ANO II - Nº 11 - ABRIL / MAIO 2013 - WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA - R$ 12,90

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

MUDANÇAS

Da resistência à adaptação

BATE-PAPO

Jaqueline Jardim Feital
Consultora comercial de novos negócios e projetos

CARREIRA

Paulo Sérgio Cougo
Sócio e diretor técnico da Tree Tools

SERVICE DESK É COM A RESOURCE

A Resource IT Solutions é uma integradora de TI 100% nacional que entende as necessidades dos clientes e por meio de múltiplas competências, entrega de soluções de TI orientada aos negócios para empresas de diferentes portes e segmentos.

A companhia tem mais de 2,5 mil colaboradores, mais de 300 clientes e 14 escritórios no Brasil, um no Chile, um na Argentina e um nos Estados Unidos. A Resource conta com um portfólio abrangente que inclui Consultoria, Soluções de Negócios e Otimização de TI.

Os serviços de **Service Desk** da Resource entregam:

- ✔ Flexibilidade e velocidade no desenho e implantação de projetos com base na **ISO 20000** e **ISO 27001**
- ✔ Programa de formação para colaboradores e planos de carreira em TI
- ✔ Modelo operacional competitivo, inteligente e adequado às necessidades de cada negócio
- ✔ Tecnologia de ponta, ferramentas de atendimento e **ITSM** reconhecidos mundialmente
- ✔ Casos de sucesso em grandes empresas nacionais e internacionais

Acesse o site da Resource, conheça nossos cases e descubra como um dos maiores integradores de TI pode ajudá-lo.

www.resource.com.br

Resource® IT SOLUTIONS

SUMÁRIO

04 **CARTA DO EDITOR**

05 **CARTAS**

06 **DICA DE LEITURA**

08 **BATE-PAPO** *Jaqueline Jardim Feital, consultora comercial de novos negócios e projetos*

12 **CASO DE SUCESSO**

32 **CARREIRA,** *com Paulo Sérgio Cougo, sócio e diretor técnico da Tree Tools*

COLUNISTAS

16 FINANCEIRO *por* Fernando Baldin
Como o Service Desk impacta no lucro da empresa

22 GESTÃO, *por* Juliano Statdlober
Refletindo sobre ITSM no Brasil

24 SUPORTE TÉCNICO, *por* Roberto Cohen
Decidir com base na intuição ou em números?

26 CONTRATOS, *por* Rodrigo Coelho
Em linha com o cenário

28 MÉTRICAS, *por* Ricardo Mansur
Indicadores de TIC

34 CALL CENTER, *por* Kátia Maniglia
O que o Call Center pode ensinar ao Service Desk e vice-versa

36 CONEXÃO INTERNACIONAL, *por* Jesper Østergaard
Os benefícios do autoatendimento e da automação do Service Desk

38 HUMOR, *por* André Farias

18 **MATÉRIA DE CAPA**
Comunicação e comportamento humano na implantação de mudanças

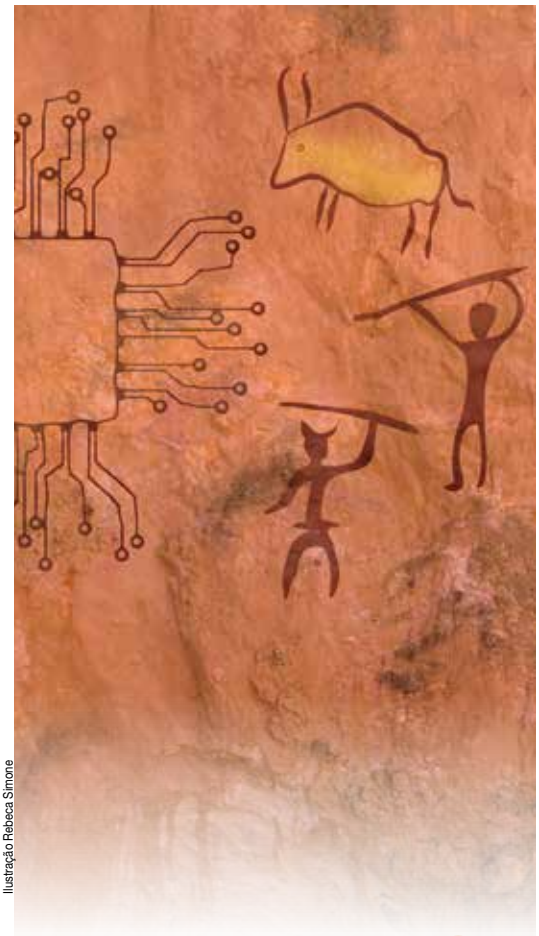


Ilustração Rebeca Simone

Capa: a foto de capa foi comprada do fotolia – www.fotolia.com.
Autor: © fffranz. A Produção de capa é de Rebeca Simone.

carta do EDITOR

Divulgação

Gerenciamento de mudanças

Quem nunca passou pela experiência de participar de algum processo de mudança em sua empresa? Acredito que a resposta seja zero. Por mais comum que possa ser, implantar mudanças em uma organização não é tão simples. Existem diversos fatores que podem dificultar o sucesso desse projeto se não forem devidamente tratados. E o principal obstáculo somos nós, seres humanos. As pessoas têm grande dificuldade para se adaptarem e aceitarem transformações que impactem em sua rotina. Sair da zona de conforto representa risco, enfrentar o desconhecido. Como muitos costumam dizer, em time que está ganhando não se mexe. Mas a questão é que as mudanças são necessárias, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo, no qual quem não acompanha não sobrevive.

Dessa forma, para ter o envolvimento, a adaptação e a aceitação de todos os envolvidos, faz-se essencial a atuação de um gerenciamento de mudanças. Seguir minuciosamente as etapas do planejamento pode ser crucial para o sucesso da operação. Desde o motivo e objetivo da mudança até o plano de comunicação e a gestão de consequências.

A comunicação é um dos principais fatores para que o processo seja bem-sucedido. Transmitir de forma clara e objetiva o passo a passo da operação é fundamental para diminuir os impactos da mudança e a resistência dos colaboradores.

Na matéria de capa desta edição da revista SupportWorld Brasil, abordamos a fundo a questão da mudança cultural no mundo corporativo, bem como de que forma lidar com a resistência das pessoas neste processo.

Ainda nesta edição, exploramos, na reportagem Caso de Sucesso, outro tema de grande destaque no mercado: o gerenciamento de crises, sobre o qual o gerente de Serviços de TI da BM&FBovespa, Thibor Szoke, detalha as principais questões para evitar erros e garantir o sucesso da gestão.

Inspire-se também na trajetória profissional de Paulo Sérgio Cougo, que hoje é sócio e diretor técnico da empresa Tree Tools.

Na seção Bate-Papo, com a consultora comercial de novos negócios e projetos, Jaqueline Jardim Feital, abordamos o tema "Mecanismos de recompensa", em que ela explica como manter os colaboradores motivados, quais são as ferramentas que podem garantir o seu engajamento, como fazer com que os profissionais permaneçam motivados sem precisarem de recompensas, entre outras questões.

Boa leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

Sugestão I

Prezados,

Tenho pesquisado sobre o tema "BSC para Centrais de Suporte" e gostaria de sugerir um artigo sobre o assunto.

Muito obrigado.

Juliano Vasconcelos

Nova Lima/ MG

Sugestão II

À redação,

Gostaria de obter mais informações sobre um tema bem atual do cotidiano da TI: o conflito de gerações. Seria interessante ter a visão de especialistas da área.

Atenciosamente,

Marlene Mendes Silveira

Vitória/ ES

Parabéns

Devo dizer que a publicação aborda questões importantes relacionadas ao setor. Parabéns a todos pelo ótimo trabalho.

Romualdo F. Lima

São Paulo/ SP

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 11 – EDIÇÃO ABRIL / MAIO 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
Editora: *Natalia Gela – MTb 54.871*
natalia@hdibrasil.com.br
Revisão:
Maria Elisa Guedes
redacao@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Rebeca Simone - Estúdio Limerindo

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.*

O novo modelo
de contratação de soluções de TI pela administração pública

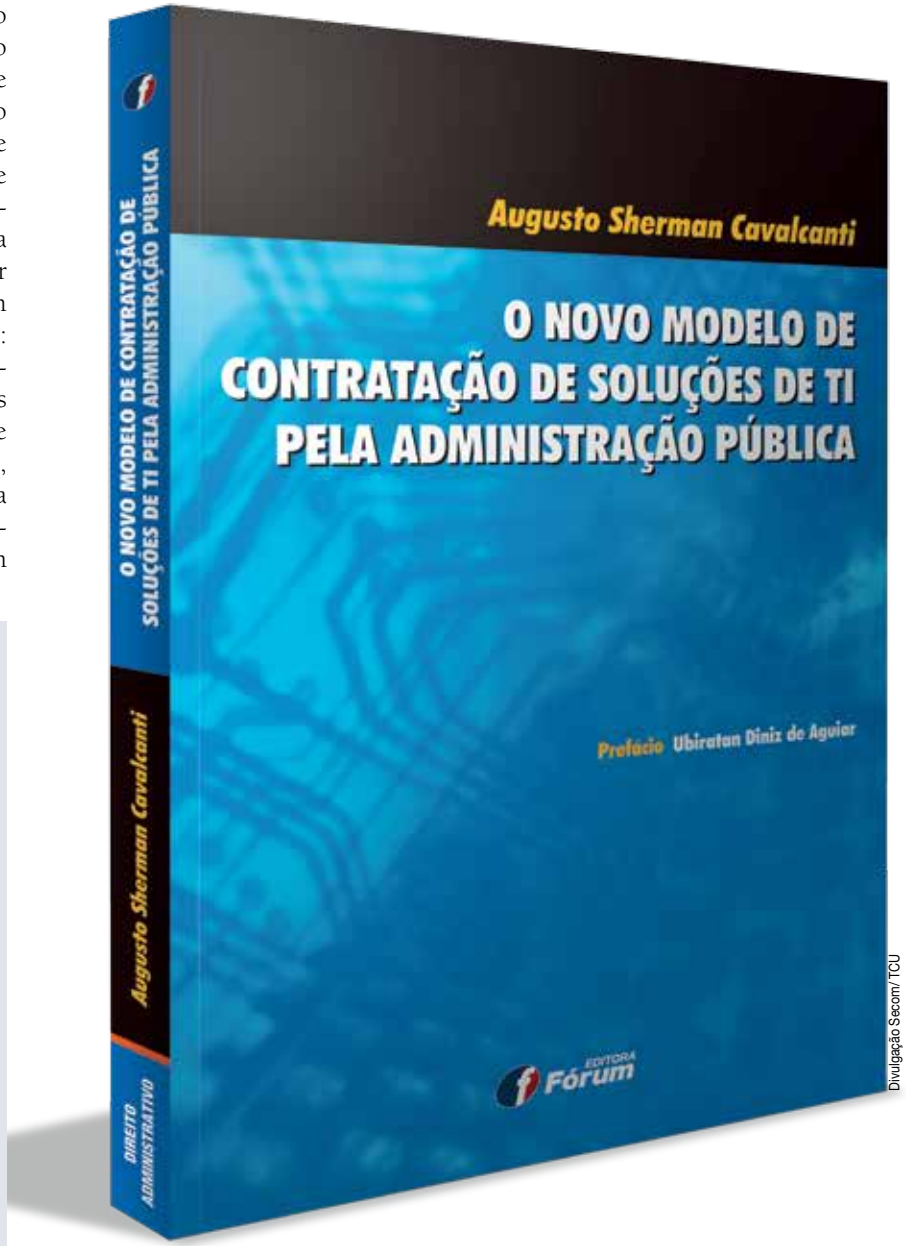
O foco deste livro é apresentar o novo modelo de contratação de bens, serviços e soluções de Tecnologia da Informação pela Administração Pública

Na obra, são apresentadas em detalhe as diretrizes que informam esse novo modelo, quais sejam: o planejamento da contratação, o parcelamento do objeto, a realização de licitações distintas, a mensuração e o pagamento por resultado, a avaliação de qualidade, o controle efetivo da execução contratual e a reestruturação da carreira de pessoal de TI. Destaca-se ainda o debate acerca da modalidade licitatória adequada, bem como dos direitos de preferência aplicáveis às contratações de TI pelo setor público. Buscou-se o uso de linguagem acessível a todos os possíveis interessados: técnicos da área de TI, gestores, dirigentes do setor público, assessores, assessores jurídicos, auditores internos, fiscais de contrato, auditores de controle externo, advogados, etc., de maneira a propiciar a compreensão do tema em todos estes segmentos profissionais e, com isto, de algum modo, facilitar a comunicação entre eles.

Divulgação Secom/ TCU

Augusto Sherman Cavalcanti

Ministro substituto do Tribunal de Contas da União. Bacharel em Direito, bacharel em Engenharia Eletrônica, pós-graduação em Controle de Processos, todos pela Universidade de Brasília (UnB). Atuou como analista de Controle Externo do TCU, assessor e chefe de gabinete de Procurador-Geral do TCU. Foi professor da pós-graduação do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), nas áreas de Direito Financeiro e Administrativo. Foi professor da pós-graduação do Centro Universitário de Brasília (UniCeub), nas áreas de Direito Financeiro, Direito Tributário Constitucional e Administrativo. Instrutor do Instituto Serzedello Corrêa do TCU, no Programa de Formação de Analistas do TCU. Artigos publicados na Revista de Direito Administrativo – RDA e na Revista do TCU.



Divulgação Secom/ TCU

Gestão de Serviços para todos

Gestão de Incidentes

Acesso Remoto

Gestão de Contratos

Gestão de SLA

CMDB

Gerencie com eficácia seus serviços, ofereça muito mais praticidade de interação com o cliente e estruture seu time completamente.

CADASTRE-SE E COMECE A USAR AGORA

deskmanager.com.br

DESK MANAGER

Mecanismos de recompensas para motivação de colaboradores

A maior delas é o sucesso do seu negócio

Por Natalia Gela

Divulgação

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas é conseguir manter os seus profissionais motivados e o mais importante: na medida certa. Isso quer dizer que o colaborador deve saber diferenciar entre cumprir suas obrigações e se superar. Realizar as tarefas para as quais foi contratado, é sua obrigação. Porém, isso não é mais o suficiente. É preciso estar engajado para ir além. Mas como as empresas e seus gestores podem garantir essa motivação? Qual a importância dela para o bom funcionamento da organização? Essas e outras questões serão respondidas pela consultora comercial de novos negócios e projetos, Jaqueline Jardim Feital. Boa leitura!

© Sergey Nivens

Qual a importância de manter uma equipe sempre motivada? Explique.

A relevância se dá porque uma equipe motivada produz mais, apresenta melhor desenvolvimento profissional e resultados satisfatórios. Acata mais fácil decisões tomadas pela chefia. A motivação é o combustível de tudo, muitas ferramentas motivam, mas manter esta motivação é o grande desafio em um mercado que muda minuto a minuto! Uma equipe motivada produz melhor, tem interesse em conquistar o resultado, é comprometida com a visão e missão da empresa e tem meta, sonhos a serem realizados por meio da empresa que ela acredita que é a fonte realizadora dos mesmos.

Quais são os principais fatores que fazem o profissional ficar desmotivado?

Liderança dúbia, injustiça e, principalmente, mau exemplo, pois se o profissional que está acima não crê, não se doa, não é apaixonado pela missão, então como quem está abaixo vai sonhar em realizar mais para chegar lá?

Outro fator é a insatisfação (geral): não se sentir valorizado, não ser ouvido, não se sentir integrado à equipe, receber cobranças excessivas, competição desleal, falta de autonomia, falta de palavra, falta de comprometimento do líder, falta de comunicação da empresa para com os colaboradores e gestores. Muitos até dizem que são os benefícios que geram motivações, mas eu não creio que isto seja verdade. Funcionários prezam muito mais por comprometimento e ações da empresa que o estimulem a continuar a desenvolver seu trabalho. Grandes geradoras de motivação, são as oportunidades de crescimento (promoções verticais e horizontais).

Quais são as maneiras possíveis de manter os colaboradores engajados?

Fazendo com que: acreditem na empresa/ produto, que se sintam valorizados, que tenham credibilidade ao apresentarem propostas, que o clima organizacional favoreça o crescimento profissional e o bom relacionamento funcionário/ empresa/

equipe/ cliente. Tornando-os parte integrante do todo, fazendo com que o profissional que ocupa a menor função se sinta tão envolvido quanto o que ocupa o cargo de alto escalão! Formando um time e não um grupo, em que cada posição cobre a outra. E treinando-os, mais os pensamentos deles do que suas tarefas. Fazer com que metas, valores, princípios sejam bem definidos e partilhados com todos. Oportunidades, ações com reconhecimento (que nem sempre envolvem dinheiro). Fazer o colaborador se sentir útil, sentir-se visto pelo seu trabalho/ performance.

Como manter o colaborador motivado, sem contar com a questão financeira?

Proporcionando possibilidade de crescimento profissional e pessoal e seguindo os passos da questão anterior. O mais importante: é preciso que o profissional tenha possibilidades de projeção futura. Fazendo-o se sentir importante em cada realização, criando metas independentemente do aumento dos rendimentos, metas alcançáveis e objetivas! Ações de reconhecimento interno, deixar o colaborador responsável por determinado setor, elogiar o mesmo diante da equipe, ações como café da manhã coletivo (em que os próprios colaboradores levam o café da manhã) – o importante nesta ação é o momento de confraternização. Outro estímulo são as ações de endomarketing, pois não deixam o funcionário invisível, ele passa a ser conhecido por outros, além de estimular a sinergia.

De que forma cursos de capacitação podem manter o profissional motivado?

Agregando conhecimentos a ele, mostrando que a empresa confia nele, investe em seu intelecto, o que gera uma relação de comprometimento. Pois é muito comum a dispersão de atenção e falta de interesse em turmas de treinamento em que se juntam colaboradores de vários setores diferentes. Razão pela qual as empresas devem mostrar que confiam neles e que são importantes.

Derrubando o mito de que se o treinamento é para um setor, sou de outro, não preciso assistir, participar. Cursos propiciam material intelectual e operacional ao melhor desenvolvimento das tarefas e abrem horizontes ao planejamento e redefinição das mesmas; devem ser vendidos como um investimento para o colaborador, pois, na maioria das vezes, ele não aceita muito a ideia de voltar à sala de aula. Dessa forma, o líder vendendo a ideia de investimento pessoal, capacitação profissional, serão bem aproveitados e o sistema todo ganha.

Tive lucros imensuráveis em uma experiência de capacitação em que montei um programa de treinamento no qual os colaboradores trocavam de papéis, ou seja, um executava a tarefa do outro e vice-versa. O lucro obtido está na motivação alcançada pelo funcionário que descobre outros dons, além da aprendizagem. Esse treinamento era realizado duas vezes ao ano e tinha um grande volume de voluntários querendo se inscrever no programa, que durou 8 anos.

Quais estratégias podem ser usadas para obter resultados por meio da motivação?

Dividir a equipe em times, ter premiações internas, elogios para os que se destacam e acompanhamento dos que não conseguem gerar resultado. Mais uma vez reforço: o colaborador quer ser visto, enxergado pelo seu líder. Criar metas voluntárias, utilizando MO (Meta Obrigatória) – esta não se negocia, é a meta para fechar a contabilidade do negócio –, já a MM (Meta Moral) é o funcionário que projeta, por meio do seu histórico de desempenho – ele, uma vez monitorado corretamente, atuará para quebrar seu recorde e não o do outro, o qual pode já fazer muito mais do que ele.

Essa experiência apontou um desempenho de esforço maior para alcançar a MM, maior do que se fosse para ganhar com a remuneração, comissão! Sem dúvidas, um profissional motivado produzirá bons resultados. Nunca se pode esquecer de que motivação é um fator interno. O meio externo colabora para seu desenvolvimento ou não. Deverá haver consonância entre o desejo e a oferta da tarefa, requer do RH, em parceria com as chefias, promover entrevistas individuais para diagnosticar o externo, para atuar.

Fui adepta na criação da "Árvore dos Sonhos". Cada setor/ loja produzia a sua "árvore" criativamente, na qual os colaboradores, após entenderem o conceito, registravam o seu sonho material, com prazo para realizar. Esse servia como ferramenta para que a liderança agisse, de forma personalizada. Isso porque o ambiente externo influencia totalmente na atuação e produtividade do profissional. Quando se trata da relação funcionário X empresa, torna-se difícil extrair essas informações. Dessa forma, diagnostiquei que "SONHO" é uma munição para nos mover e nos fazer vencer desafios a fim de realizá-los. Assim, quando um líder consegue saber qual é o "SONHO" de seu funcionário, é só traçar metas e prazos para alcançá-lo. O funcionário se aproxima do grupo/empresa. Criei a "Árvore de Sonhos" para ser o meio de tornar esses "SONHOS" – até então, apenas do funcionário –, de todos. À medida que vão alcançando, fortalecem a confiança do time. Claro, tenho toda uma metodologia para o conceito ser conhecido e acreditado.

Motivar a equipe por meio de recompensas é a melhor opção? Por quê?

Não, porque haverá momentos nos quais nem o líder nem a empresa poderão fornecer premiações, até por rigores das leis trabalhistas. Também porque o funcionário se torna cego em relação aos objetivos e premissas da organização e passa a enxergar apenas o prêmio em cada tarefa ou realização, o que vai anulando a sua própria motivação! Nem sempre a melhor recompensa para a motivação é a financeira, embora seja relevante ter um bom plano de carreira e salário.

Qualidade de vida no trabalho é um grande fator motivacional, e esta é gerada seguindo princípios de cuidados ambientais e emocionais. Cursos de capacitação e incentivo ao estudo também geram motivação. De novo, treinamento, eventos sociais, campanhas esportivas, gincanas, um elogio, uma dinâmica interna, uma folga, muitas vezes têm um peso bem maior para se manter viva a relação Tarefa X Realização X Relacionamento X Recompensa.

Como evitar que o profissional fique dependente de recompensas?

Criando tarefas em que o prêmio seja menor que a realização, isto é, o troféu não é melhor que a sensação de cruzar a linha de chegada!

Não colocando as recompensas como fator preponderante para produtividade, reconhecimento e barganhas. Que a troca empresa/ profissional – produtividade/ resultados seja a principal motivação das partes. Não praticando essa atitude constantemente. A recompensa deve ser aplicada em épocas específicas, o colaborador não pode ser "treinado" a trabalhar somente para receber recompensas, ele deve ser estimulado a trabalhar pelo reconhecimento profissional e monetário (salário). Ação direcionada de feedback constante minimiza muito os ruídos de comunicação, pois a falta de diálogo do líder deixa brechas para que ocorram conversas paralelas.

Qual deve ser a periodicidade de programas de recompensa e incentivos?

Esporádica, de preferência semestral ou até mesmo anual, de acordo com os Planos Estratégicos e picos de metas da empresa. A frequência pode induzir produtividade por meritocracia no primeiro plano, e a possibilidade do profissional se cansar e se tornar insatisfeito é grande. Recompensas contínuas podem ser colaterais, causarem um alto índice de turnover. Necessidades financeiras são ilimitadas, a probabilidade do funcionário se endividar nos períodos de recompensa são elevadas, quando entrar na curva da baixa (da não recompensa), ficará agonizando por lhe faltar o complemento financeiro que percebia e não produzirá como deveria.

O que deve conter nesses programas?

Primeiramente: o objetivo fim do programa, quem participa, qual período – começo, meio e fim. Divulgação e jamais fazer programas complexos. Tarefas curtas, legíveis. A moeda pagadora pode ser por meio de ingressos para o cinema, entradas para shows, premiação em dinheiro, palestras, jantar com acompanhante, presentes pessoais, troféus, folgas, viagens, placas comemorativas, festas e meta, é claro.

Algumas empresas têm medo de investir em seus profissionais com receio de perdê-los para a concorrência. Como reter talentos?

Envolvendo-os cada vez mais nos processos, descortinando a empresa em geral, fazendo com que eles se envolvam sentimentalmente com ela, sejam parte dos valores e missão dela, de forma que a cara da organização seja as deles, seja uma só.

Dando constância nas atividades deles e fazendo inovações com a sua participação. Criar objetivos como escada, em que eles preferirão continuar subindo de onde estão do que começar a subir tudo de novo em outro lugar. Se não houver investimento, há também o risco de perdê-los. A empresa precisa fazer com que o profissional deseje fazer parte dela. Para isso, é necessário estar atento a regras básicas e antigas, como suprir necessidade de valorização, reconhecimento, desenvolvimento – que é próprio do indivíduo.

Hoje, infelizmente, esse é o dilema de muitas empresas. Por conta da demanda de contratação de mercado, profissionais valorizam organizações que investem em seus funcionários, empresas que forneçam um ambiente favorável aos mesmos. Já entrevistei vários candidatos encantados com a empresa anterior, e ao pesquisar o que os encantava, descobri que eram as cartas que recebiam do presidente da organização, desejando "Feliz Aniversário", "Feliz Natal", etc., por exemplo. Eles se sentiam vistos pelos líderes, e isto faz toda a diferença.

Que tipos de incentivos o profissional pode receber de forma a: aumentar a produtividade; melhorar a qualidade do serviço prestado; e reduzir a rotatividade? Explique.

O maior incentivo no meu entender é o funcionário poder olhar e ver que a porta está aberta, que ele tem acessibilidade, contato. Trabalhe com essa visão e ação, do olho no olho. Quando o quadro for numeroso, faça por amostragem, o reflexo do boca a boca é extraordinário. Nada é mais valoroso que o testemunho do seu "igual/par". Não há uma fórmula mágica. Já sabemos que motivação é interna, assim, fatores motivacionais são individuais, mas uma boa alternativa é o incentivo por equipes e a projeção de crescimento futuro, plano de carreira. Cases de sucesso na própria empresa, ser vendido com entusiasmo nos quatro cantos.

Quanto à rotatividade, a empresa deve estar atenta, pois o profissional atual tem muito acesso à informação. Se perceber que onde se encontra está distante do que deseja, busca e planeja, isso pode gerar a evasão. Eu recomendo pesquisa de clima.

Como encorajar os profissionais a fazer o que é esperado deles, sem precisarem de recompensa?

Desafiando mais a mente do que o bolso, ensinando e entregando nas mãos deles tarefas que jamais acreditassem que poderiam fazer ou que os deixariam fazer. Mantenha o colaborar ciente das metas e, acima de tudo, o quanto falta para estas serem atingidas. Monitoramento personalizado, ético, estreitamento de relacionamento.

Sou uma colecionadora de frases institucionais, elaboradas ao longo dos anos por conta das tantas relações "olho no olho". Essas frases são conhecidas por quase todos, por serem ditas repetidamente com coerência, associando a tarefa com o propósito do saber e fazer. Percebi isso como um elo para desafiar a mente e unir as partes, que independentemente do nível de hierarquia, desbravam as mesmas coisas, na mesma direção.

Ficar atento aos procedimentos da empresa, ao seu funcionamento, sem falhas, como: das promoções vigentes, dê alguma satisfação, explicação, caso esteja acontecendo algum problema como instalação de produtos, logística de entrega. Com essas simples atitudes, a sensação de dever cumprido terá um grande significado para o colaborador.

Qual o papel da comunicação na manutenção da motivação dos colaboradores? Explique.

A comunicação é fator decisivo. Uma tarefa ou dinâmica interessantíssima pode causar desinteresse total quando mal anunciada! É preciso uma ordem clara, como chamam os militares. Ser preciso em passar o que fazer, como fazer, por que fazer e quando fazer, usar quadros demonstrativos, murais, faixas e, nesta sociedade pós-moderna, recados no Facebook, SMS, etc.

É necessário também que o colaborador tenha abertura para a comunicação, que ele seja ouvido, que haja flexibilidade no ouvir e que ideias, propostas e reclamações sejam ouvidas sem prejulgamentos. A comunicação é um fator superimportante no dia a dia de uma equipe. O líder deve repassar todas as informações e orientações, isso faz com que os colaboradores sintam-se importantes e se sintam como parte da equipe num todo, o ideal é que o líder passe a informação, e não terceiros.

É importante estabelecer metas? Como saber quando elas podem ser ferramentas de motivação ou de stress?

Metas sempre, meta é ponto de partida! Mas chamo para um ponto de atenção na carga conferida a elas. A liderança tem de diagnosticar se a equipe está preparada para assumir a meta definida. Saber se há quantidade suficiente de material humano e físico para que seja executada sem maiores entraves, pois o stress é, na maioria das vezes, gerado pela sobrecarga, pela insatisfação, pela rigidez.

A rigidez pode ser substituída pelo acompanhamento e desenvolvimento, verificando o quanto os colaboradores estão dentro das metas, por isso a necessidade de metas curtas, médias e longas, com flexibilidade para mudanças de rumo, caso ocorram imprevistos mercadológicos, financeiros, falhas de cálculos! Estabelecer metas é importantíssimo, desde que sejam atingíveis. Elas são diretrizes para os colaboradores. Quando fora da realidade, fazem com que qualquer equipe se sinta inútil e improdutiva, gerando stress.

Incentivar a competitividade entre os profissionais pode ser usado como ferramenta de motivação? Como?

Desde que o líder saiba lidar com isso. A competitividade deve ser na intenção de disputa, como se fosse um jogo, deve instigar um ao outro. O grande problema é que muitas vezes, quando esse tipo de ferramenta é utilizado de forma errada, acabam-se gerando brigas internas e divisão da equipe, a competitividade pode servir como fator de desunião entre os funcionários. Razão pela qual a liderança deve estar muito bem preparada para conduzir. Na competição, é usado muito mais o emocional do que o racional. O difícil é administrar a situação (motivação) daquele que perde, estamos falando de funcionário de empresa, folha de pagamento. Perder esse funcionário, voluntariamente ou não, será um prejuízo muito maior.

Como justificar programas de recompensa em operações de backoffice, ou seja, aquelas que não têm relação direta com a busca por mais clientes e receitas?

Na certeza de que os clientes internos são os mais exigentes, são eles que reclamam todos os dias, que esperam mais da empresa, são eles que comprometem toda a corporação em apenas cinco minutos de atraso, então, é melhor motivar o motor para a empresa ir mais longe e alcançar os clientes externos e também melhores resultados.

O backoffice faz parte da equipe e tem sua importância, então existem outras ferramentas, como premiar aqueles que gerarem menos cancelamentos, por exemplo, os que atenderem a mais ligações com soluções, nivelando a satisfação do atendimento. A equipe de backoffice é tão importante quanto as demais funções, todos devem se sentir parte da equipe.

A efetividade de programas de recompensa varia de acordo com o perfil do profissional (idade, região do País, etc.)?

Não! Devem ser analisados somente resultados. Se fosse para avaliar idade, tempo de empresa, seria mais correto chamar de premiação e não de recompensa. Recompensa é algo conquistado e não relacionado a mérito. Se as recompensas se enquadram com o perfil, cada funcionário toma para si até mesmo metas que envolvem um grupo!

Muitos programas de aumento de remuneração variável fracassam nas empresas. Quais são os motivos?

A pior decisão de uma empresa é quando não se tem um projeto que contempla data de início e fim, com objetivo claro de aperfeiçoar um produto e/ou serviço que se espera ser alcançado. Estabelecer se há disponibilidade de mão de obra para definir um gerente focado no projeto e se a cultura organizacional é compatível com Programas de Remuneração, de forma a obedecer um planejamento prévio de prazos (cronograma) e custos (orçamento).

Ou seja, dadas as metas e as restrições de recursos e tempo, cabe ao gerente de projetos garantir que ele atinja os objetivos propostos. ■

high it

Uma consultoria de Governança de TI descomplicada, simples e objetiva

Consultoria e treinamento:

A High IT é uma empresa de consultoria e treinamento de Governança de TI, somos credenciados pelos maiores órgãos relacionados ao tema como a EXIN (contando com o maior portfolio credenciado LATAM) e PECB (treinamentos de auditores líderes). Além disso já realizamos diversos tipos de consultorias como: Avaliação de Maturidade, Controles, Implementação de Normas, ISOs (9001, 20000 e 27001), e avaliação de ferramentas de ITSM para os maiores players do mercado.

ITIL®
Consultorias e treinamentos do ITIL® Fundamentos ao ITIL® Expert.

COBIT 5
Consultorias de controles, avaliação de maturidade e Treinamentos.

CLOUD
Conheça todos os aspectos de negócio que envolem Cloud Computing em nosso treinamento oficial EXIN.

INFORMATION SECURITY
Consultorias de implementação de ISO 27001 e treinamentos do Fundamentos ao Auditor Líder.

GREEN IT
Consultorias e treinamentos de sustentabilidade empresarial através da correta utilização da TI.

IT SERVICE MANAGEMENT ISO IEC 20000
Consultorias de implementação de ISO 2000 e treinamentos de Funamentos a Auditor Líder.

BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT
Treinamento de Gerenciamento de informações do negócio.

accredited by: EXIN

partners: A3S SERVIÇOS

PECB

ti especialistas DESENVOLVENDO IDEIAS

Fale conosco: (11) 3075-2826 / contato@highitconsulting.com e saiba como aprender e aplicar as melhores práticas da Governança de TI na sua organização.
Av. Brigadeiro Luis Antonio, 2344 - 12 º Andar - São Paulo, SP

Onde segundos valem milhões

O sucesso do gerenciamento de crise do departamento de TI da BM&FBovespa

Por Natalia Gela

Em um mercado onde um pequeno detalhe pode custar milhões, não há espaço para erros e falhas. E é nesse ambiente que o departamento de TI da BM&FBovespa opera diariamente para resolver e, mais que isto, evitar problemas.

Mas isso é possível? Bom, para responder essa questão, temos primeiro de entender como funciona o departamento de TI da empresa.

Vamos começar pela sua estrutura que contempla uma Diretoria Executiva de Tecnologia e Segurança da Informação com diretorias de TI direcionadas ao desenvolvimento de produtos, Escritório de Projetos, Segurança da Informação e Arquitetura e Diretoria de Infraestrutura e Produção. Cada diretoria de desenvolvimento tem um foco específico do negócio. Já a Diretoria de Infraestrutura e Produção é responsável pela sustentação da infraestrutura tecnológica, bem como apoia todas as outras diretorias, destacando os serviços de produção e operação, network, serviços de TI, suporte técnico de 1.º, 2.º e 3.º níveis, gestão de data center.

Partindo agora para o departamento de suporte, que responde à Diretoria de Infraestrutura e Produção, em que as gerências são alinhadas à necessidade de especialização do negócio. Uma gerência foca o suporte ao ambiente de negociação, outra, de pós-negociação e corporativo, e uma que visa o suporte ao ambiente de microinformática dos clientes internos.

De acordo com o gerente de Serviços de TI da BM&FBovespa, Thibor Szoke, com o volume de sistemas e uma infraestrutura extremamente robusta e complexa, a especialização permite o entendimento do negócio e como a infraestrutura pode suportá-lo, e, em caso de incidente, reconhecer o grau de criticidade e conduzir a energia de forma eficiente e eficaz.

A estrutura do suporte está organizada da seguinte forma: para cada linha de negócio, existe um modelo de suporte para atendimento (entretanto, todos seguem as boas práticas descritas no ITIL v2 e processos padronizados). Dessa forma, temos o 1º nível, que responde diretamente a uma diretoria de negócios – o que permite conhecer a linguagem do cliente –, com conhecimento técnico e boa capacidade de entendimento do negócio. Já o 2.º e 3.º níveis, respondem à TI de Infraestrutura e, por fim, o 4º nível, que responde à de Desenvolvimento. "Os 1.º, 2.º e 3.º Níveis de suporte

© Sergey Nivens

estão concentrados no mesmo ambiente, junto às áreas de negócios, permitindo que a comunicação e o entendimento de prioridade flua de forma uniforme, e que a troca de conhecimento TI / Negócio ocorra naturalmente", explica Szoke. De acordo com ele, a equipe de suporte de 2.º nível tem a responsabilidade pela monitoração do ambiente de infraestrutura que suporta o ambiente de negociação. "Isso apoia o processo de forma proativa, visto que podemos detectar falhas iminentes e solucioná-las antes que o cliente perceba, aumentando o tempo de disponibilidade dos serviços. Essa adaptação no modelo de atendimento se apresentou extremamente eficiente e com grandes resultados."

EQUIPE

Como dito anteriormente, esse ramo de atividade não permite erros e, por isso, é imprescindível que o profissional de suporte tenha muito mais que conhecimento técnico. Estrutura de governança auditada pelos órgãos reguladores, visão de processos e o princípio de segui-los, bem como o conhecimento do negócio (Negociação e Pós-Negociação) fazem parte do seu perfil. "A especialização das áreas de suporte, como já citado, em diferentes gerências, permite que os analistas conheçam os processos, suas criticidades e a linguagem do cliente."

Para completar esse time, é preciso ter uma estrutura de funcionamento de acordo com o negócio. Por isso, o dia a dia da equipe começa com uma conferência telefônica, na qual estão envolvidos os principais times de suporte, atendimento e negócio, de forma a declarar o resultado do checklist diário referente à saúde dos sistemas e da infraestrutura. Desse momento em diante, qualquer alteração no ambiente só pode ser realizada mediante aprovação de três diretores.

Os atendimentos são efetuados com o apoio de ferramentas de gestão de serviços, acompanhamento de problemas e reuniões com equipes de projetos, para a preparação de entrada de atualizações e novas aplicações no ambiente de produção. Szoke explica que a equipe de monitoração do ambiente mantém a equipe de suporte de nível 1.º e 2.º cientes das oscilações dos sistemas e da infraestrutura, além de monitorar (até determinado nível) como o mercado reage a uma notícia; que, por consequência, poderá haver um aumento do volume de negócios realizados e sensibilizar o comportamento da infraestrutura.

GERENCIAMENTO DE CRISE

Em primeiro lugar, é importante conhecer o seu cliente, seja ele interno ou externo, e quais são suas características e necessidades. No caso da BM&FBovespa, o cliente interno – da área de negócios – e o externo – ator do mercado financeiro – possuem algumas particularidades comuns, como a necessidade de um suporte extremamente ágil no restabelecimento do serviço. Mas existe uma diferença entre eles. O cliente interno possui o conhecimento técnico das aplicações e a infraestrutura, por conta do trabalho de alinhamento de TI e Negócio.

Conhecendo a necessidade do seu cliente, facilita a identificação de um incidente. "Temos um processo bastante maduro de gerenciamento de incidentes, no qual temos o envolvimento da área de negócios e TI para determinar se um incidente pode elevar o nível de criticidade a ponto de se tornar uma crise. Em geral, quando temos algo na infraestrutura ou aplicação que possa causar alguma falha no processo de negociação, é um forte candidato a ser tornar uma crise. A partir da definição de que uma crise é um incidente que "está impactando, ou existe a ameaça de impacto" no mercado. (ver tabela a seguir).

■ **Processo –** O gerenciamento de crises é um subprocesso do processo de gerenciamento de incidentes. Define os mecanismos pelos quais a organização está preparada e reage a incidentes que possam impactar o ambiente de produção de plataformas de negociação. As equipes assumem representações como: líder de Negócios, gestor de Recuperação, Crisis Timer, etc., de forma a atuar no entendimento, na comunicação e na tomada de decisões e resoluções de incidentes. Exemplo, o gestor de Recuperação e o líder de Negócios se reúnem brevemente para coordenar e avaliar o impacto inicial. Esse encontro é realizado

TIPO	DESCRIÇÃO	CAUSAS POTENCIAIS	CENÁRIOS			
Falha na alta disponibilidade	Um componente crítico da infraestrutura teve um erro e o processamento continua na substituição da alta disponibilidade (ou um componente da alta disponibilidade falhou de forma que nenhum back-up permaneceu)	Falha de componente crítico	Cenário	Um mecanismo de negociação falha e imediatamente se vira para um componente de alta disponibilidade, sem interrupção do mercado	Um componente falha e imediatamente se vira para o componente de alta disponibilidade, alguns clientes devem conectar-se e, durante o período, são incapazes de negociar	Uma falha de infraestrutura que imediatamente se vira para o componente de alta disponibilidade, algumas vias de comunicação com o mercado e os clientes devem iniciar processo de recuperação
			Urgência	Alto	Crítico	Crítico
			Impacto	Significante/Grave	Significante/Grande	Extensivo/Generalizado
			Prioridade	Alta	Crítica	Crítica
			Crises	Possivelmente será determinado pela avaliação do Líder de Negócios e do Gestor de Recuperação baseado na causa e a ameaça para o mercado	Sim	Sim
			Fechamento do mercado	Provavelmente não	Não	Não

© Sergey Nivens

antes do gestor de Recuperação dar as instruções iniciais à equipe de recuperação. O processo envolve o entendimento de questões básicas sobre os efeitos do incidente, como sua abrangência, tipo de mercado afetado, tempo estimado para solução.

■ **Ações –** O processo de gerenciamento da crise segue passos de comunicações periódicas ao mercado e os altos executivos da organização para dar transparência às ações tomadas e ao tempo de contorno ou solução definitiva. Os líderes se reúnem em um ambiente denominado "sala de crise", local para discussões e tomadas de decisões (este é um ponto importante para evitar o desencontro e o corre-corre característico em situações fora do padrão). Após o encerramento da crise, é realizada uma reunião de alinhamento com todos os envolvidos para o levantamento das oportunidades de melhoria no processo, atualização da base de conhecimento, análise da causa raiz com maior detalhamento e, se necessário, criação e aplicação de um plano de ação. Adicionalmente, são realizados exercícios com as equipes para manter os processos claros e os times preparados em caso de acionamento de uma crise. Esses testes são acordados junto às diretorias de Negócios e TI.

■ **Criticidade –** O estado de crise já torna a prioridade e criticidade do incidente em seu mais alto nível. Como forma de apoio, existe uma tabela de IMPACTO x URGÊNCIA que auxilia no processo de análise.

■ **Classificação –** O gestor de Recuperação e o líder de Negócios se reúnem para coordenar e avaliar o impacto inicial da crise.

■ **Suporte –** Tem um papel central no processo de gerenciamento de crise, em que, além de analisar, diagnostica e aplica uma solução de contorno ou solução. Outro ponto é o fluxo de comunicação com os executivos e equipe de atendimento de 1.º Nível, que faz a comunicação com os clientes internos e externos.

■ **Preparo para atendimento –** A equipe participa ativamente do processo, recebendo informações sobre o andamento da implementação da solução e também é responsável por manter o cliente ciente. Em determinados momentos, oferece apoio no processo de solução, quando necessário uma validação junto a um cliente, posicionando a equipe de Gestão de Crise sobre os resultados e impressões do cliente. Esta é a área que consegue regular a "temperatura" do cliente. Quanto mais fluída a comunicação, melhor é o controle da ansiedade do cliente. Esta área também tem as ferramentas necessárias para apoio, com mensagens em URA, meios de comunicação próprios e ágeis com todos os clientes de forma uniforme, telas de monitoração do ambiente de infraestrutura e aplicação.

COMUNICAÇÃO

A comunicação durante todo o gerenciamento da crise é muito importante. Szoke conta que, na BM&FBovespa, esse processo é realizado pela equipe de Gerência de Suporte, sendo necessária a aprovação do texto da diretoria de Negócios e respaldada pela diretoria de TI. " Em situações de crise, o cliente também inicia uma série de procedimentos, e a transparência e rapidez na troca de informações, neste momento, é crucial. O cliente é parte do processo de negócios e ele está acompanhando cada estágio da solução, permitindo que quando a situação se normalize, esteja pronto para voltar às operações e, em alguns casos, executar algumas ações controladas e dentro de uma sequência.

PREVENÇÃO

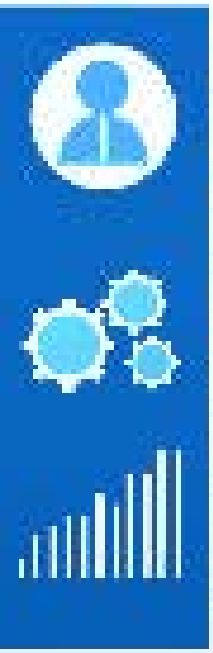
O trabalho da TI na proatividade de identificar ou prevenir incidentes antes que eles aconteçam é fundamental. Para garantir isso, é necessário ter uma área e ferramentas de monitoração bem estruturadas, de forma a identificar variações no ambiente acima do projetado.

Mas o que pode ser feito para evitar ou diminuir o número de ocorrência de crises? Szoke exemplifica os processos existentes na BM&FBovespa: "Temos diversos processos que buscam ter o ambiente produtivo estabilizado, em que é importante citar: 1) Equipes de testes extremamente treinadas; 2) Exaustivos processos de testes do ambiente com envolvimento do mercado para garantir a qualidade das atualizações/novos produtos; 3) Treinamento constante das equipes; 4) Processo de mudanças; 5) Check control do ambiente diariamente; e 6) Ferramentas de monitoração da infraestrutura, do comportamento das aplicações e da experiência do usuário", analisa Szoke. ■

PARCERIA QUE DÁ CERTO!

A IT2B tem uma equipe com o mais alto nível de certificações HP, com experiência em implantação da Suite HP Software e possui as melhores soluções para acelerar a gestão de sua TI.

HP Service Manager Enterprise Suite
Uma abrangente solução totalmente integrada de ITSM que alavanca a gestão de serviços de TI de maneira fácil e eficaz.



- GERENCIAMENTO DE CONHECIMENTO
- GERENCIAMENTO DE SERVIÇO
- GESTÃO DE MUDANÇA
- CORE
- HELP DESK
- REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Inovar e integrar soluções pensando em você é [illegible] a IT2B [illegible] para [illegible] das maiores do Brasil.

www.it2b.com.br | 11. 3824-6800

Como o service desk IMPACTA no lucro da empresa

Por Fernando Baldin

Para entendermos o papel do Service Desk no processo de gerar lucro dentro de uma organização, é importante voltarmos um pouco nesta discussão e entendermos o que é o Lucro. Você deve estar pensando que fiquei louco, mas é grande o número de pessoas que falam muito sobre o lucro, mas pouco sabem sobre ele.

Lucro pode ser definido como o ganho que se obtém depois de descontadas as despesas. Essa é uma definição simples, mas que nos ajuda a entender que ele é então o saldo entre o que a empresa gera de riqueza e o que ela gasta internamente.

No entanto, além do lucro, existem outros elementos que devem ser gerenciados em uma organização. Para exemplificar esses pontos, vamos recorrer a um ditado popular do setor financeiro: Faturamento é ego, lucro é conceito e caixa é rei.

Portanto, devemos captar que lucro é conceitual, pois sua aferição varia conforme a prática contábil adotada, e lutar para tê-lo é o mesmo que buscar o pote de ouro no fim do arco-íris.

O que temos de entender é que o Service Desk, assim como as demais áreas de suporte de uma empresa, desempenha um papel de suporte às atividades principais da organização. Com isso, sua meta é sempre conseguir desenvolver o melhor serviço possível, gerando o menor custo possível. Eu diria que, além de ser um papel do Service Desk, é também o de todas as áreas de apoio, como Financeiro, Recursos Humanos, TI, Departamento Pessoal.

E para fazer essa gestão, é comum que as empresas desenvolvam ciclos de orçamento corporativo, cujo foco é sempre controlar um indicador-chave: percentual do faturamento que está sendo gasto com custos indiretos. Isso serve para avaliar se a empresa está se tornando produtiva e, consequentemente, melhorando seus resultados ao longo do tempo.

$$\text{\% Custo Indireto} = \frac{\text{Custo Estrutura BackOffice}}{\text{Faturamento}}$$

MAS, ENTÃO, O QUE FAZER COMO GESTOR DE SERVICE DESK

Primeiro, é importante que você entenda o papel das áreas de suporte no contexto operacional da empresa e comece a

compreender qual é o custo da sua operação e como ele se relaciona na fórmula da página anterior. Com isso em mãos, poderá analisar e estruturar duas formas para que as áreas de suporte gerem mais valor ao negócio:

1 Reduzir custos diretos e assim diminuir a relação entre o custo da operação e o faturamento do negócio.
2 Manter os custos atuais por tempo suficiente para que o crescimento do negócio gere uma relação custo da operação versus faturamento menor que a situação atual.

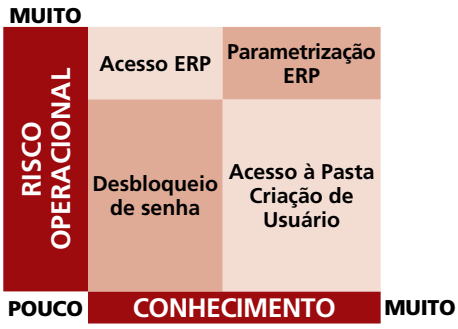
É aqui que está o grande desafio! Para conseguir obter essa performance econômica superior, certamente você deverá repensar o seu modelo de operação. De nada adianta você oferecer o melhor serviço, se isso acarretar custos muito maiores que a média de mercado. A relação custo e qualidade será sempre atormentada por brigas, opiniões e polêmicas.

Busque gerenciar as demandas de forma que você possa ganhar escala nas atividades com baixo risco e baixa necessidade de conhecimento; só nesta ação, você geraria um salto de produtividade em sua operação.

Perceba que toda atividade dentro da empresa pode ser classificada conforme seu risco operacional (impacto em caso de falha) e conhecimento (nível de conhecimento para a execução da atividade), e na relação entre estes dois eixos, encontramos atividades ideais para automação e outras que requerem uma adoção mais estruturada.

Veja como exemplo o desbloqueio de senha do usuário, esta é uma atividade com um baixo risco operacional ao negócio e que exige baixo conhecimento para ser executado; por este motivo, acaba sendo uma das atividades mais automatizadas em operações de serviços.

No quadrante abaixo, você encontra outros exemplo para cada área da matriz.



NOVAS FORMAS DE ATENDIMENTO

Entendo que as Centrais de Serviço têm potencial para expandirem sua produtividade por meio de duas estratégias principais:

- **Melhorar a entrada de requisições de serviços, visando padronizar e agilizar o andamento do processo.**
- **Automatizar a execução de tarefas de rotinas e tarefas ligadas à operação de TI, gerando uma operação mais segura, coesa e ágil para o usuário.**

Entendo que a abordagem de quais processos executar em cada uma dessas ações pode ser apoiada e estruturada com o uso dos conceitos da matriz anterior. Avalie para cada atividade qual a necessidade de conhecimento à sua execução e o risco operacional envolvido nesta ação. Nos casos em que Risco Operacional é pequeno, será a área de automação dos processos que, além de viável, libera a equipe para atuar nos incidentes ou requisições mais difíceis de serem automatizados.

Com essas ações, certamente sua operação estaria construindo um futuro com melhor resultado ao seu negócio.

Sempre que conseguir demonstrar que sua performance perante a empresa está melhorando com o tempo, assim que você necessitar de recursos, os obterá facilmente. Primeiro, porque estará falando a linguagem dos negócios e segundo, porque isto fará com que os gestores tenham confiança de que o seu papel será sempre voltado a fazer mais com menos e não simplesmente adequar seus recursos à demanda, perpetuando o modelo de operação atual.

LONGO PRAZO, MAS NÃO TÃO LONGO ASSIM

O principal motivador para inovarmos em nossas operações é o cenário que temos no longo prazo; mas quando comento longo prazo, acredito que o cenário que vou descrever não está tão longe assim. No futuro, teremos cada vez mais dificuldade em contratar profissionais para início de carreira, visto que, com uma situação econômica mais favorável, é natural que os jovens atrasem sua entrada no mercado de trabalho, privilegiando os estudos. E, assim, ao finalizarem os mesmos, busquem colocações compatíveis com sua preparação.

Acredito que, para que o Brasil se torne uma nação competitiva no mercado global em serviços de TI, temos de apresentar soluções diferentes para problemas antigos. De nada adianta irmos de peito aberto buscar nosso lugar ao sol, usando as mesmas regras já estabelecidas no mercado. Veja como exemplo o Japão, um país de dimensões muito pequenas, mas de uma representatividade econômica considerável, e tudo porque buscou sua posição no mercado global, diferenciando sua oferta, e não levando mais do mesmo.

VAMOS ENTÃO À PRÁTICA

Uma das formas do Service Desk demonstrar o valor que o Help Desk gera ao negócio é usando o modelo FTE – Full Time Equivalent. Definido como um método de mensuração do grau de envolvimento de cada colaborador nas atividades de uma organização ou unicamente em um determinado projeto. Esse modelo é muito utilizado por empresas multinacionais, em que o gestor deve definir o tamanho de sua equipe com base nesses critérios. Para entender como utilizar o FTE, consulte o artigo do meu blog – no qual discutimos sobre o uso do FTE nas operações de serviços. (tinyurl.com/baldin11)

Com esse modelo, é possível analisar a redução de custo ou o aumento do lucro que uma empresa obtém ao adotar o modelo de Service Desk ou Central de Serviços Compartilhados, passando atividades operacionais executadas pelos mais variados departamentos e/ou especialistas, centralizando estas atividades na equipe do Help Desk.

CONCLUINDO

Associar a atividade de Service Desk com o Lucro é algo que não faz sentido, visto que o Lucro é um conceito contábil. O que devemos ter em mente é gerar resultados por meio do ganho de produtividade ou reduzindo o custo operacional. Essas são as formas diretas de contribuir para o resultado da companhia. ■

Sobre o autor
Fernando Baldin é 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.

Gerenciamento de pessoas... ops... de mudanças!

Identificar os benefícios, apresentar as etapas do processo e ter um perfeito plano de comunicação podem ser crucial para o sucesso da implementação de mudanças

Por Natalia Gela

Mudança... Seja em qualquer cenário, seja em qualquer situação, é sempre muito complicada de ser feita. E existem diversos fatores responsáveis por isso. Começando pelo próprio ser humano, que costuma oferecer certa resistência para aceitar mudanças. Podemos usar como exemplo a geração que cresceu sem computadores, celulares, internet. Até hoje, encontramos pessoas que não sabem usar ou têm dificuldade em manusear essas ferramentas. E ainda existem aquelas pessoas que se recusam a entrar para esse universo.

Muito mais do que uma transformação, estamos falando de mudança cultural, que pode ocorrer tanto no ambiente pessoal como no corporativo. E num mundo globalizado, em que transformações fazem parte do cotidiano empresarial e são necessárias para o funcionamento e aperfeiçoamento do sistema, essa é uma questão recorrente. De acordo com Janilton Luz, coordenador Corporativo de Suporte da M. Dias Branco, num mundo extremamente dinâmico, em que as organizações são avaliadas pelos seus recursos tecnológicos, humanos e por um mercado que faz com que as mesmas tomem ações e adequem a sua cultura de maneira tempestiva, isso pode determinar a sua sobrevivência.

Mas como então lidar com isso? Como fazer com que os profissionais aceitem e se adaptem às mudanças? Qual a melhor maneira de promover essa transformação?

Para responder essas perguntas, precisamos primeiro entender o que essas mudanças representam ao mundo corporativo.

Elas podem ocorrer por diversos fatores, motivos e formas diferentes, horizontais ou verticais. Podem acontecer de maneira planejada ou inesperada. E cada uma dessas variáveis vai delinear as suas consequências.

Isso quer dizer que uma mudança cultural pode ser recebida de forma positiva ou negativa, ou, o que costuma ser mais provável, de ambas as formas, uma vez que é quase impossível agradar a todos. Mas, mesmo assim, é possível garantir o sucesso dessa ação. E o fator primordial para que isso ocorra é a correta comunicação, a qual elucidará a todos os envolvidos quais são os motivos, os benefícios e as etapas do processo.

O PROCESSO

O primeiro passo a ser dado é o planejamento de todo o desenho da mudança. Isso inclui analisar os prós e contras de acordo com as variáveis do ambiente, seu impacto nas pessoas e no negócio, consequências positivas e negativas e as soluções para eventuais problemas que acompanhem o processo. Ainda é importante considerar o patrocínio, análise de indicadores e ter um plano de comunicação.

Mas mesmo seguindo todos esses passos, ainda existem algumas dificuldades ao se implementar mudanças. A principal delas é a resistência das pessoas. Para Vivaldo Dias de Lima, gestor da área de suporte da Sefaz Amazonas, isso ocorre porque está se tirando a pessoa da zona de conforto. "Quer sejam positivas ou negativas (as mudanças), do ponto de vista do colaborador, ele terá de se adaptar a uma nova realidade." Da mesma opinião partilha Luz, que também acredita que as pessoas se tornam resistentes uma vez que faz com que elas assumam os riscos de uma mudança e por não acreditarem no resultado ou acharem que a sua estabilidade será prejudicada. "É sabido que uma mudança de cultura leva, no mínimo, 5 anos para ser implementada na íntegra, pois o ser humano demanda este tempo para mudar. Tendo em vista a dinamicidade das organizações e o sentido de urgência que as atividades corporativas exigem, a cultura das pessoas passa a ser um dos principais fatores que se antepõem à velocidade das mudanças e um dos grandes desafios dos gestores", avalia Luz.

Isso acontece em qualquer departamento de uma organização e, para o de TI, não seria diferente. Mesmo que a maioria das grandes empresas consiga minimizar esse impacto por conta do grande poder de comunicação interna e dos programas de conscientização.

Para o membro do Field Advisory Board (FAB) do HDI, Marcelo Mariano

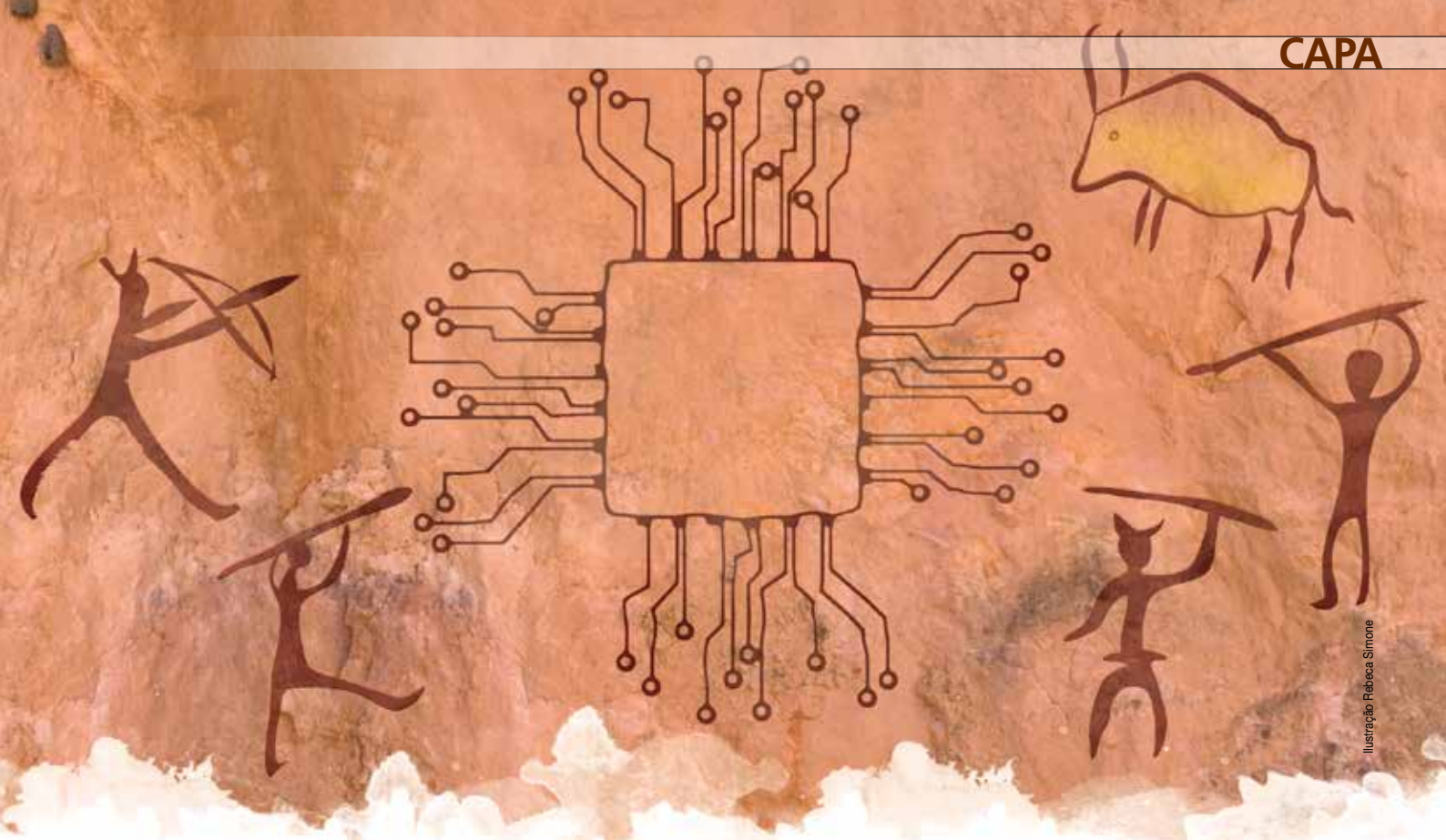


Ilustração Rebeca Simone

Gonçalves, a maior dificuldade ao implantar mudanças diz respeito aos processos. "A grande maioria não enxerga os benefícios de seguir as diretrizes e processos da TI, utilizando o ponto único de contato que é o Service Desk. Isso devido a questões históricas da cultura de cada empresa."

É o que explica Hamilton Hatakeyama, gerente de Service Desk da ConnectCom. Para ele, a TI do passado atendia a solicitações de todos os níveis (Service Desk e Field Support), o que fazia com que seu tempo fosse dedicado a atender a chamadas o dia todo. "Hoje, com a reestruturação das áreas, os usuários ligam somente para o Service Desk (SPOC), embora ainda seja possível ver alguns usuários chamando os técnicos de TI para realizar atendimentos.Porém, com a divulgação do Service Desk, esta demanda está quase obsoleta", analisa Hamilton.

Talvez, o maior problema seja as pessoas não identificarem os benefícios que determinada mudança pode trazer, tanto para a empresa, como ao departamento, cliente e colaborador. Fato é que toda mudança é complicada quando envolve seres humanos, como indica Hamilton ao falar que eles são o ativo mais importante de uma organização. Ele acredita que, quando uma mudança é bem planejada, aceita e executada, todas as complicações se tornam pequenas, uma vez que as pessoas acharam soluções e alternativas para contribuir com a mudança. "Esse é o grande desafio." O que nos leva ao próximo ponto: como lidar com a resistência!

RESISTÊNCIA

A falta de conhecimento dos fatos pode ser o maior problema quando falamos de aceitação. Uma vez que os profissionais que serão impactados com o processo desconhecem o motivo pelo qual este está sendo realizado, seu objetivo, suas etapas e, principalmente, seus benefícios, por que então aderir à transformação?

Para Vivaldo Lima, quando se trata de mudança vertical, os gestores devem envolver os colaboradores em todas as etapas do processo, elegendo representantes dos mesmos para participarem das reuniões de planejamento e assumirem postos de gestão e controle. "Informar os colaboradores sobre as mudanças por todos os meios disponíveis faz parte da conquista de adeptos."

Da mesma forma, Luz explica a importância de trazer os colaboradores para o contexto, de forma que ele se sinta parte do processo, comunicando de maneira transparente todos os benefícios e dificuldades, treinando e estando junto em todas as etapas, admitindo e corrigindo as possíveis falhas, "e o principal, que é infalível para acabar com toda e qualquer resistência, cumprir de fato o que for prometido", aconselha Luz.

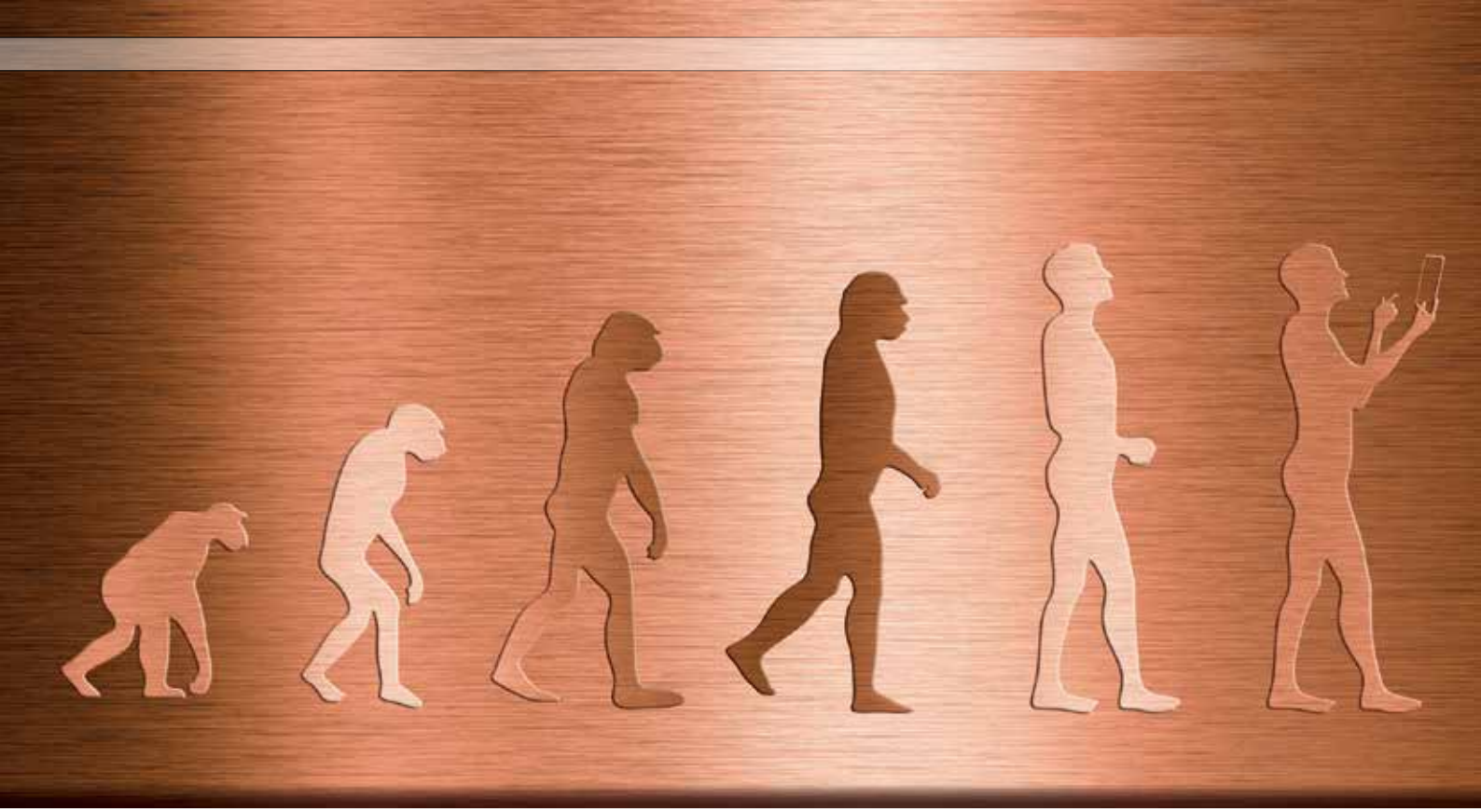
Mas qual será a melhor forma de promover uma transformação? Gradualmente ou de imediato?

Por um lado, realizar o processo aos poucos pode dar tempo para que as pessoas se acostumem à nova realidade, mas por outro, fazer de forma rápida pode ser mais eficiente. Vai depender do motivo e objetivo dessa mudança.

Como explica Gonçalves, depende da necessidade da empresa e do objetivo estratégico que a TI deve alinhar com o negócio. "Por exemplo, se reduzir os custos em 30% for preciso para que a organização não faça cortes de pessoas, ou até mesmo para que ganhe fôlego para crescer, aí a mudança deve ser abrupta. Mas se o objetivo é de médio ou longo prazos, essa mudança pode acompanhar essas metas, apoiadas nas áreas de marketing, RH, etc.".

Um processo gradual sempre será menos impactante. "No entanto, algumas vezes, por tratar-se de procedimento vertical, passa a ter efeito imediato após sua divulgação. Como disse Nicolau Maquiavel em seu livro *O Príncipe*, 'se tiver de fazer o mal, o príncipe deve fazê-lo de uma só vez. O bem, deve fazê-lo aos poucos'", afirma Vivaldo Lima.

Para ficar mais claro, podemos analisar dois cenários exemplificados por Hamilton Hatakeyama:



■ **Cenário 1 –** Uma determinada área de uma empresa está gerando prejuízos (financeiro e motivacional). A organização precisa mudar imediatamente esse cenário ou perderá seu contrato. Nesse caso, a mais eficiente é a mudança abrupta, pois não existe escolha, aquela deverá acontecer mesmo sem a aprovação de algumas pessoas.

■ **Cenário 2 –** Uma determinada área de uma empresa alcança todas as suas metas, porém existe um grande volume de reclamações relacionadas à qualidade do pós-venda, pois o atendimento precisa seguir as normas de Tempo Médio de Atendimento (TMA). Nesse caso, a mudança deve ser gradual, quase imperceptível, para não influenciar/ desmotivar a operação em relação aos resultados.

COMUNICAÇÃO

Uma das etapas mais importantes do processo, se não a mais, é a forma como a mudança é informada. De acordo com Janilton Luz, saber os impactos das mudanças nos processos, ter empatia com as áreas clientes e comunicar todas as ações relevantes, são imperativos. "A TI, por ser uma área muito técnica, precisa refinar e trabalhar bastante tais conceitos, colocando a criação de um plano de comunicação como parte integrante dos processos internos da área."

Toda comunicação é fundamental em qualquer processo, pois o desencontro de informações, ou a falta delas, pode gerar grandes problemas. Tudo deve ser detalhado.

Luz explica que é necessário preparar um material adequado, treinar, capacitar as pessoas e mostrar os benefícios e resultados para todos os níveis hierárquicos, assim como os impactos que tal mudança pode ocasionar. "Todo esse cuidado com a comunicação é necessário para que todos entendam e 'comprem a ideia'. É possível, com isso, adequar toda e qualquer mudança às necessidades e ao modelo das áreas impactadas, com o devido conhecimento de tais áreas. Um ponto vital é direcionar a comunicação à área e ao público-alvo que será comunicado, adequando desde a linguagem ao que de fato impacta aquele grupo de pessoas, fazendo um plano personalizado e trazendo para os mesmos aquilo que de fato interessa."

Mas como fazer essa comunicação? Pode ser por meio de reuniões, panfletos, palestras, e-mails, cursos, redes sociais, banners, vídeos, e qualquer outra forma e ferramenta de divulgação devem ser utilizadas. Mas essa tarefa deve ser realizada de maneira clara e esclarecedora, para que não ocorram mal-entendidos. Dessa forma, faz-se necessário obter um plano de comunicação profissional. Luz acrescenta que também é preciso procurar a área especializada da empresa e/ou consultoria, elaborar material com treinamentos e apresentações, realizar campanha interna por toda a empresa por meio de jornais, murais, intranet, vídeos e e-mails, de maneira que todos os níveis afetados tenham a informação e saibam o que está ocorrendo. "Vale ressaltar que a área responsável pela mudança também tem de comunicar à própria equipe e contemplar a mesma nesse plano. Em determinadas situações, os departamentos realizam mudanças e, ao primeiro contato das áreas clientes, muitas vezes nem o colaborador do departamento responsável pela mudança sabe realmente o que está acontecendo, o que poderá levar a mudança ao fracasso."

■ **Nos departamentos –** Um ponto a atentar é como deve ser feita a comunicação aos diferentes setores e cargos da empresa. As informações devem ser transmitidas de forma diferenciada? Tanto para Vivaldo Lima, como para Janilton Luz, o processo deve, sim, ser diferente. De acordo com Lima, as áreas de gestão serão comunicadas por meio de reuniões em que serão apresentados dados detalhados sobre as metas a serem alcançadas, além de custos e recursos a serem utilizados, e o lado operacional será informado de forma sucinta sobre o quadro original e o pretendido e de maneira objetiva sobre a sua participação na mudança.

Na opinião de Luz, deve ser comunicado apenas o que interessa àquele determinado público, uma vez que não adianta passar informações sobre algo que não terá impacto algum para ele. "Por exemplo, se falarmos com o departamento de RH sobre

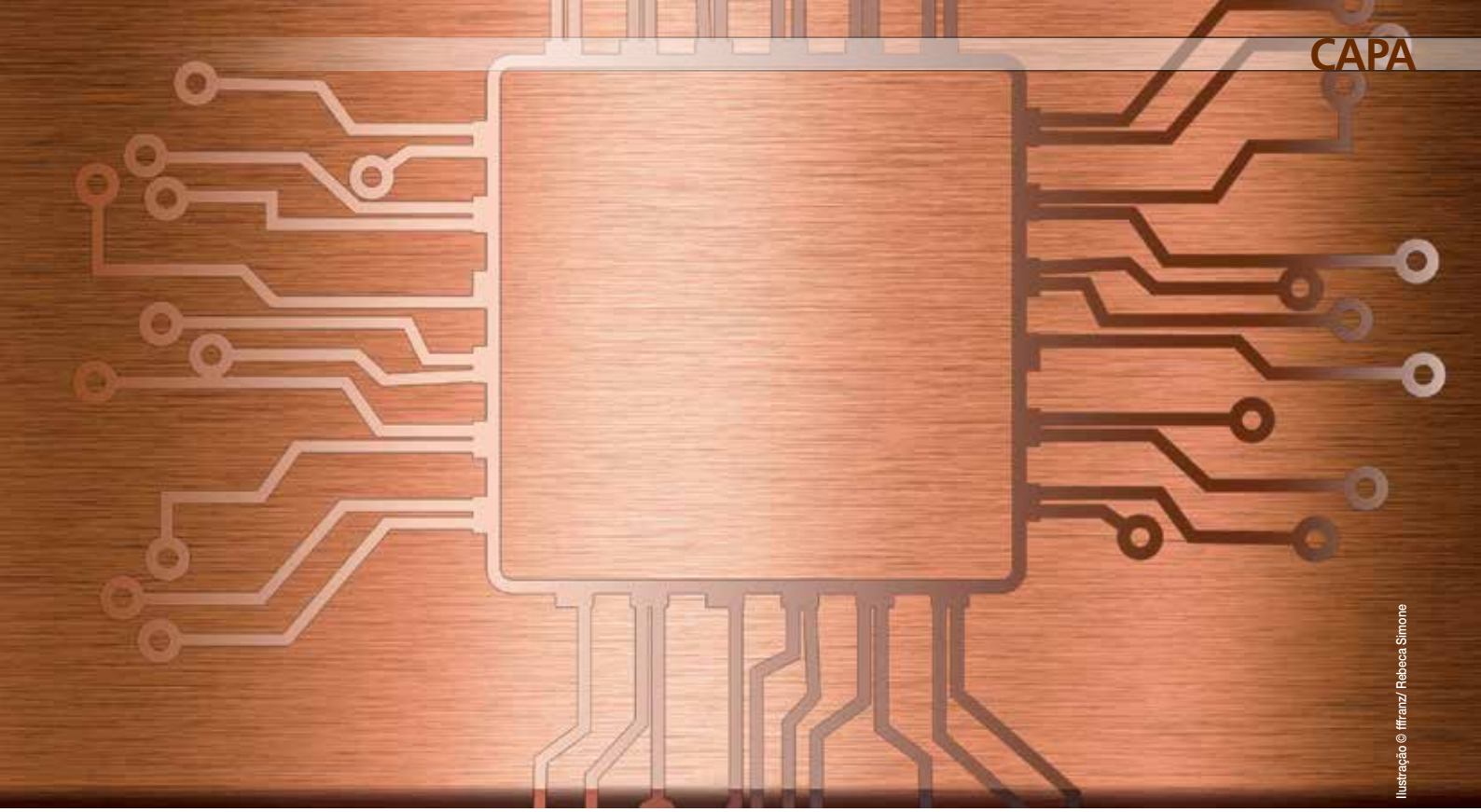


Ilustração © fffranz/ Rebeca Simone

uma mudança, temos de ser específicos ao que for pertinente àquela área e, dentro da mesma, verificarmos o que impacta a equipe operacional." Luz avalia que a forma como será feita a comunicação é muito importante. Para ele, a linguagem escrita pode não ser a melhor opção, pois não transmite emoções e pode não ser recebida integralmente. Assim, reuniões com os envolvidos no processo, detalhando o que será mudado, quando, quais os impactos, quem será impactado, quais as possíveis ações de contorno e quem deve ser acionado em cada situação, são efetivas. "É uma boa prática solicitar ao receptor de um e-mail, por exemplo, que ele retorne a mensagem e explique o que foi entendido."

Por outro lado, Marcelo Gonçalves aponta que a comunicação deve ser em massa, para evitar falta de uniformidade na informação. Apenas o alinhamento deve ser diferenciado. Hamilton também acredita isso ser o melhor cenário. Para ele, a comunicação é a mesma para todos, a diferença fica por conta do formato como é executada a ação.

NO SERVICE DESK

Quando nos voltamos ao Service Desk, a pergunta gira em torno de usuários e analistas. Quem seria mais resistente a aceitar mudanças? Nesse caso, também depende de quem será impactado. Geralmente, são os analistas os geradores de mudanças, tornando os usuários mais resistentes à aceitação. Entretanto, segundo Luz, as duas partes oferecem resistência. "De um lado, temos os analistas que têm a sua visão técnica dentro do processo e acham que as mudanças ocorridas geram mais tarefas às suas atividades diárias; do outro, temos os usuários que resistem em acreditar que essas mudanças trarão benefícios reais ao seu dia a dia e ao negócio da organização."

Dessa forma, torna-se primordial fazer com que os usuários entendam a transformação e passem a seguir as "novas regras". "Aqui entra o gestor principal da instituição, pois cabe a ele a missão de patrocinar os demais gestores nas ações de comunicação, implementação e controle. É o que chamamos de mudança vertical. Os mais resistentes devem receber tratamento diferenciado por meio de orientação individualizada, devem ser colocados de forma clara os prejuízos advindos da não utilização das novas regras, tanto no aspecto empresarial quanto no pessoal", elucida Vivaldo Lima.

Outra forma de contornar essa situação é fazer com que o cliente entenda que a mudança o beneficiou. "Procedimentos como gestão de expectativa, controle de SLA, pesquisa de satisfação, entre outros, farão com que o usuário acate a mudança", aconselha Hamilton.

O analista também é responsável por informar o usuário, eles devem trabalhar em conjunto para que obtenham os melhores resultados. Gonçalves indica que o analista deve ser visto pelo usuário como um "trust advisory" e não apenas como um solucionador de problemas técnicos.

■ **Tempo de adaptação –** Não há uma fórmula ou procedimento específico que possa determinar o tempo médio de adaptação das pessoas a uma mudança. Isso porque diversos fatores são responsáveis pela sua variação, tais como: porte da empresa, faixa etária dos profissionais envolvidos, tamanho da mudança, nível de maturidade do negócio e das pessoas, o quanto ela afeta diretamente o trabalho do colaborador, entre outros fatores.

■ **Gerações –** As gerações mais novas costumam aceitar melhor as transformações. Mas isso não é regra. Pode variar de acordo com as características da pessoa, do seu envolvimento com a empresa, de quanto tempo faz parte do quadro de colaboradores da organização, etc.

Fato é que as pessoas não querem sair de sua zona de conforto. E a necessidade de mudança, o planejamento do seu processo, o plano de comunicação, a identificação de resistência e plano para contê-la, vão depender das particularidades de cada organização.

Isso não deve ser um obstáculo para as organizações ao decidirem realizar alguma mudança, pois, nesse cenário dinâmico no qual estamos inseridos, as transformações são essenciais para o sucesso do negócio. ■

Refletindo sobre ITSM no Brasil

Por Juliano Statdlober

© Dirima

Já são vários anos em que muito se fala em gerenciamento de serviços e, consequentemente, em ITIL, no Brasil. Sem dúvida, o interesse no tema continua grande e, felizmente, um número cada vez maior de profissionais tem se envolvido e se aprofundado no conhecimento do assunto.

É claro que não existe uma fórmula única ou verdade absoluta sobre o tema; a interpretação que se dá aos conceitos e aos processos, junto com a visão pessoal de cada um, leva a diversas correntes de pensamento, e é certo que o debate é sempre enriquecedor.

Proponho, nestas poucas linhas a seguir, compartilhar uma reflexão pessoal sobre o que nossas organizações brasileiras têm feito em relação ao tema e o que podemos esperar como próximos movimentos.

Sem querer cometer o risco de errar por generalização, portanto ciente de que existem no Brasil organizações com ótimo nível de maturidade em relação às práticas dos processos de gerenciamento de incidentes, problemas e mudanças (juntamente com a função de Service Desk), a vivência de vários anos nesse ecossistema me permite formar a opinião de que estamos atualmente em um momento em que a maioria das organizações ainda busca entender melhor os conceitos e os objetivos principais de cada um desses processos citados – quem dirá então implantá-los e aplicá-los. É uma evolução natural que se faz necessária e está em curso, o que não deixa de representar o caminho da maturidade.

Geralmente, tudo começa com um "sistema para controlar chamados", e isso já é uma grande coisa! Não faz tanto tempo assim que havia debates para convencer organizações de que registrar chamados era algo importante. Com esse primeiro passo dado, obtêm-se os conhecidos ganhos de controle e de contabilização de tempos gastos, controle de prazos, equipes, atividades, etc. A partir daí, então, que se siga pelo caminho da maturidade.

Como? Compreendendo qual é e como o processo de gerenciamento de incidentes pode ajudar a cumprir seu objetivo: o de reestabelecer a operação normal da forma mais breve possível (com uso de conhecimento – erros conhecidos e base de conhecimento).

Entendendo e colocando em prática a gestão de problemas (de novo, como

opinião pessoal, acredito que este seja um processo pouco implantado ainda por aqui e com enorme margem de benefícios "esperando ansiosamente" para serem obtidos). Incrivelmente, mesmo sendo até senso comum aquela história de diminuir a repetição de incidentes, o gerenciamento de problemas não é ainda tão utilizado assim. As técnicas de identificação de causa raiz e determinação fato/causa/ação são o fator crítico de sucesso neste processo.

Já o gerenciamento de mudanças pode ser um dos processos mais importantes em termos de resultado imediato para estabilização dos ambientes. Boa parte dos eventos de instabilidade nas organizações é causada por mudanças mal planejadas ou mal executadas. Cabe aqui uma ressalva de que, em muitos casos, o processo de gerenciamento de mudanças ainda não está acompanhado do gerenciamento de liberações na mesma proporção de maturidade.

Com esses três processos inicialmente "rodando", ou pelo menos em estágio de implantação, qual seria a evolução natural? Acredito que o maior ganho para a organização, e como forma da própria TI comunicar melhor os serviços que entrega e o valor que adiciona ao negócio, seja partir para planejar e implantar o Catálogo de Serviços, apoiando e complementando o controle de solicitações de serviços (request fulfillment).

É sem dúvida uma tendência – confirmada inclusive em relevante evento internacional da área, ocorrido recentemente – de que o Catálogo de Serviços é uma grande ferramenta não só para trazer benefício a todas as áreas pelo seu fim intrínseco, mas também a fim de melhorar a comunicação e entendimento entre a TI – o que ela oferece – e o que os usuários podem esperar destes serviços. Pode até ser considerado como uma ferramenta de apoio ao alinhamento estratégico da TI com o negócio. Sem contar que a adoção do catálogo traz benefícios que extrapolam a fronteira da TI, podendo ser úteis em toda a empresa, dando carona aos shared services.

O entendimento aprofundado dos conceitos do catálogo e seus serviços também é um desafio. Tenho visto muitas dúvidas e concepções divergentes sobre alguns dos conceitos, como serviços de negócio, de tecnologia e de suporte, catálogo de solicitações de serviços e portfólio de serviços, SLAs, níveis e categorias de serviço, etc. Como tudo mais na ITIL, um bom catálogo não tem receita, mas é certo que alguns pontos ajudam. Quais? Por exemplo, que seja claro, use linguagem o mais "humana" possível (afinal serve para comunicação com usuários finais e deve ser feito pensando neles), que explique bem o serviço e suas regras e que preferencialmente não tenha inúmeros e cansativos níveis hierárquicos, que facilite a solicitação do serviço. Parece tão fácil...

Certo é que o Catálogo de Serviços abre, sem dúvida alguma, uma grande oportunidade para todas as organizações e pode vir a tornar-se a próxima tendência na área de gerenciamento de serviços. ■

© Olga Lyubkin

Sobre o autor

Juliano Statdlober é bacharel em Ciências Econômicas pela UCS/RS. Atua em Tecnologia da Informação desde 1983, possuindo dezenas de cursos de formação e aperfeiçoamento técnico na área de TI, certificação ITIL Foundation, orientada à gestão de serviços e conhecimento de sistemas de Qualidade, tendo inclusive formação como auditor de ISO 9001-2000. Possui larga experiência em desenvolvimento de sistemas de gerenciamento de Help Desk e SAC. Na Constat Serviços em Informática Ltda. é responsável pela área de Desenvolvimento e Tecnologia e pela condução do programa de Qualidade. É autor do primeiro livro brasileiro publicado sobre o tema de atendimento em Help Desk e SAC, chamado "Help-desk e SAC com Qualidade", editora Brasport, 2006.

Decidir com base na intuição ou em números?

Por Roberto Cohen

Ilustrações Rebeca Simone

Eu poderia escrever um novo livro sobre o que já li a respeito dessa matéria. Desde tópicos aprendidos na especialização "Psicologia nas Organizações", em que mestre Duhá exibia os estilos e momentos de decisão: 1) por unanimidade – coisa que demora, mas engaja a maioria; 2) por especialização – quando alguém que conhece o tema diz o que tem de ser feito; 3) por falta de tempo – quando o gestor precisa tomar as rédeas e decidir, em detrimento da opinião da maioria.

Existem as categorias de pessoas convidadas a opinar, simbolizadas por bichos: o ursinho que deseja a todos agradar; a tartaruga, lenta uma barbaridade; o tubarão que se preocupa mais com os objetivos do que com o relacionamento. A argumentação poderia estender-se a questões envolvendo filosofia, racionalismo, empirismo e outros conceitos.

Mas o parágrafo anterior adiciona uma variável extra à tomada de decisões: o grupo. O qual ficará fora do escopo deste artigo, em função da amplitude do assunto.

O LADO INTUITIVO

A literatura atual explora esse veio (de ouro) sempre nessa dicotomia intuitivo x racional. Um dos best-sellers mais famosos nessa área é de Malcolm Gladwell, denominado "Blink" com horrendo subtítulo

em português "A decisão num piscar de olhos". Mas que no original, em inglês, é muito melhor e mais significativo para a ideia do livro: "The power of thinking without thinking". Ainda em moda, "O Poder do Hábito" de Charles Duhigg mostra que somos automaticamente conduzidos a ações e decisões em função da força de manias e costumes. Ele sugere que, para mudarmos certos costumes, o melhor é bolar uma nova forma de agir e premiá-la cada vez que for alcançada. Ou seja, já que vamos agir no automático em boa parte das vezes, o melhor é que seja algo desejado e não comandado pelo inconsciente ou por práticas costumeiras.

Por último e não menos importante, o premiado autor e vencedor do Nobel de Economia Daniel Kahneman escreveu mais de seis centenas de páginas no "Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar". Nele, mostra que em alguns momentos é bom contar com o pensamento rápido (intuitivo), como diante de um perigo iminente em que não devemos "parar pra pensar". São pernas para que te quero. O contrapé desse jeito de atuar do nosso cérebro é que ele adota tais atitudes em função de uma preguiça cerebral. Ou seja, para economizar energias, segue pelo caminho mais fácil, o qual conduz a armadilhas sensacionais, feito contratar um amigo que, mesmo que saibamos racionalmente que não será capaz de entregar aquilo que se espera, negociamos baseados apenas na amizade.

O LADO RACIONAL

Do outro lado, um time entrincheirado no método racional de decidir. Aquele que favorece um longo escrutínio de riscos e possibilidades. E consequências.

Um autor adepto desse método apresenta uma resposta direta aos argumentos de Gladwell e seu "Blink". Trata-se da obra "Think – Por que não Tomar Decisões num Piscar de Olhos". Obviamente uma contestação a fim de espezinhar Gladwell (ou de faturar outros milhões sobre essa polêmica, mantendo o tema em ação e resultando em muitas compras por parte de empresários e gestores sedentos por orientações). Nele, Michael Legault explica que, na era do imediatismo, tomar decisões sem pensar virou algo comum, mas que se trata de uma regra perigosa, pois decidir de forma impensada e sem reflexão (ou seja, sem planejar) pode produzir retrabalho e desperdício de recursos – isso sem falar nos empregos em jogo.

Quando você encontra alguém que fala em ROI (Return Of Investment), está conversando com um indivíduo dessa categoria. Pensar em retorno do investimento significa refletir sobre o futuro, como ele se passará (ou pelo menos, suas alternativas), a obtenção do retorno – o qual não precisa ser financeiro, pode ser em marketing, em posicionamento no mercado, em melhores métricas dentro do suporte que ajudem o negócio, e assim por diante. Mas exige uma reflexão e certa habilidade para imaginar cenários futuros que demonstrem a adequação do investimento e como foi correto definir por essa opção e não por aquela outra.

Peter Drucker, o pai da administração moderna, escreveu quase um capítulo para discutir o tema em "O Melhor de Peter Drucker". E de maneira dicotômica, sugere uma lista de passos para destrinchar o problema e adotar a melhor solução, o que presume uma abordagem racional. Porém, ele nos surpreende ao declarar que "A maioria dos livros sobre decisões diz ao leitor que 'primeiro detecte os fatos'. Mas os executivos que tomam decisões eficazes sabem que não se começa com os fatos. Começa-se com opiniões".

Henry Mintzberg embolou o meio de campo. Ele estudou a vida dos gestores e criou um triângulo representativo de cada estilo de administração no livro "Managing". Numa ponta do trilátero, posiciona-se o cara cerebral, na outra, o sujeito visionário e no terceiro vértice, aquele que só opta pelas experiências que já deram certo. Todos são problemáticos, pois o indivíduo calculador acaba desconhecendo o cotidiano e não consegue animar sua equipe; o visionário vive no mundo da lua, mesmo quando as coisas não estão indo bem; e aquele que só se guia pela experiência, não motiva a equipe e tampouco inova, pois trabalha apenas no universo conhecido.

CONCLUSÕES

Nelson Rodrigues, famoso dramaturgo brasileiro, segundo Paul Francis, sentia-se profundamente ofendido quando alguém dizia que dois e dois eram quatro. A grande questão é que a matemática pode representar a vida, mas não pode prevê-la. Mesmo existindo milhares de estatísticas e informações, ninguém previu com seriedade (para que fosse possível evitá-las) grandes desgraças, como o ataque às torres gêmeas em Nova York, a catástrofe do furacão Katrina, o tsunami no Japão e outras. Se te desperta a curiosidade, leia sobre a teoria da complexidade, iniciando pelo "A lógica do cisne negro", de Nassim Taleb.

Resumo da ópera: os adeptos do ramo da psicologia conhecida como linha comportamental diriam que nada disso adiantará, pois a sua personalidade – e o modo que decide – já foram forjados em sua infância e adolescência. Quem sabe alterando hábitos (o que é bem difícil e árduo, mas tem algum sucesso com fobias), existam possibilidades de pequenas mudanças acontecerem em seu ser. Ou seja, este texto é inútil sob o aspecto prático, pois você não muda sua personalidade, mesmo querendo.

Porém, o ramo psicanalítico (Freud, inconsciente, mecanismos de defesa, etc.) oferece uma salvação: sempre há a oportunidade de acontecer um insight, uma mudança em seu jeito, ainda que provocada por um trauma, que o permita ver o mundo com outros olhos e mudar (um pouco) o seu estilo de pilotar.

Falando em pilotar, lembre-se: Ayrton Senna era arrojado e intuitivo e Nelson Piquet, ao contrário, comedido e matemático. Mas ambos foram três vezes campeões mundiais de Fórmula 1. ■

Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em suporte técnico. Líder do projeto Quaizer e do Fireman. 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". Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e também em Dinâmica dos Grupos. Palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre o tema. Visite www.4hd.com.br/blog

Em linha com o cenário

Como contratante e contratada podem unir forças no amadurecimento dos serviços de TI para o governo

Por Rodrigo Coelho

O HDI tem contribuído para a evolução dos modelos de contratação de Service Desk e Suporte ao segmento de governo por meio de fóruns de discussão realizados nos últimos três anos. Já existem casos de sucesso interessantes que comprovam como foi possível registrar melhores práticas na esfera pública.

O cenário sinaliza o amadurecimento dos modelos de contratação de vários atores da cadeia de negócios, como as áreas de TI; os órgãos públicos de controle, agora mais alinhados com a natureza mutável e intangível do mundo de serviços; e os fornecedores, que aprimoraram suas ofertas de "alocadores de mão de obra" e rumam para se tornarem "prestadores de serviço".

Porém, nota-se uma evolução que ocorre pontualmente, de maneira segregada, muitas vezes apoiada em esforços isolados. Como promover o amadurecimento mútuo? Como nós, provedores, podemos garantir a evolução em conjunto com nossos contratantes?

Até o final de 2008, a grande maioria dos contratos de Service Desk e Suporte que o governo celebrava era pautada no modelo de alocação de mão de obra. O mercado privado também seguiu esse caminho e, até hoje, tem resquícios da modalidade. O problema era que estruturalmente esse padrão não incentivava (e até mesmo coibia) a evolução do serviço por parte dos provedores. Como a remuneração estava ligada ao número de pessoas, e a gestão em geral era de responsabilidade do contratante, não existia a necessidade de evoluir na prestação do serviço entregue.

Investir em treinamento, processos e ferramentas não fazia sentido, uma vez que o importante era simplesmente a pessoa estar presente no local de trabalho. Os mecanismos evoluíram para garantir que as pessoas estivessem lá e isso bastava.

© peshkova

E o pior, muitas vezes, quanto mais arcaico o modelo de prestação de serviços, e quanto menor os índices de produtividade, melhor, pois desta forma se contratariam mais pessoas (mais postos de trabalho). O quadro gerava muitas vezes o atendimento de demandas com processos pouco eficientes e com pouca ou nenhuma automação de incidentes e requisições de serviço.

A mudança com as implementações das Instruções Normativas causaram o desconforto necessário aos prestadores no sentido de evoluírem na entrega ou sacrificarem suas margens. Nesse caso, quanto mais gente, pior. As empresas, por uma questão de sobrevivência, sentiram-se obrigadas a evoluir processos, ferramentas, qualificação profissional, enfim, executar mais e melhor com menos.

O resultado foi imediato. A qualidade aumentou e os preços, no geral, diminuíram, demonstrando que os níveis de produtividade, de fato, estavam muito abaixo do que se podia praticar ou já eram praticados no mercado privado.

Os contratantes também tiveram de mudar seu mindset e perceberam que gerindo bem os contratos, o investimento seria melhor aproveitado. O que o TCU chamou de paradoxo do lucro-incompetência (o modelo de alocação, em que quanto menor a eficiência, mais pessoas e maior se tornavam os contratos) estava estruturalmente desestimulado.

A evolução também foi imediata. Hoje, existem bons exemplos de contratos bem geridos, com serviços de padrões mundiais a valores tão competitivos quanto aos praticados em mercados maduros como o segmento financeiro.

Atualmente, estamos convencidos (pelo menos a grande maioria) de que a mudança foi benéfica, que o novo modelo provocou uma melhoria estrutural no mercado, tanto do lado do prestador quanto do órgão contratante. Agora, a discussão passa a ser como podemos (juntos) evoluir a melhoria do serviço prestado (e consequentemente, o amadurecimento da entrega do serviço). Aqui, as lições do mercado privado, uma vez mais, devem ser utilizadas.

O ponto central do gerenciamento de níveis de serviço, cuja origem resgato do processo de SLM da ITIL, é a dinâmica cíclica do processo. Você evolui o serviço, planejando, executando, avaliando e adequando (ou readequando) conforme sua prestação de serviço ao longo do tempo. Com isso, tem-se o amadurecimento natural do serviço. No mercado privado, cada vez mais, essa dinâmica ganha ares de processo estabelecido. Em algumas empresas, já é hábito.

Considerando a intangibilidade do serviço, fica claro que a entrega só ocorre (ou somente pode ser sentida) após o giro do ciclo, seja em reuniões mensais de resultado, pontos periódicos de controle ou entregas formais de books de indicadores. Os ajustes necessários para a otimização do serviço têm terreno para ocorrerem naturalmente, de forma sinérgica entre contratante e contratada.

É essa dinâmica que precisa evoluir no governo. O fato de termos um edital que estabeleça as regras gerais por, no mínimo, 12 meses de contrato não impede que indicadores ou itens suportados não possam ser revistos ou melhorados. Basta que o objeto seja atendido. Se a contratação fim é o Service Desk, se o usuário está sendo atendido, o objeto final não foi contrari Esse paradigma, que por vezes parec tar os contratantes, precisa ser desmi

Reavaliar os processos do serviço, sua ma de medição, metas e itens suporta pode ser uma ação importante para evolui naturalmente o serviço com a intenção de obter o melhor ao objeto contratado. Isso passa por uma avaliação criteriosa da melhor forma de remuneração do contrato, bem como indicadores que promovam o aumento da eficiência, processos e ainda modelos de entrega que estimulem e premiem os prestadores no sentido de quanto mais eficiente, melhor para as duas partes. Enfim, que estabeleça um terreno fértil para aparecimento e fortalecimento da sinergia.

Terceirização de serviços não é a delegação da responsabilidade do sucesso do serviço. Está muito mais relacionada à cocriação. Contratante e contratada, juntos, podem ajudar-se com o objetivo de entregar o serviço prometido ao usuário. Em uma visita de negócios, realizada no ano de 2009, ouvi que não existe parceria entre provedor de serviços e contratante quando quem contrata é o governo. Discordo. Temos de promover esse cenário e torná-lo prático por meio de bons contratos que incentivem essa sinergia a partir da prática do auxílio mútuo para atingir os objetivos almejados. Podemos chegar lá, basta, antes de mais nada, querer. ■

© Petr Vaclavek

Sobre o autor

Rodrigo Coelho é bacharel em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Uberlândia e MBA Internacional em Marketing pela FGV/Ohio University. Com ampla experiência em Service Desk e em operações de Suporte, já desenhou e implantou diversos projetos em grandes empresas abrangendo principalmente os processos de Gerenciamento de Incidentes, Problemas e Mudança. É membro efetivo do Strategic Advisory Board do HDI e certificado ITIL Expert v3. Atualmente, é diretor de Service Desk na Resource IT.

INDICADORES DE TIC

Por Ricardo Mansur

© Les Cunliffe

A terceira e última parte da trilogia das métricas responde às perguntas "Por onde começar?" e "Todas as métricas têm de ter uma base financeira de resultado para ser apresentada ao negócio?" feitas pela SupportWorld Brasil. O início do processo de desenvolvimento das métricas da central de serviços é realizado durante a criação e execução do plano de longo prazo da arquitetura organizacional e operacional do Service Desk nas empresas onde existe um nível adequado de capacitação gerencial da organização de tecnologia. O plano de longo prazo é a principal entrada do sistema de equações dos indicadores de desempenho.

PONTO DE PARTIDA DA CORRIDA

O plano define e estabelece com plenitude o conjunto formado pelos valores da estratégia, da arquitetura e do perfil da central. O resultado desse processo é a clara determinação e comunicação dos critérios de qualidade para a entrega dos serviços. Os índices e métricas são consequência natural da derivação dos objetivos e das metas estabelecidos. A grande vantagem dessa abordagem como ponto de partida da corrida na direção do lucro superior é o fato de evitar armadilhas difundidas pelos falsos profetas das melhores práticas e do autoatendimento. O profundo despreparo da central de serviços em assuntos básicos gerou, segundo a 4.ª edição da Pesquisa Nacional dos Indicadores de Performance de TIC (PNIPTI), uma perda total de 1,74 bilhões de reais nos últimos cinco anos. Após décadas de dificuldades, finalmente o mercado brasileiro entendeu o real significado da certificação elementar e do valor agregado negativo.

O grande benefício da enorme crise de confiança e das "marolinhas" é a movimentação atual pela modernização e eliminação do lixo gerado pela falta de conhecimento e ética. Não tenho dúvidas de que o mercado profissional de TIC brasileiro está evoluindo muito. O ciclo do lucro superior fez com que diversas empresas fossem atrás da capacitação ética dos graduados nas boas escolas. Com a desativação das armadilhas, o ponto de partida ficou muito claro e agora é possível estabelecer um estratagema simples e efetivo para o desenvolvimento das métricas. Não é novidade que os clientes das empresas são absolutamente indiferentes aos aspectos da central de serviços na sua decisão de compra. Isso significa que o Service Desk não é capaz de aumentar as vendas. O valor agregado da central é a sua capacidade de evitar perdas inúteis. Toda vez que o tempo do usuário é "roubado" com procedimentos desnecessários e autoatendimento, existe subtração de valor e desperdício. A efetividade (eficiência e eficácia) do atendimento dos chamados deve ser maximizada.

A postagem "Métricas – falando o idioma errado com o cliente", de Roberto Cohen – do blog 4HD –, evidência com muita clareza como a tola interpretação das melhores práticas vem subtraindo valor corporativo. Os índices "volume de incidentes, FCR, Tempo Médio para Atendimento, disponibilidade e treinamento da equipe", citados na postagem, estão presentes na maioria das demonstrações de resultados da organização de tecnologia. O ponto de vista mencionado na tabela "O negócio pensa" (tinyurl.com/mansur111) revela a insatisfação dos usuários com os resultados. Não é difícil entender que é preciso maior amplitude e coordenação. O BSC apresentado

no RESUMO FINAL do artigo explicita uma forma mais amigável e efetiva de trabalho.

RESULTADO

A central deve fazer escolhas relacionadas com a menor perda possível. Melhores escolhas significam, em outras palavras, mais dinheiro no bolso. Os indicadores desenvolvidos nesse contexto têm conexão financeira automática. Um indicador largamente utilizado de forma falaciosa no Brasil expressa bem como o Service Desk pode subtrair valor. O Tempo Médio de Espera (TME) é uma métrica que revela a importância do conhecimento dos profissionais da organização de tecnologia.

O alvo é Tecnologia de Informações e Comunicações (TIC). A superada e antiquada Tecnologia de Dados (TD) não faz parte do mundo moderno.

A chave da porta do valor somado pela central está na sua capacidade de triagem dos chamados. Um chamado de um técnico júnior de logística para o sistema de embarque de uma carga de 10 milhões de dólares tem de ter maior prioridade que o chamado do presidente para imprimir o boleto bancário da sua conta pessoal de telefone móvel. O navio não espera, e falhas custam milhões. O atraso no pagamento do telefone do presidente em um dia custa apenas alguns poucos reais. Isso significa que o Tempo Médio de Espera deve ser trabalhado por tipo de fila de prioridade. Filas diferentes terão respostas diferentes. Não é possível unificar o tempo de espera das várias filas e muito menos apresentar todos os TMEs para a empresa. Ninguém vai entender o significado. O índice que deve estar no Balance Scorecard da central precisa refletir a capacidade da central de fazer uma efetiva triagem dos chamados. O protocolo de Manchester é um excelente exemplo para ser adaptado e seguido pela central de serviços.

Um dos gigantescos defeitos do autoatendimento na abertura dos chamados está exatamente na perda provocada pela triagem. Se o campo prioridade for preenchido pelo usuário, então ele sempre será elevado. Para o chamador, o seu problema sempre é grave. Se a prioridade for igual para todos os chamados, existe o problema de uma perda potencial minúscula ter o mesmo tratamento de uma situação valorizada em milhões de reais. Se a prioridade for dada por um software, existe o problema de que apenas as situações de negócios mais elementares estão bem mapeadas. Apenas empresas que faturam menos de 1 milhão de reais por ano conseguem extrair sucesso nesse formato. As pequenas, médias e grandes empresas operam em um ambiente de negócios de crescente complexidade. Todos os dias surgem novas situações para perdas e ganhos. Deixar de ganhar é o mesmo que perder dinheiro, por isso toda e qualquer tentativa de confinar em ambiente hermeticamente fechado o conjunto de oportunidades de negócio é um passo enorme na direção da falência e concordata.

EFEITO BURNOUT

O pior cenário possível do circo dos horrores causado pelo autoatendimento na abertura do chamado é quando o técnico de campo ou suporte tem de decidir sobre a prioridade. Ou ele desconhece o cenário dos chamados que vem pela frente, ou o atraso acumulado já causou perdas significativas. Em outras palavras, o profissional vai sempre ser pressionado para atender mais e mais rápido. A postagem "Tempo Médio de Trabalho por Técnico" (tinyurl.com/mansur112) evidência esse problema. O Roberto Cohen afirmou no texto que a irracionalidade cria a baixa produtividade e qualidade.

Infelizmente, no Brasil, foi usado o nome "Melhor Prática" para justificar a execução de procedimentos de maximização das perdas. O prejuízo causado pela falta de conhecimento e ética foi enorme. É preciso acabar com este tipo de lero-lero. O protocolo de Manchester detalha com clareza como resolver com inteligência a questão da triagem. É comum encontrar, no mercado nacional, a falácia que o tempo perdido pelo usuário é um problema de menor monta. Essas pessoas afirmam que, no mundo moderno, o trabalho é executado em regime 24x7x365, e isto significa que o que foi perdido acaba sendo recuperado. Os falsos profetas não falam que a concorrência moderna é global e ela está por conta da produtividade muito elevada em situação competitiva "positiva e operante". Em resumo, os concorrentes estão prontos para capturar os clientes que não foram atendidos.

Não é difícil perceber que um taxista não para o seu táxi no meio de uma corrida a fim de atender o seu celular. Ele sabe que se resolver gastar o seu tempo em autoatendimento para solucionar um problema no seu tablet, vai perder o cliente. Todos entendem que os clientes têm pouco tempo e ele vale muito dinheiro. A indisponibilidade dos recursos e pessoas faz com que o consumidor simplesmente saia sem comprar ou pagar. O conceito recuperação por hora extraordinária simplesmente não existe. O regime do cliente não é 24x7x365. O mundo de hoje é o universo do 'quem sabe faz na hora'. O autoatendimento para abertura de chamado pertence ao mundo da ultrapassada TD.

BASE FINANCEIRA

As postagens "Métricas – falando o idioma errado com o cliente", "TMA – Uma métrica maligna… ou o que pouca gente ensina nos cursos", "TME – Tempo Médio de Espera (nessa droga de fila)", "Quando a meritocracia promove desastres inconcebíveis", "Tempo Médio de Trabalho por Técnico" e "Uma vez Flamengo, Flamengo até morrer…", publicado no blog 4HD (www.4hd.com.br/blog/), destacam os índices largamente utilizados para a demonstração de resultados da central. Todos os comentários e críticas do Cohen sobre os defeitos na utilização são absolutamente pertinentes e relevantes. É muito fácil perceber que inexiste, nos trabalhos realizados, o objetivo de falar claramente com o negócio. A única coisa concreta que existe no atual estratagema de demonstração de resultados da central é o desperdício de energia e dinheiro. A causa comum da falácia da utilização do "volume de incidentes, FCR, Tempo Médio para Atendimento, disponibilidade, treinamento da equipe, produtividade, eficiência, Tempo Médio de Espera, taxa de abandono, meritocracia, tempo médio de trabalho por técnico, eficácia, etc." é a variabilidade da grandeza. As pessoas reclamam com razão.

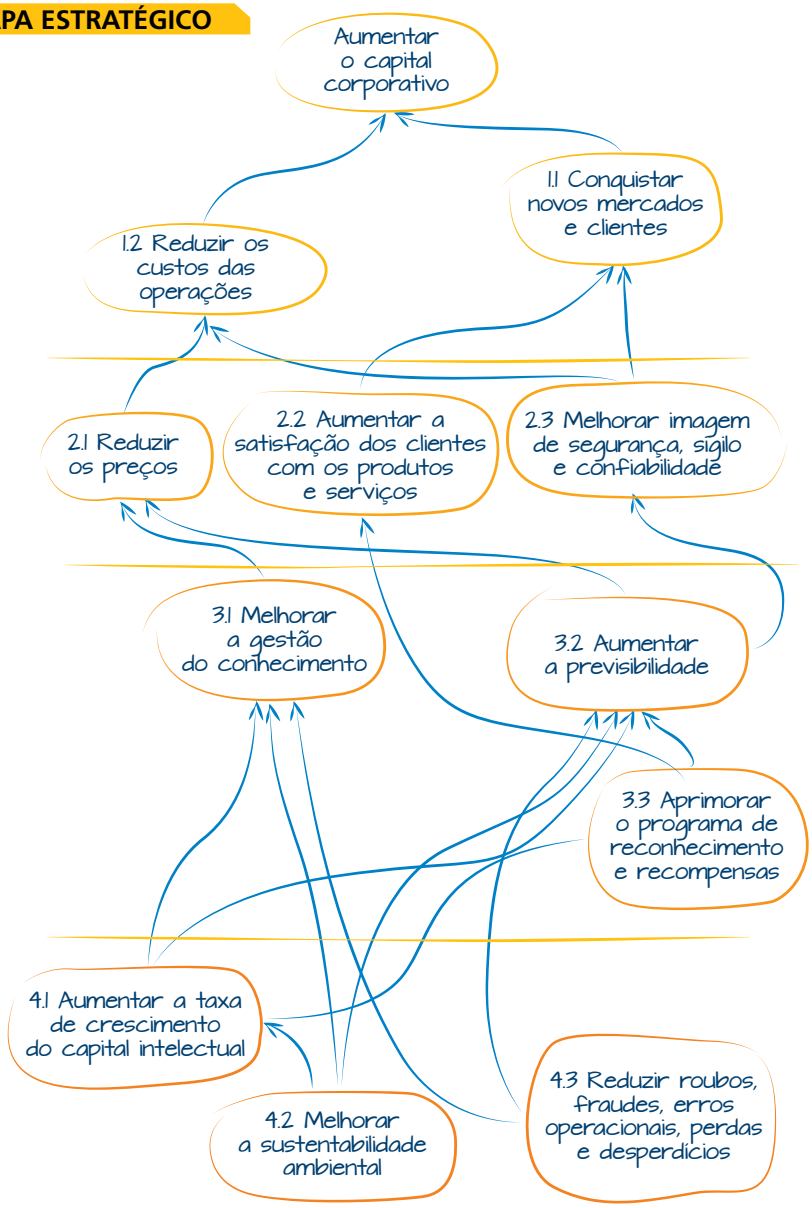
© Sashkin

Um valor médio com alta variabilidade nada significa na prática e tem valor negativo para o negócio.

EXEMPLO INDICADORES DE PERFORMANCE

1. FINANCEIRO						
Objetivo	Indicador	Tipo de indicador	Peso	Pior do ano	Melhor do ano	Planejado
	Tempo Ociosidade entre Processos Acumulado Ano Realizado/Tempo Ociosidade entre Processos Acumulado Ano Previsto	Lag	0,450	1,000	1,000	1,000
	Quantidade Média de Atrasos nas Entregas (Realizado Acumulado Ano)/Quantidade Média de Atrasos Entregas (Previsto Acumulado Ano)	Lag	0,250	1,100	0,950	1,000
	Quantidade Roubos, Fraudes, Perdas e Desperdícios Acumulado Ano/Quantidade Roubos, Fraudes, Perdas e Desperdícios Acumulado Ano Anterior	Lead	0,150	0,800	0,800	0,900
	Custo Retrabalho Acumulado Ano/Custo Retrabalho Acumulado Ano Anterior	Lead	0,150	0,950	0,850	0,900

MAPA ESTRATÉGICO



A raiz do problema da elevada variabilidade e consequente imprevisibilidade (falta de Controle, Transparência e Previsibilidade, o tão famoso CTP) acontece no passo inicial da triagem dos chamados. Todas as pessoas aceitam um tempo elevado de atendimento para um problema de 10 milhões de reais. O cuidado contra falhas pela equipe revela comprometimento com o negócio. Da mesma forma que um tempo elevado de atendimento para um chamado de R$ 10,00 é visto como incapacidade. Existe uma inteligência nas métricas que ainda não chegou às centrais. A tentativa pífia de usar certificados ITIL como critério de qualificação e qualidade apenas revela o nível de despreparo dessas organizações. Até agora, é raro encontrar um Service Desk capacitado para responder sobre o valor de um chamado. Esse tipo de conhecimento não é abordado nas certificações elementares. O fato concreto é que toda e qualquer conexão dos índices com a dimensão financeira das empresas passa pela triagem inteligente. ■

Sobre o autor

Ricardo Mansur é 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 Comunicações.

Uma trajetória de INOVAÇÃO e PERSISTÊNCIA

Essa é a descrição da história profissional e pessoal de Paulo Sérgio Cougo – sócio e diretor técnico da Tree Tools

Por Natalia Gela

Divulgação

A história já estava escrita... é o que acredita Paulo Sérgio Cougo, sócio e diretor técnico da Tree Tools, quando nos conta sobre como descobriu a sua paixão pela TI. Mas, na verdade, seu interesse não começou com a TI em si, mas com a tecnologia. Tanto que o seu seriado favorito era "Perdidos no Espaço". "Não por causa do dr. Smith (que também era ótimo), mas pela 'nave' e pelo 'robô'! Hoje, após 40 anos, eu estou construindo robôs!"

Mas para chegar ao grau de conhecimento que possui, Cougo passou por diversos cursos e experiências. Começou no segundo grau, quando fez o curso de Eletrônica no CEFET-PR. Foi aí que teve maior contato com tecnologia e com o começo do conceito de programação, "ainda em Assembler, é claro". Após, cursou Processamento de Dados como graduação. "Fiz o curso e meus primeiros programas foram desenvolvidos para Fortran, ainda no primeiro período do curso, que eram perfurados em cartões de cartolina para serem lidos numa máquina que os transformava em linhas de código para serem compiladas. E a cada erro de digitação num cartão desse, tinha-se de jogar fora todo ele e iniciar a perfuração de um novo. Ou seja, sem demérito: sou da época do cartão perfurado! Mas já cheguei até ao iPad com comando de voz. Uma grande evolução."

Como esse curso era especialmente voltado para a formação de analistas de sistemas e de programadores, e o gosto de Cougo pela área de suporte técnico já despontava, a sua formação acadêmica foi apenas a porta de entrada para este universo. Foi ainda nos primeiros semestres da graduação que percebeu que teria de buscar informações por conta própria. Talvez tenha sido aí que seu gosto por autodidatismo tenha começado. Sendo Fortran a linguagem de programação ensinada no curso e Pascal e Cobol, a usada no centro de computação da universidade – onde conseguiu a oportunidade de estagiar –, comprou o seu primeiro livro "extracurricular". "Desse momento em diante, abriu-se um novo mundo com novos conhecimentos que a universidade não oferecia, entre eles, a própria inteligência artificial que foi uma área em que aprendi muito e que, até hoje, aplico nos sistemas que atualmente desenvolvemos. Virei 'rato de livrarias', principalmente nos temas de IA, sobre a qual comprei quase tudo a que tive acesso."

CONHECIMENTO

Nem só o curso, nem só a prática, mas a combinação dos dois. Foi assim que Cougo adquiriu os conhecimentos que hoje possui. De acordo com ele, um curso sem a prática não é válido e a prática sem o curso não é confiável, e, como autodidata, ele sempre buscou este equilíbrio.

O seu primeiro contato com a ITIL iniciou em 2004, em um projeto de reestruturação da central de atendimento a usuários da Itaipu Binacional. "Foi também um aprendizado autodidata que serviu para me mostrar que os conceitos de 'melhores práticas', que já recomendávamos desde a consultoria do 'PEAO' (Plano de Estruturação de Ambientes Operacionais), tinham um embasamento teórico validado mundialmente." O PEAO foi o primeiro produto "as a service" desenvolvido pela Tree Tools. Era uma metodologia de avaliação e reorganização de ambientes operacionais. Cougo conta que à época não conhecia a ITIL ou o COBIT, mas que já tinham um roteiro de avaliação e de proposição de melhores práticas para os ambientes de operação de TI. "Visionários da ITIL e do COBIT? Não! Somente um grupo com experiência de operação de ambientes complexos (mainframe) que passava a disponibilizar os conhecimentos por meio de sua equipe de consultores para o mercado."

Segundo o diretor, ele aplicou a ITIL nas consultorias até 2007, porém, sem ter sequer a certificação de ITIL Foundation. Ele explica que foi nesse momento que o mercado passou a exigir algum tipo de comprovação de conhecimento. "Não basta conhecer, não basta praticar, tem de conseguir comprovar que o conhecimento adquirido e praticado está realmente correto em relação a algum tipo de paradigma comprovadamente aceito. Foi aí que entraram as certificações."

Cougo tem, entre outras, as certificações ITIL Foundation, COBIT Foundation, ITIL Service Manager, ITIL Expert, ITSM According to ISO 20000 Consultant/Manager.

TRAJETÓRIA

Foi em 1980 que a sua carreira se iniciou na área de TI. Logo que acabou o primeiro semestre do curso de Processamento de Dados na UFPR, foi chamado por um professor para fazer estágio no centro de computação eletrônica da universidade. Mesmo sendo um estágio não remunerado, decidiu aceitar a oferta para aprender e ajudar no que fosse preciso. Ele diz que esse foi o começo de uma carreira, pois foi onde começou oficialmente seu compromisso com uma instituição. E, um ano depois, participou de um concurso para a Telecomunicações do Paraná S.A. (Telepar) para programadores COBOL. Foi onde fez sua carreira. Começou como programador de COBOL e descobriu que gostaria de atuar como analista de suporte. Foi então trabalhar na área de administração de banco de dados, onde ficou até se desligar da empresa, após 11 anos de serviços prestados.

"Durante esse tempo todo na Telepar, descobri junto com meus colegas de serviço que poderíamos criar ferramentas (tools) para auxiliar no inventário, administração, monitoração de Jobs, modelagem de bancos de dados, etc. Essas ferramentas não existiam na época, e acabamos por criar várias delas dentro da organização. Em 1991, portanto 2 anos antes de me desligar definitivamente da empresa, eu e mais cinco colegas da Telepar (todos ligados ao suporte a usuários, de alguma maneira) resolvemos criar a Tree Tools, para obviamente produzir 'Tools' ao setor. E seriam ferramentas voltadas ao mercado de administração e suporte de ambientes operacionais de TI. Já estávamos com o nicho definido pelo nosso DNA."

O diretor explica que sua atuação na Telepar foi um grande motivador para a criação da Tree Tools, pois, nesse período, teve contato com várias outras empresas de telecomunicações, já que o grupo Telebrás incentivava este tipo de intercâmbio de competências. Muitas ferramentas desenvolvidas pela sua equipe na Telepar eram repassadas a outras empresas do grupo Telebrás. "Vimos que existia um mercado carente de métodos, processos e ferramentas, inclusive as de Help Desk, na época. Era 1991. Foi aí que pensamos em fundar uma empresa para produzir ferramentas e criamos a Tree Tools, ainda como um emprego alternativo. Elas poderiam ser softwares ou metodologias de trabalho, mas sempre ligados à infraestrutura. Trabalhávamos na Telepar e, nos horários vagos, fazíamos nossas atividades para a Tree Tools."

Mas por volta de 1992, o mercado teve uma reviravolta por conta de novos equipamentos de pequeno porte que entravam nele para substituir os mainframes. Como ele era baseado nos mainframes, teve de ser redirecionado para empresas com ambientes heterogêneos. O que poderia aumentar as demandas e abrir novos mercados. Foi então que Cougo decidiu se dedicar especialmente à sua própria empresa. De acordo com ele, resolveram criar a primeira ferramenta brasileira de gestão de base de conhecimento, o Helpdesk-3, que foi registrado na Secretaria Especial de Informática (SEI) como o primeiro sistema para criação e produção de bases de conhecimento, em 1994.

ATUAÇÃO

Criativo e inovador, persistente e teimoso é assim que Paulo Cougo se descreve. Com certeza, essas características fizeram a diferença para a Tree Tools alcançar o sucesso. Como ele mesmo conta, seu papel na empresa foi, e ainda é, conceber soluções inovadoras. Ele explica que, quando o Helpdesk-3 foi desenvolvido, tinha conceitos de base de conhecimento que estavam muito à frente do que existia no mercado.

"E pagamos o preço da inovação. A falta de reconhecimento ou de aderência a esses conceitos. Muitos anos se passaram para que as bases de conhecimento tivessem seu papel reconhecido, provavelmente depois que a própria Microsoft criou e disponibilizou a sua base de conhecimento aos técnicos do suporte mundo afora. Há 3 anos, concebemos uma nova solução: o Servicebot-3. E sabemos que novamente vamos pagar o preço da inovação. Ainda existem pessoas que não reconhecem a importância dessa nova ferramenta. Nós temos certeza de que em mais alguns anos ela vai se tornar uma referência de mercado. Aqueles que apostarem agora, antes dos demais, terão o benefício de sair na frente e ganhar terreno."

SUCESSO

"Como diz o ditado: 80% de transpiração e 20% de inspiração." Cougo afirma ser gratificante ver uma empresa que começou numa garagem ter a sua sede com mais de 1.500 m². "É gratificante ver quantas pessoas dependem hoje de sua empresa para garantir seu sustento. Quantos passaram por aqui e aprenderam tanta coisa e hoje são referência no mercado. Quantos projetos foram realizados e quanta coisa boa foi produzida. Não gosto de pensar em sucesso como uma 'métrica pessoal', mas como uma 'métrica empresarial'."

O diretor avalia que não se considera uma pessoa de sucesso, mas sim que ele contribuiu para a criação de uma empresa de sucesso. "E é claro, não fiz nada sozinho. Devo tudo isso a minha família, meus sócios, meus funcionários e amigos." Para ele, o seu sucesso não é medido pelo o que tem, mas pelo o que fez e pelo o que é. ■

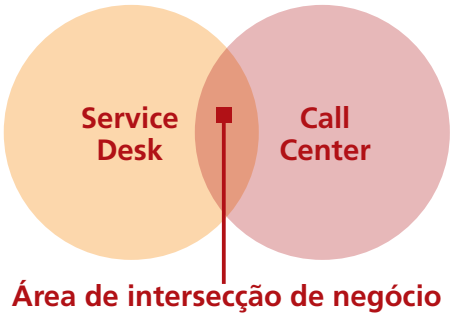
O que o Call Center pode ensinar ao Service Desk e vice-versa

Por Kátia Maniglia

© Yuri Arcurs

Num primeiro momento, quando falamos de Call Center, pensamos que não há muita coisa em comum se comparado ao Service Desk, inclusive já ouvi várias pessoas dizendo que o Service Desk não é um Call Center e que não há nada a ser comparado. O fato é que realmente não é, mas existem muitas semelhanças nesses serviços e muito a tirar de bom de cada um deles.

É bem interessante poder analisar essas duas estruturas. Costumo vê-las da seguinte forma:



Podemos dizer que as áreas independentes, Call Center e Service Desk, podem apresentar necessidades e demandas bem diferentes, como: perfil de profissionais, processos específicos, indicadores de negócio, tempo de treinamento e salários diferenciados e até mesmo algumas ferramentas específicas.

Mas a área que sofre intersecção, esta sim, possui muita semelhança ou necessidades parecidas, afinal, em ambos os negócios, necessitaremos de telefone, e-mail, chat, entre outros canais, como meio de comunicação com o cliente e/ou usuário do serviço.

E aí começa a troca de experiências e de melhores práticas que esses dois universos possuem no exercício de suas atividades.

O Service Desk, por estar diretamente ligado às necessidades de IT, e esta, às áreas de negócios das empresas, precisou de aperfeiçoamento de seus controles, processos, capacidade de solução imediata e manter os custos sob controle. Por outro lado, o Call Center cada vez mais vem sendo demandado a oferecer soluções rápidas, de qualidade e baixo custo e alta produtividade, sempre visando melhorar a experiência do cliente com este canal.

Quando falamos de uma central de atendimento, seja ela com perfil técnico ou Customer Service, em ambos os casos, precisamos pensar em qual será a tecnologia que vamos utilizar para otimizar, controlar e medir o desempenho deste canal, uma vez que, na maioria dos casos, buscamos este como um meio mais econômico dentro da cadeia de serviço.

O primeiro passo é definir se vamos utilizar um DAC (Distribuidor Automático de Chamadas), de uma URA (Unidade de Resposta Audível) em alguns casos e até de um CTI. Toda essa sopa de letras com um único objetivo, ganhar mais produtividade, agilidade e controle sobre as chamadas e demandas de clientes. Essas tecnologias, muito comuns

em Call Centers, já vêm sendo adotadas como meio de melhorar o controle, garantir a agilidade e até prover autosserviço nas centrais de Service Desk atuais.

E depois, dizem que são negócios totalmente distintos! Vejo, nessas duas estruturas, uma similaridade enorme, até porque vivendo num Call Center, vamos nos deparar com a necessidade de gerenciar a solicitação, desde a sua abertura, até a conclusão da resolução. Isso também acontece no Service Desk, certo? Então poderíamos dizer que um Call Center poderia gerir esses chamados se utilizando do gerenciamento de incidentes, indicado na metodologia ITIL. Não se assuste, pois ainda é só o começo.

Quando temos no Call Center um volume muito grande de uma determinada ocorrência ou solicitação, é possível atuar com a análise de causa raiz e buscar entender o que gera tanta demanda nesta central e descobrir meios de autoatendimento ou autosserviço para prover uma solução ao cliente que não exigisse o contato com a central ou até mesmo uma melhoria no processo de negócio. E diante disso, o que temos aqui, a aplicação do gerenciamento de problemas, ITIL, sendo utilizado mais uma vez.

Quando trabalhamos em um Call Center, sob regime do decreto 6523/08, que define que uma estrutura de serviço de atendimento ao consumidor deve prover serviços 24 horas, 7 dias por semana, se fará necessário compor um plano de contingência que garanta que o serviço permaneça disponível diante de quaisquer eventualidades. Então aplicaríamos aqui ITIL novamente, por meio do gerenciamento de Continuidade.

Os SLAs do Call Center poderiam ser gerenciados sob a ótica do gerenciamento de SLA do ITIL, uma vez que muitas solicitações dependem de áreas internas do negócio e até de terceiros para sua resolução.

Fica claro que a metodologia ITIL, a priori desenvolvida e aplicada em larga escala no Service Desk e nas áeas de Tecnologia das empresas, pode ser adotada pelos Call Centers, assim como outros frameworks, como COBIT, que são facilmente aplicáveis a estes universos de negócio, é claro que possivelmente algumas adequações sejam necessárias.

Outra melhor prática do Service Desk que pode ser "exportada" para um Call Center é a preocupação de resolver o maior número de incidentes e solicitações num primeiro contato (First Call Resolution), visando reduzir os custos da cadeia de suporte. Existem muitos indicadores para esse processo, que normalmente são acompanhados de perto, pois sua baixa performance pode indicar desvios nos processos seletivos, de treinamento, alto índice de rotatividade de profissionais e até a necessidade de revisão nos processos de negócio.

A metodologia de gestão do conhecimento também pode ser aplicável aos Call Centers que possuam um alto índice de rotatividade de profissionais e um fluxo constante de processos e mudanças de procedimentos, visando buscar a redução de tempo de treinamento, a minimização da perda de informações e ainda a melhor capacitação para a resolução de problemas num primeiro contato.

Quando se pensa em Call Center, logo vem à cabeça aquelas centrais enormes, com muitos agentes generalistas e um volume extraordinário de ligações simultâneas. Diante desse cenário, essas centrais investem alto em tecnologias que permitem a gestão eficaz desse serviço. Um exemplo são as ferramentas de workforce management (gestão da força de trabalho) para a realização de dimensionamento de escalas, agentes, filas, tudo isso visando à maximização da produtividade do profissional e à melhor alocação de custo para o serviço.

Os Call Centers, por terem como característica básica o grande número de profissionais, investem fortemente nos programas de motivação e gestão dos profissionais, em que existem processos formais bem definidos para a realização de avaliações de desempenho individual, campanhas motivacionais atreladas à qualidade dos serviços, programas de capacitação estruturados.

Existe a preocupação em capacitar os agentes nos conteúdos técnicos, porém, a maior preocupação é ainda com o aspecto comportamental e, em virtude disto, existem treinamentos focados nas técnicas de comunicação por telefone e atendimento a clientes.

Outro ponto em que o Call Center investe atenção é na qualidade do serviço prestado, e muitos deles possuem áreas de monitoria de qualidade muito bem preparadas para "ouvirem e avaliarem" a qualidade da informação e solução prestada ao seu cliente. Muitas empresas contratam consultorias especializadas para realizarem a avaliação

© Yuri Arcurs

de seus serviços, auditando e avaliando as ligações geradas em seus Call Centers no momento do atendimento aos seus clientes.

Muitas centrais de atendimento já possuem soluções de pesquisa automática, via URA. Existem muitas delas que também já implementaram em sua área de qualidade uma estrutura dedicada a realizar contato pessoal com os clientes para a realização de uma pesquisa periódica de satisfação, baseada em processos de negócio.

Todo esse investimento e preocupação em ver os processos internos, buscar as melhorias e otimizações e redução de tempo de solução, são em prol da tão falada melhoria na experiência do cliente. Fator de extrema importância quando falamos de um mercado tão competitivo, com muitas semelhanças dentro de um mesmo segmento.

A percepção do cliente tem um peso fundamental na escolha do serviço, e querer saber o que pensa este cliente deve ser uma preocupação constante do Call Center e também do Service Desk.

Olhar para estes dois segmentos, Call Center e Service Desk, sem preconceitos, pode ser muito enriquecedor, visto que as experiências podem ser aplicadas em ambos os negócios e os resultados podem ser melhorados. Consequentemente, nossos clientes serão os maiores beneficiários dessas melhorias, afinal, mudar a opinião e o conceito que eles têm sobre esses serviços é, sem dúvida, o nosso maior desafio! ■

Sobre a autora

Kátia Maniglia é formada em Economia e pós-graduada em Gestão Empresarial pela FGV e em Gestão de Projetos pela USP. Com mais de 20 anos de experiência em Service Desk e Call Center. É membro do SAB – HDI.

Os benefícios do autoatendimento e da automação do Service Desk

Por Jesper Østergaard

© meryll

Custo, segurança e cultura são três das principais questões que as organizações devem levar em conta ao considerar terceirizar um Service Desk. Services Desks não são operações baratas; no topo dos custos de trabalho, existe a pressão de manter o Service Desk funcionando 24 horas por dia, 7 dias por semana, o que aumenta os custos várias vezes mais. Além disso, algumas organizações se preocupam com a segurança de seus dados, enquanto outras, com as barreiras culturais e linguísticas.

Autoatendimento, seja terceirizado ou não, é uma forma de direcionar essas questões e é geralmente muito mais barato do que controlar as solicitações de serviços e incidentes manualmente. O tradicional suporte via telefone, por exemplo, é três vezes mais caro que o autoatendimento, de acordo com pesquisa do HDI. Nos próximos anos, veremos essa tendência aumentar (especialmente quando as taxas por hora de trabalho no Oriente subirem).

DÉJÀ VU: LEAN MANUFACTURING (SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO)

Autoatendimento e automação são como um déjà vu dos primórdios da transformação da indústria de fabricação de automóveis. Nos anos 1970 e 80, os carros japoneses estouraram nos mercados norte-americano e europeu. Com carros que tinham alta qualidade e eram mais baratos, o Japão estava obviamente preparando algo. Seu segredo? Manufatura Lean. Fabricantes de automóveis norte-americanos e europeus passaram anos no jogo para alcançá-lo, agilizando suas operações e automatizando a produção. Hoje, os princípios "lean" são triviais, mas isso não significa que todas as indústrias e organizações os adotaram igualmente.

TERCEIRIZAÇÃO: A RESPOSTA DE CURTO PRAZO

O mundo continua se tornando um lugar cada vez menor. Conforme os distantes cantos do mundo ficam on-line e os custos de transportar bens e pessoas diminuem, as empresas têm de se adaptar e tirar proveito das oportunidades criadas pelo aumento da mobilidade e conectividade.

Enquanto o custo do trabalho no Oriente pode ser um décimo do valor do trabalho no Ocidente, as empresas que não adotaram os princípios "lean" estão lutando para ter sucesso, usando processos de trabalho intensivo de alto custo. Essas são as empresas que, inevitavelmente, se voltam para a terceirização. Para muitas, essa é a única resposta, caso contrário, elas estão fora do negócio.

Como uma resposta a curto prazo, é uma manobra lógica que se aproveita das oportunidades criadas pela globalização. No entanto, não é uma resposta a longo prazo para a maioria das organizações. Além de ter de lidar com os desafios criados por ambientes culturais, linguísticos e políticos de diferentes países, essas empresas devem pensar em como seus produtos e serviços criam valor. Se estão oferecendo os mesmos produtos e serviços que outras organizações a um custo mais alto e de qualidade inferior, vão perder sua vantagem competitiva. Elas também precisam considerar o impacto da maturidade econômica em centros de outsourcing globais (por exemplo, China, Índia). À medida que essas regiões amadurecerem economicamente, a diferença de custo diminuirá. Custos trabalhistas na China, por exemplo, têm crescido 20% ao ano nos últimos anos. Custos mais altos de trabalho significam uma receita menor.

AUTOMAÇÃO: O BENEFÍCIO DE LONGO PRAZO

Tradicionalmente, a terceirização é uma transição one-to-one em que os processos do negócio permanecem praticamente os mesmos, com exceção dos custos de trabalho, que diminuem. Na maioria das organizações, no entanto, a mudança é a única via para estabelecer ou manter uma vantagem competitiva. Mudar nunca é fácil – em um recente estudo da revista The Economist, 50% dos entrevistados identificaram a resistência à mudança como a razão para manter o status quo – , mas se você está procurando por benefícios de longo prazo, então esse é o lugar em que é preciso aplicar um esforço maior.

Enquanto a indústria de fabricação desenvolve produtos reais e tangíveis, o produto do Service Desk é intangível. Muitas empresas de serviços e suporte já implementaram processos automatizados que lhes permitiram automatizar fluxos de trabalho, limitar intervenção humana, e monitorar e reagir a situações de forma proativa em seus centros de dados. Os clientes, no entanto, não veem o funcionamento interno. Eles se preocupam com duas

coisas: que as suas chamadas sejam atendidas rapidamente (ou seja, dentro do prazo estipulado pela SLA da organização) e que seus problemas sejam resolvidos o mais rápido possível. Tudo o que o cliente quer é poder continuar seu trabalho. Isso vale também para quando se usa autoatendimento.

AUTOMAÇÃO VIA AUTOATENDIMENTO

Empresas de serviços e suporte adotaram a terceirização, em grande parte, da mesma forma que a indústria de transformação. Isso permitiu que elas economizassem dinheiro, aumentassem os lucros e oferecessem suporte continuamente, compensando qualquer questão de segurança, controle e linguística. No entanto, agora que a brecha entre as taxas por hora de trabalho no Oriente e Ocidente está diminuindo, as organizações estão aproveitando sua experiência com terceirização e revisando seus contratos de outsourcing, tornando este um momento ideal para examinar suas ofertas de serviços e melhorar seus processos. Um dos canais mais interessantes é o autoatendimento.

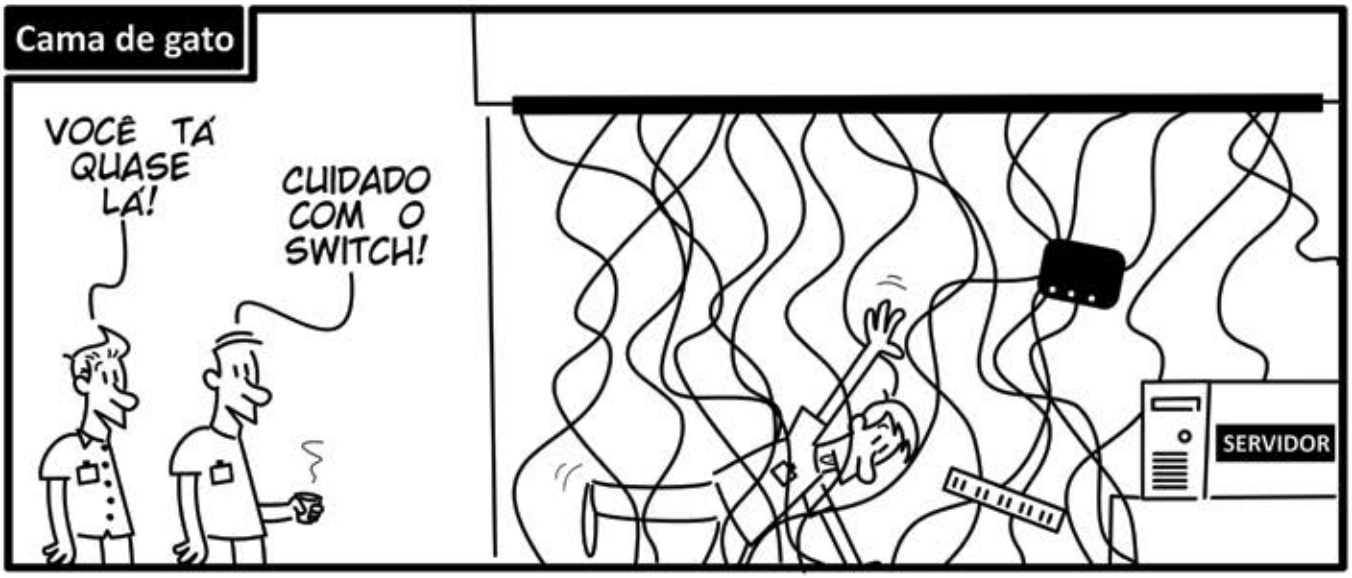
O autoatendimento não só torna possível a redução de custos, mas também pode resultar em processos melhores e mais seguros. Comece com os objetivos mais fáceis: reset senha, por exemplo (iniciativas menores e mais focadas também reduzem o risco de falhas). A partir da perspectiva do processo, reset senhas são fáceis de automatizar. E uma vez que, de 20% a 50% de todas as chamadas para o Service Desk são relacionadas com reset senha, automatizar este processo pode ter um impacto expressivo sobre os usuários que querem apenas "logar" em seus computadores e fazer o seu trabalho.

ESTUDO DE CASO: AUTOATENDIMENTO E USUÁRIO – RESPOSTA/ COMPORTAMENTO

O Ministério de Finanças dinamarquês queria direcionar seus clientes – estudantes buscando informações sobre fundos de estudo e aplicações – para um portal de autoatendimento. Ele ficou disponível por um tempo e foi preenchido com todos os formulários, as aplicações e as informações que os estudantes pudessem precisar. No entanto, a grande maioria dos estudantes ainda estava ligando para o Service Desk do Ministério. A fim de tentar mudar esse comportamento, o Ministério decidiu usar a sua mensagem de espera para tornar o portal de conhecimento dos estudantes. Enquanto os estudantes esperavam ao telefone, eles visitariam o portal e, na maioria dos casos, encontrariam a resposta que buscavam antes mesmo do Service Desk atender à chamada. Essa iniciativa continuou por um tempo e, ao longo de alguns meses, os estudantes se acostumaram com o serviço mais rápido e melhor do portal. ■

Sobre o autor

Jesper Østergaard tem vasta experiência em serviços de TI e indústrias de software. Como vice-presidente de desenvolvimento de negócios para a USbased Advant, focou em autoatendimento e gerenciamento de senha de empresa. Como diretor de gestão Secorigo, empresa de serviços de TI baseada em Copenhague, se especializou em governança, princípios lean e programas de eficiência que abrangem toda a organização de TI.



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

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

Em breve o qualitor MOBILE vai liberar você do escritório.

Visite-nos no Stand 10

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.