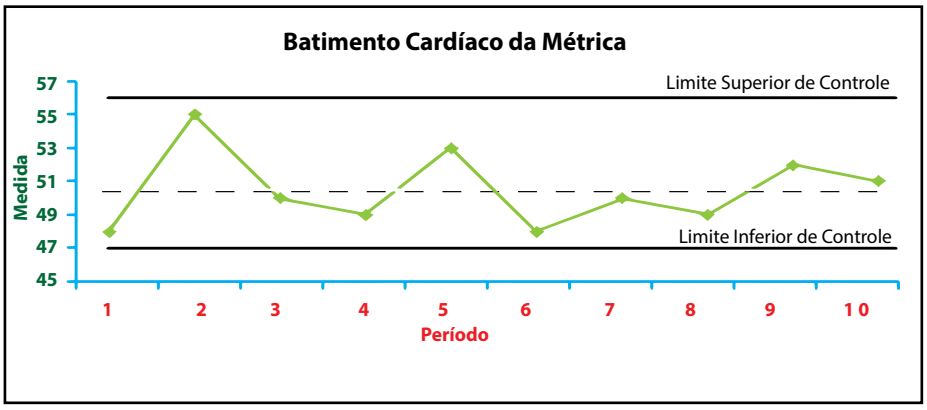


Fig. 1 – Curva do Batimento cardíaco da métrica

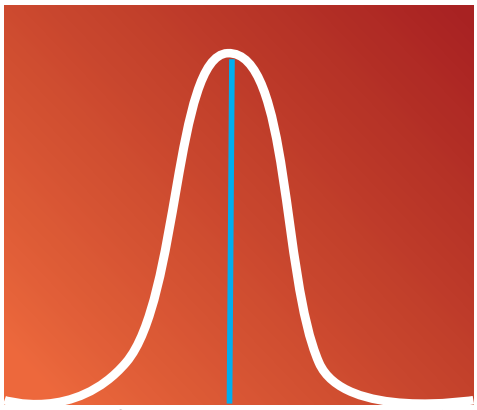


Fig. 2 – Gráfico da distribuição da variabilidade da métrica

	SERVIÇO DE VALOR AGREGADO	Fornecedores				Empresa				Infraestrutura			Produção			
		Estoque	Planejamento	Compras	Armazenagem e Logística	Portal Recursos Humanos	Portal Finanças	Portal Vendas	Portal Produtos	Portal Colaboração	Portal Relacionamento Cliente	Portal Fusões e Aquisições	Fatores de Produção	Desempenho	Logística	Estoque e Capital
FLUXO DE CAIXA	Gerenciamento dias de estoque	X	X		X											X
	Gerenciamento dias de recebíveis					X										
EFETIVIDADE	Gerenciamento mão de obra		X	X	X	X	X	X		X	X					
	Gestão produtividade		X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X
	Gerenciamento rotatividade mão de obra		X	X	X	X	X	X								
	Gestão ciclo de vida		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Gerenciamento compras			X												
	Gestão capital intelectual									X	X					X
	Gerenciamento custos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Gestão produção									X	X		X	X	X	
	Gerenciamento estoque mercadorias	X	X											X	X	
	Gestão resiliência							X	X	X	X	X				
	Gerenciamento novos mercados				X			X	X	X	X	X				X
	Gestão fidelização				X			X	X	X	X	X				X
	Gestão vendas	X			X			X	X	X	X	X				X
	Gerenciamento fornecedores	X	X	X	X			X	X			X				
SUSTENTABILIDADE	Gestão riscos	X	X	X	X		X	X		X	X				X	X

Fig. 3 – Serviços de valor agregado de TIC. Fonte: Livro "Governança dos Novos Serviços de TI na Copa", Ricardo Mansur, 2012, Editora Ciência Moderna.

Fig. 4 – Serviços de Valor Agregado de TIC. Fonte: Livro "Governança dos Novos Serviços de TI na Copa", Ricardo Mansur, 2012, Editora Ciência Moderna.

Um exemplo clássico da significância é o caso do First Call Resolution (FCR). Vários estudos empíricos revelam que o valor de 80% de FCR tem a melhor relação possível entre o custo e o benefício. Em função dessas avaliações práticas, muitos gestores passaram a buscar esse valor para o First Call Resolution. No entanto, o problema do fracasso dessa métrica como fator significativo para o negócio está relacionado com a sua enorme variabilidade nas centrais de serviços nacionais. Não adianta nada apresentar um FCR médio de 80% e durante o período, ele variar entre 70% e 90%. É impossível extrair qualquer valor nesse nível de imprevisibilidade. O número simplesmente nada significa para o negócio quando operacionalizado nessas condições.

O segundo universo é o da relevância. Qual a real relevância do FCR para o negócio? Como ele afeta o lucro ou custo operacional? Tipicamente, é impossível estabelecer um vínculo de relacionamento direto entre o First Call Resolution e o resultado do negócio. Esse tipo de situação só acontece quando o FCR está diretamente relacionado com um serviço de valor agregado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Se tais serviços inexistem na organização, então é impossível falar em relevância. Na prática, essa é a causa raiz de tantos fracassos nos projetos de métricas de TIC. Serviços como, acesso à rede, desenvolvimento de páginas web e outros nesta linha, que infelizmente estão presentes em dezenas de milhares de Service Catalogs (SC) nacionais, não têm relevância alguma para o negócio. (Ver fig. 3 e 4)

Sobre a pergunta referente às métricas importantes para o negócio, é possível ser muito objetivo e afirmar que existem três parâmetros que definem em geral com muita propriedade um bom indicador de TIC. O conjunto formado pelo "Tempo de Resposta", "Disponibilidade Média" e "Máxima Indisponibilidade Contínua", com respectiva variabilidade, é a resposta natural e intuitiva para a necessidade de entendimento dos usuários sobre o comportamento da entrega da oferta do serviço. Na prática, o conjunto representa numericamente o formato da entrega. É evidente que o serviço precisa ter sentido para o usuário.

Em outras palavras, é preciso trabalhar com uma metodologia de medição em conformidade com a velocidade do negócio. São raros os negócios que enxergam sentido prático no período de um mês ou ano para o parâmetro disponibilidade média de um serviço. É preciso ajustar o sistema de avaliação para medir a disponibilidade diária. Essa mudança implica em um fator adicional de desafio ao estabelecimento do indicador dentro dos limites de controle. A curva de distribuição da variabilidade precisa alcançar um nível SIGMA bastante elevado para que exista sentido real. (Ver fig. 5 e 6)

Uma curva gorda representa elevada variabilidade e imprevisibilidade. Uma curva esbelta é o retrato do CTP adequado e contribui para a confiabilidade do resultado. Apenas quando o usuário confia nos números é que é gerada a espiral positiva de investimentos lucrativos em TIC. Esse é o real motivo da fundamental importância do CTP para a gestão. Na próxima edição, continuaremos com o assunto e responderemos as duas últimas perguntas: "Por onde começar?" e "Todas as métricas têm de ter uma base financeira de resultado para ser apresentada ao negócio?".

Até lá...

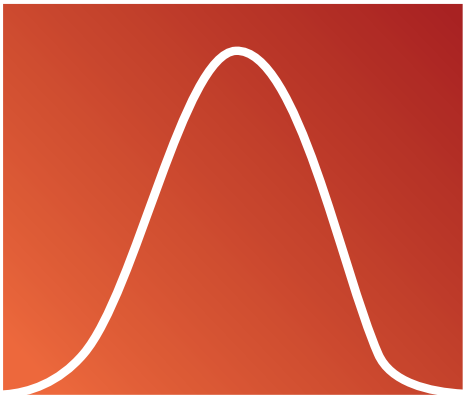


Fig. 5 – Curva "Gorda"

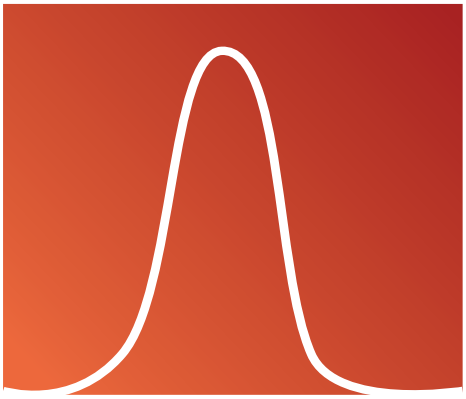


Fig. 6 – Curva "Esbelta"

Sobre o autor

Ricardo Mansur – autor do livro: "Governança dos Novos Serviços de TI na Copa". CPO escritório de projetos para a Copa. Especialista em Governança de TI. Pioneiro do conceito ITaaS no Brasil. Foi um dos primeiros engenheiros atuantes em tecnologia no Brasil a mostrar na prática o retorno de investimento em Tecnologia da Informação e Comunicação. http://itgovrm.blogspot.com. http://twitter.com/itgovrm.

Vamos muito além de processos! Cuidamos das pessoas do seu suporte...

HDI CERTIFIED

A certificação mais completa para sua operação de serviços de suporte à TI

Assessment + Plano de ação = Support Center Certification (SCC)

- Mais satisfação de seus analistas de suporte
- Mais satisfação dos seus clientes de negócio
- Melhoria do resultado das métricas de suporte
- Mais produtividade por menor custo

Ligue para (11) 3071-0906 ou envie e-mail para falecom@hdibrasil.com.br e saiba mais sobre os benefícios que a certificação SCC pode trazer para sua operação de suporte

www.hdibrasil.com.br • falecom@hdibrasil.com.br • 11 3071-0906

midiabooks

Divulgação

INOVADOR, MOTIVADO POR DESAFIOS E COM UM LADO COMERCIAL MUITO AGUÇADO...

É ASSIM QUE SE DEFINE LEANDRO JARDINI, ESPECIALISTA DE NEGÓCIOS (PRÉ-VENDA) DA ALGAR TECNOLOGIA

Por Natalia Gela

Com quase 20 anos de experiência na área de TI, Jardini começou a sua trajetória no mercado em 1994, quando tinha 18 anos, ao entrar para o curso "Análise de Sistemas" da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-CAMP). Desse ponto, foi apenas um passo para se consolidar no mercado. "A formação acadêmica foi muito importante à atualização dos meus conhecimentos de TI e, com certeza, para a troca de ideias e experiências com colegas. Quando cursei Análise de Sistemas, o curso estava com uma grade mais defasada, desta forma, resolvi aperfeiçoar os meus estudos e me formei como tecnólogo. O curso me mostrou realmente como a TI estava aquecida no mercado." O especialista explica que, após alguns anos atuando na área de TI, resolveu abrir os horizontes. "Foi aí que conheci o marketing, a melhor opção que poderia ter feito, pois realmente me identifiquei com o curso e utilizei muitos conhecimentos das aulas no meu dia a dia profissional. A junção da tecnologia com o marketing me ajudou a crescer profissionalmente e a chegar onde estou. Essas duas áreas agregaram muito, tanto na vida profissional como na pessoal", explica.

Com certeza, os estudos tiveram grande importância para a carreira de Jardini, porém outros fatores também contribuíram ao sucesso do profissional. "Fiz alguns cursos e workshops, mas com a minha carreira passando pelos principais cargos da operação, o meu dia a dia fez com que meu conhecimento se alavancasse. Todas as empresas tiveram um papel fundamental para a minha trajetória e ao meu conhecimento. Coordenar várias equipes e lidar com as diferenças entre elas fez com que eu enxergasse o quão grande é a diversidade de operações entre as empresas, bem como me deu uma valiosa bagagem. Claro que não estou dizendo que cursos, palestras, workshops não são importantes, muito pelo contrário,

eles fazem toda a diferença na vida de um profissional, tanto é que hoje faço parte do HDI Advisory Board e nos preocupamos extremamente com o conteúdo que será apresentado em nossos cursos, além de exigirmos que seja algo com muita qualidade e utilidade."

Divulgação

Histórico

Quem pensa que o interesse do especialista começou apenas na idade adulta se engana. Jardini conta que sempre foi uma criança curiosa e "fissurada" por brinquedos novos, com os quais brincava até descobrir tudo o que faziam. "Acredito que foi daí que minha paixão por TI aguçou: um mundo inovador, em que cada dia há algo novo, um desafio, uma curiosidade, 'um brinquedinho' novo."

Em 1996, participou de um processo seletivo para estágio na IBM do Brasil, em Hortolândia. "E foi aí que tudo começou. Foram somente 8 meses de estágio e depois fui contratado como analista de suporte. Após, passei por algumas outras grandes empresas, como TIVIT, Atento, Computeasy – atuando como analista de Field Support, coordenador de suporte, gerente de suporte, até decidir mudar o foco da minha carreira e me desenvolver na área de marketing e soluções, atuando como gerente de produtos e pré-vendas."

Dois anos depois, atuou na Proceda Tecnologia da Informação, atual TIVIT, como analista de suporte, onde trabalhava com Eletronic Data Interchange (EDI) e o First Call Resolution era sempre maior que 98%. "Chegamos (equipe) a ganhar prêmios pela alta performance da operação. Era um trabalho de equipe que dificilmente se encontra hoje nas operações de Service Desk."

Já em 2003, assumindo o posto de coordenador de TI (responsável pela coordenação de 11 Services Desk), na Stefanini IT Solution, Jardini teve uma das melhores experiências e um dos melhores aprendizados da sua carreira.

Mas foi só em 2006, quando atuava como gerente de produtos na Atento Brasil, que descobriu que "não queria" mais a área técnica, mas sim partir para novos desafios na área comercial.

Passando por todas as áreas de um Service Desk, Jardini explica que hoje pode utilizar toda essa expertise para prestar consultoria em qualquer empresa e setor, bem como desenvolver diversos cenários de soluções. O especialista ainda afirma que classifica sua trajetória como excelente e motivante para descobrir o mundo de Outsourcing de TI no suporte técnico.

Esse sucesso, de acordo com Jardini, deve-se a dedicação e amor pelo o que faz, além de "ser analítico e conseguir enxergar os prós e contras das situações para poder falar, mostrar e executar o que realmente é necessário à criação/ criatividade de elaboração do produto, das propostas, dos preços e principalmente para a satisfação da equipe e do cliente". Ele acredita ainda que teve grande sorte por ter trabalhado até hoje em "Grandes Empresas e com Grandes Equipes e Amigos".

Liderança

Com vasta experiência em cargos de chefia, Jardini conta que é um grande desafio assumir esta posição, uma vez que liderar pessoas é umas das atividades mais difíceis do gestor e este se torna um exemplo para todos. O especialista explica que não é fácil entender e respeitar o modo de trabalho, tempo, particularidades e problemas pessoais de cada um. "Eu tenho uma característica explosiva e muitas vezes tive de controlar minha boca para dar um bom exemplo (risos)... várias vezes pedia alguma coisa e achava que meu modo de fazer era o melhor, e isto não é fácil. Entender que existem outras boas maneiras de se chegar a um resultado foi um grande desafio e aprendizado para mim. Mas há a troca de experiência que é algo bem bacana."

Mercado

Sobre as dificuldades enfrentadas no setor de TI, Jardini avalia que a competitividade e a necessidade por inovações são as principais, mas acredita que nem sempre estas características podem ser classificadas como dificuldades, pois, às vezes, ambas são desafiadoras. Já em sua área de atuação, o grande desafio é fazer uma solução com boa qualidade, com ótimos profissionais, recursos com baixo custo e tempo curto, além de ter um diferencial dos concorrentes. "Como sempre digo, a área de SOLUÇÕES é um dos corações da empresa, pois as inovações são muitas, as modernidades são diversas e as dificuldades não param de aparecer, já que o mercado está cada vez mais competitivo. Constantemente, temos de criar novos cenários e novas soluções, a fim de que nossos clientes comprem a ideia e para que não paremos no tempo. Antes, os celulares eram 'um tijolo' com números que interligavam duas pessoas, hoje, temos um computador em nossas mãos – que inclusive faz ligações."

Quanto ao futuro do setor, "acredito que estamos indo para o caminho certo, são muitas empresas, muita procura, muita oferta e grandes ideias. O HDI, por exemplo, chegou há alguns anos e hoje está com força total, mostrando ao setor o caminho do sucesso. Com certeza, ainda falta muito para as empresas olharem às centrais de atendimento e entenderem que elas não são custos, mas sim essenciais ao negócio. Entretanto, acredito que este dia vai chegar".

Qual o futuro do CIO?

Por Adolpho Chacon

Tenho lido com certa preocupação artigos especializados, pesquisas institucionais e opiniões proféticas questionando o futuro do CIO. A opinião que me parece dominante é a de que não há futuro para ele. Uns dizem que deve se subordinar ao CFO e há mesmo alguns que acreditam que o CIO é dispensável ou que precisa se ater não mais à informação, mas sim à integração de tecnologias emergentes, como se devesse se tornar um especialista em gateways, APIs ou nas antigas exits. Ouso divergir.

Muitos CIOs se tornaram especialistas em infraestrutura ou sistemas. Tendo como origem, em sua maioria, o desenvolvimento de sistemas ou as operações de data centers (muitos vieram, na verdade, dos velhos CPDs), o CIO brasileiro passou o último quarto de século sob a pressão inexorável por prazos. Entrega, entrega, entrega e depois, entrega. E se saiu bem. Penso que nenhum outro profissional de TI, senão o brasileiro, foi capaz de desenvolver tão invejável habilidade para atender a prazos exíguos e simultaneamente adquirir competências sobre novas tecnologias.

Sobrevivemos à expansão dos negócios 24 horas, aceleramos a automação dos processos de negócio e entendemos e absorvemos novas tecnologias e modelos de negócio em um cenário eivado por planos econômicos, com suas tablitas, Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTN), Bônus do Tesouro Nacional (BTN) e trocas de moeda. Superamos o atraso e as limitações resultantes de uma reserva de mercado estúpida, determinada pela estupidez temporária da Secretaria Especial de Informática (SEI). Aprendemos a conviver com a esquizofrenia de nossos legisladores, especialmente no âmbito tributário e fiscal. Nossos negócios prosperaram e chegamos até aqui bem, graças aos nossos heroicos CIOs.

Entretanto, se por um lado esses desafios qualificaram o CIO como uma fonte inesgotável de inovação e soluções rápidas, por outro lado, viciou os clientes da TI, pois estes, também formados sob a égide da urgência, pouco valor ou espaço dão para o planejamento da TI. Tudo precisa ser imediato! A surpresa é a tônica das demandas. E todos parecem crer que emergência é normal. Mas poderia ser pior, poderíamos fazer cirurgias...

Neste cenário, ao passo em que tem a obrigação de manter toda a tecnologia sempre funcionando, o CIO precisa equilibrar cotidianamente a tríplice balança que confronta prazos, custos e qualidade, sendo esta última reconhecidamente inegociável. Isso fez com que esses profissionais, extremamente habilitados a responder rápido às necessidades do negócio, se distanciassem do "I" que lhes dá a distinção da atribuição, pois a vogal não significa informática, tampouco inovação, invenção ou irresponsabilidade, mas apenas e tão somente um dos principais ativos das organizações, a informação, base ao conhecimento.

O CIO atua para garantir a qualidade, atender aos prazos emergenciais e reduzir – ou ao menos otimizar – os custos. Mas como cuidar de custos se a maioria dos CIOs não possui quaisquer habilidades contábeis? Como, tendo sido formado em bits e bytes, poderá o CIO manter uma interlocução razoável com o CFO, justificando os investimentos não mais para aquisição da tecnologia mais moderna ou resiliente, mas para a melhoria da qualidade, representada pela evolução justificada dos níveis dos serviços percebidos pelo negócio? A resposta a esta questão é óbvia: gerenciar serviços.

O futuro do CIO é compreender seu papel e pensar e agir como se fora ele o "CEO do Provedor de Serviços". Gerir a área de TI como uma empresa provedora de serviços que influencia positiva ou negativamente nos resultados da organização que consome estes serviços. Tive a felicidade de contribuir com essa transformação em empresas que optaram por transformar sua TI em uma área autônoma, que possui independência orçamentária e a consequente responsabilidade de prestação de contas aos clientes. Gerenciar cotidianamente a qualidade dos serviços, contabilizar diariamente

© Tony

os custos – incluindo horas trabalhadas para corrigir falhas, muitas, consequentes da prioridade atribuída aos prazos – e cobrar, ainda que apenas gerencialmente, pelos níveis de serviço que são entregues.

O perfeito entendimento entre o CIO e o CFO só poderá ser obtido se os serviços provisionados forem identificados e qualificados em termos de indicadores de gestão, para que a tomada de decisões sobre investimentos seja embasada em fatos que estejam diretamente relacionados à experiência dos usuários dos serviços.

Disponibilidade, confiabilidade, capacidade e desempenho são métricas há décadas produzidas pelas áreas e fornecedores de infraestrutura, a fim de qualificar componentes de tecnologia, mas raramente há evidências para avaliar os serviços. Não adianta informar ao Conselho que a nuvem se manteve lá, pairando em céu de brigadeiro, se o serviço de cadastro mostrou-se lento; se o e-commerce falhou durante a promoção; se a resposta para requisições ou a solução de falhas cotidianas foi inconsistente; se a conectividade ficou instável; se os serviços que suportam as transações do negócio não foram, enfim, confiáveis.

Recentemente, um colega consultor me informou que a Gartner apurou que hoje é o CFO e não o CIO quem mais decide sobre os investimentos em TI e, ainda, que tem sido uma tendência cada vez mais comum subordinar o CIO ao CFO. Surpreendeu-me? Não, pois sabemos todos que essa diminuição da importância do CIO é consequente de uma maldição que afeta todos os profissionais de TI no exato momento em que se decidem pela carreira: só ser percebido quando falhar!

Sem indicadores consistentes sobre os resultados que serão obtidos pelos investimentos, o CIO não conseguirá justificar seus requerimentos, ou melhor, tentará, mas terá seus legítimos requerimentos ouvidos como uma velha cantilena pela aquisição de recursos, componentes e contratação de mais mão de obra, o que será invariavelmente entendido e contabilizado pelo CFO como despesas e não como investimentos que visam obter melhorias tangíveis nos níveis de serviços. Além disso, a outra consequência nefasta para a imagem e a autoridade do CIO é o resultado da inexistência de orçamentos por serviço. Investimentos inadequadamente justificados são negados e se por desventura os níveis de serviço se mostrarem inaceitáveis, investimentos emergenciais serão necessários para garantir a disponibilidade do negócio.

Destarte, o CIO ora é percebido como aquele que não sabe priorizar, ora como aquele que causa quebras no planejamento orçamentário. É desumano, mas se não há indicadores sistematicamente produzidos e justificados, a maldição se realiza.

Em síntese, o futuro do CIO parece mesmo pouco animador, mas há uma alternativa – talvez a única – a fim de não apenas garantir sua perpetuação, mas até mesmo recuperar a relevância de seu papel para as organizações: tornar-se o gestor do provedor de serviços, evidenciando e determinando as prioridades da TI, enquanto reduzem os custos associados aos diferentes níveis de serviço. E divulgar as conquistas, fazer o marketing da Tecnologia do Negócio. Mais do que um especialista em tecnologia, o CIO deve ser um especialista em informar. E deveria ter sido sempre assim. ●

Sobre o autor

Chacon é diretor executivo da Chacon Consultoria Ilimitada. Tendo atuado por mais de 20 anos em ambiente de tecnologia do sistema financeiro, Adolpho Chacon iniciou sua carreira como consultor e instrutor em gerenciamento de serviços em 2003. Professor de pós-graduação do Mackenzie, atua como consultor e instrutor em gerenciamento de serviços, tendo contribuído nos últimos anos com a melhoria dos processos e a formação de profissionais dos clientes de algumas das principais consultorias atuantes no Brasil, como a Pink Elephant, a Ilumna Consultoria, a Kalendae – Fox IT e a Rhino Consulting.

NO BUZZER:

Pense diferente sobre o seu Service Desk
Obtenha resultados vencedores

Por Matt McConnell

Não é nenhum segredo que o cliente quer apenas duas coisas de sua interação com o Service Desk: rapidez e precisão.

Ele quer alguém para atender o telefone rapidamente, que o possa ajudar com seus problemas, e que forneça soluções corretas e úteis. Então, se é isso o que eles esperam do seu Service Desk, este está configurado para cumprir essas expectativas? Caso contrário, por que não?

Estudos têm mostrado que a velocidade média de resposta para Contact Centers, em geral, é de cerca de trinta segundos, contudo, a percepção dos clientes é que estão esperando por 11,5 minutos (ContactBabel, "The US Contact Center Decision-Makers' Guide," p. 98 – www.contactbabel.com). Isso nos diz que nem um tempo de resposta de 30 segundos será rápido o suficiente! Eles, claramente, querem ser atendidos com mais rapidez.

Em se tratando de precisão, o quadro é ainda mais sombrio. Em um relatório de satisfação do cliente, de 2011, 57% destes disseram que muitas vezes sabem mais sobre a empresa do que o representante de serviço ao cliente. Pior ainda, 89% mudaram para o concorrente em decorrência de uma experiência ruim no atendimento. Perceptivelmente, velocidade e precisão têm um efeito profundo em sua experiência (RightNow, "2011 Customer Experience Impact (CEI) Report: Getting to the Heart of the Consumer and Brand Relationship," p. 4-5 - www.oracle.com).

Ao mesmo tempo, as empresas medem a satisfação geral do cliente por meio de métricas de monitoramento como "first call resolution", satisfação do cliente e Net Promoter Score. A maioria dos Services Desks mede essas métricas diariamente e gera um relatório mensal sobre elas, se não, semanal. Mas, apesar de saberem o que os clientes pensam sobre eles, ainda não estão dando a estes o que querem e esperam. O que fazer?

Alinhando-se com a estratégia de experiência do cliente da empresa

Com toda a franqueza, um dia típico de um representante de Service Desk tornou-se cada vez mais complexo ao longo das últimas décadas. Os consumidores de hoje são mais habilitados do que nunca. Eles têm riqueza de informações à sua disposição, são extremamente bem informados sobre qualquer produto e/ ou serviço da empresa, e exigem um maior nível de serviço.

Muitas vezes, após os clientes esgotarem suas opções de autoatendimento, a última parada é o Service Desk e, na maioria das vezes, estão frustrados e seus problemas são complexos. É neste ponto que os analistas de Service Desk seguram, em suas mãos, a sua marca e a fidelidade dos clientes. É hora do "ou vai ou racha", e todos sabem disso.

À medida que o volume de consultas complexas que chegam ao Service Desk aumenta, essa pressão leva muitas empresas a ajustarem suas estratégias de satisfação do cliente para se certificarem de que os analistas de primeiro nível estejam preparados para oferecer um serviço personalizado ao cliente e ao suporte.

Mas o volume e a complexidade dos chamados não são o único problema. Outra questão é o número crescente de pontos de interação que o cliente tem atualmente com a empresa. Enquanto uns preferem interagir por meio das mídias sociais, outros querem enviar um e-mail ou falar por telefone com um analista. Ainda há aqueles que interagem por meio de canais, deslocando-se de um para o outro e esperando continuidade na comunicação entre os pontos de contato – elemento que está faltando nas estratégias de grandes empresas. Cada um desses

canais oferece mais uma oportunidade para que os analistas fidelizem os clientes... Ou os afastem.

Empresas que são preocupadas com a imagem de sua marca e de seus produtos reagiram tentando alinhar o Service Desk com a estratégia global da empresa de satisfação do cliente, até mesmo contratando executivos especificamente dedicados a esta tarefa. Mas fornecer uma experiência consistentemente excelente ao cliente ainda é um desafio para a maioria das organizações de serviço e suporte.

Parte do desafio é que o tempo de treinamento não aumentou na mesma proporção que a complexidade dos chamados. Encontrar tempo para treinar analistas de forma que estes estejam preparados para lidar com as complexas questões do cliente é primordial, mas, como todos nós sabemos, tempo é o recurso mais precioso do Service Desk.

Excesso de colaboradores e personal trainers

O excesso de colaboradores leva a vales improdutivos quando o volume de chamados diminui. Grande parte dos Services Desks excede o número de funcionários em 80%, pois é isso que tem sido aceito como tolerável para os clientes. No entanto, com o aumento das expectativas do cliente, isso está começando a mudar.

Em uma equipe de dezenas, ou até mesmo centenas, de analistas haverá uma ampla variedade de conhecimento e experiência. Mas, acima disso, cada um deles terá diferentes pontos fortes, fracos e lacunas no conhecimento, tornando difícil garantir que todos deem respostas precisas aos clientes. Juntamente com limitações de tempo, esses fatores tornam difícil o custo-benefício, velocidade e precisão.

Assim, se o Service Desk continuar a operar dessa maneira, vamos deixar de atender às expectativas dos clientes, o que, por sua vez, afetará a sua fidelidade. Quando os colaboradores falham em seus atendimentos, isto interfere na fidelização, e tudo isto influenciará na capacidade do Service Desk de atingir suas metas. Assim, sabendo que exceder a quantidade de colaboradores e trazer um personal trainer para resolver as deficiências de cada analista simplesmente não é realista, como é que vamos superar este desafio?

O Velho Paradigma: O Service Desk como um time de beisebol

A fim de dar aos clientes o que eles realmente querem, o Service Desk deve estar disposto a desafiar alguns dos paradigmas da nossa era e a pensar de forma diferente sobre a central de atendimento e o seu papel na estratégia de satisfação do cliente. Por exemplo, hoje, a maioria dos Services Desks é administrada como se fosse um time de beisebol.

Analistas gastam cerca de 60% de seu tempo atendendo a chamados, outros 11% de forma ociosa (logado no DAC – Distribuidor Automático de Chamadas – e à espera de ligações telefônicas), e 29%, realizando várias atividades menores (desconectado do DAC e fazendo outras tarefas que não são atendimento de chamadas) – "2010 Contact Center Shrinkage Survey" e "2011 Knowlagent Contact Center Productivity Survey" – www.knowlagent.com.

Como jogadores de beisebol esperando dentro e fora do campo, os analistas passam muito tempo aguardando que algo aconteça. Eles estão logados durante algum tempo (dentro do campo) e desligados por outro tempo (fora do campo), mas, mesmo quando estão logados e dentro do campo, 15% deste tempo é gasto ociosamente, esperando a próxima chamada. Isso adiciona até 17 horas de tempo ocioso, ao mês, por analista!

Tempo ocioso é extremamente ineficiente, mas há um mito na indústria de Service Desk que os analistas precisam desse tempo por ser restaurador e para impedir que "explodam". Mas a maioria dessas pausas vêm em intervalos de dois minutos, o que não permite que tenham tempo suficiente para completar qualquer atividade significativa.

Essa é a maneira que o Service Desk tem operado tradicionalmente. O que não o permite dar aos clientes o que eles querem, e, ainda assim, temos tolerado isso há 30 anos. Mas e se pensássemos no Service Desk de uma forma diferente? E se pudéssemos oferecer um nível mais alto de serviço, melhorar a eficiência e reduzir o atrito de analistas, sem aumentar os custos?

O Novo Paradigma: O Service Desk como um time de basquete

Em vez de um time de beisebol, deveríamos pensar no Service Desk como um time de basquete, em que os jogadores se alternam de forma dinâmica entre defesa e ataque e se movem constantemente de um lado ao outro da quadra. Ao permitir que os analistas revezem entre atividades no telefone e fora dele, podemos torná-los mais eficientes e produtivos.

Para isso, precisaríamos aproveitar melhor o tempo ocioso. Por exemplo, quando o volume de ligações cai, esse tempo pode ser redistribuído em blocos de 15 minutos e os analistas podem escolher a partir de uma fila personalizada de atividades não relacionadas às chamadas, destinadas a torná-los melhor em seus trabalhos e mais preparados para fornecer respostas precisas às questões dos clientes. Essas atividades podem ser desde treinamento técnico, até ler a base de conhecimento para processar e-mail e completar outras tarefas de back office.

Sob esse modelo, os analistas não precisam mais de tempo "fora do campo", porque eles podem concluir essas atividades enquanto esperam por suas próximas ligações. Quando houver picos de chamadas, eles podem voltar a atendê-las rápida e suavemente.

Isso é o que é conhecido como metodologia de gerenciamento de tempo. E os Services Desks que a implementaram já obtiveram resultados significativos. E, enquanto o gerenciamento de tempo tem sido um processo manual, há novas tecnologias automatizadas que estão levando este processo para um outro nível. O resultado? Os clientes obtêm o que querem: velocidade (nível de serviço) e precisão (expertise). Os analistas conseguem o que querem: variedade e desenvolvimento personalizado. E a gestão consegue o que quer: fidelização do cliente, baixo atrito e eficiência.

Todo mundo ganha.

Sobre o autor

Matt McConnell é presidente, CEO e co-fundador da Knowlagent, empresa, com sede em Atlanta. A paixão de McConnell é ajudar seus clientes a melhorar seu serviço ao cliente por meio do aperfeiçoamento do desempenho de seus analistas de Service Desk. Autor de "Customer Service at a Crossroads" (Anton Press, 2003), McConnell detém 11 patentes de software, além de ser palestrante regular em eventos do setor.

HUMOR

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

Que tal melhorar seu centro de suporte com até 35% de desconto?

CURSOS IN-COMPANY

Aproveite a modalidade de cursos In-company do HDI Brasil e treine com grandes descontos os profissionais da sua empresa sob os melhores conteúdos didáticos do mundo do setor de suporte.

Cursos customizados para você!

Fazemos um trabalho prévio com os gestores de suporte de sua empresa, a fim de identificar eventuais deficiências, trabalhar sobre elas durante o curso e potencializar os benefícios a sua operação.

Conquiste benefícios como:

- Aumento do senso de urgência de sua equipe na solução dos problemas dos clientes de negócio.
- Aumento da satisfação dos clientes de negócio com a qualidade de serviço do suporte prestado.
- Melhora da imagem da TI perante o negócio.
- Aumento da motivação de seus analistas de suporte.
- Aceleração na aplicação das melhores práticas em seu centro de suporte.

Ligue para (11) 3071-0906 ou envie e-mail para falecom@hdibrasil.com.br e saiba mais sobre os benefícios que a modalidade In-company pode trazer para sua operação de suporte

www.hdibrasil.com.br

DPZ

NO MERCADO DE TI, TER UMA CERTIFICAÇÃO PODE SER UM GRANDE DIFERENCIAL NO SEU CURRÍCULO.

Faça cursos preparatórios para certificações em tecnologia no Senac.

O Senac é modelo quando se fala de cursos preparatórios para as principais certificações de tecnologia do Mercado, como Microsoft, Oracle, Cisco, LPI, PMI, Furukawa, SAP, ITIL/EXIN, HDI, Panduit e Symantec.
O Senac também conta com as melhores parcerias: aplica exames de certificações em parceria com a Pearson VUE e Prometric. Além disso, estimula a vivência profissional, o empreendedorismo e oferece uma infraestrutura de ponta com professores altamente especializados. Por isso, na hora de fazer uma certificação em TI, não pense duas vezes: faça Senac. Você vai descobrir por que o Senac é um multiplicador de chances.

BOLSAS DE ESTUDO:
CONHEÇA CRITÉRIOS ACESSANDO WWW.SP.SENAC.BR/BOLSASDEESTUDO

MULTIPLIQUE SUAS CHANCES

senac
são paulo

0800 883 2000
www.sp.senac.br

Parceiros Tecnológicos: