ANO II - Nº 15 - DEZEMBRO 2013 / JANEIRO 2014 - WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA - R$ 12,90

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

SUPORTE A SOFTWARE

PERSONALIZANDO O ATENDIMENTO

CASO DE SUCESSO

Crivo TransUnion aplica metodologia Lean Six Sigma para reduzir downtime do cliente

BATE-PAPO

Otávio Albuquerque Ritter dos Santos, coordenador e gerente substituto de TI da Agência Nacional do Cinema (Ancine)

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 **BIBLIOTECA**

08 **BATE-PAPO** *Otávio Albuquerque Ritter dos Santos, coordenador e gerente substituto de TI, Agência Nacional do Cinema (Ancine)*

12 **CASO DE SUCESSO**

© bayshev

18 **MATÉRIA DE CAPA**

SUPORTE A SOFTWARE COMO ATIVO ESTRATÉGICO

COLUNISTAS

14 SUPORTE TÉCNICO, *por Roberto Cohen*
Service Desk integrado por colaborador com TDAH

16 SATISFAÇÃO DO CLIENTE, *por Fernando Baldin*
Relações Ganha-Ganha: A Chave para o Futuro do Service Desk

22 GOVERNANÇA, *por Kid*
Governança: do Estratégico à Instrução de Trabalho

26 COPA DO MUNDO, *por Ricardo Mansur*
Service Desk na Copa

30 CONEXÃO INTERNACIONAL, *por Stephen Mann*
Você precisa ter um Catálogo de Serviços

34 ESPECIAL, *10 anos HDI Brasil*
Retrospectiva de uma década de sucesso

36 HDI EXPOGOV 2013, *por Thiago de Marco*
Show de conhecimento dos palestrantes sobre a evolução dos serviços de TI no governo

38 HUMOR, *por* André Farias

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

carta do EDITOR

Divulgação

Mais um ano chegou...

E 2014 é um ano muito especial. Se você está pensando que é por conta da Copa do Mundo que será realizada no Brasil, também, já que este evento pode ser uma boa oportunidade para alavancar negócios em todos os setores do País, bem como no de Tecnologia da Informação. Mas estava me referindo aos 10 anos que o HDI Brasil completará esse ano. Uma década de muito aprendizado, parcerias e realizações. Ao longo desse ano, traremos em nossa revista um pouquinho de nossa história, com casos de sucesso, trajetórias de pessoas e empresas que fizeram parte dos 10 anos do HDI Brasil e que, com certeza, contribuíram para que o Instituto se tornasse o que é hoje e, com isso, trabalhando conosco para a melhoria do nosso setor.

Assim como todos os anos, 2013 foi um marco para nossa história, além de nossa já consolidada Conferência & Expo Internacional HDI Brasil, lançamos o HDI ExpoGov Brasília, evento voltado ao setor público, que foi um grande sucesso. Em nossa editoria Especial, você poderá ler sobre o que foi o evento, bem como sobre as palestras que fizeram parte da grade do ExpoGov.

Ainda nesta edição, em homenagem a mais um Board que formamos, o SOAB (Software Advisory Board), abordamos o suporte como ativo estratégico em empresas desenvolvedoras de software em nossa matéria de capa. Ainda visto por muitos como um mal necessário, o suporte tem papel fundamental na fidelização de clientes e até possíveis novas oportunidades de negócio para este segmento.

Em Caso de Sucesso, apresentamos como a Crivo TransUnion conseguiu reduzir o downtime dos clientes em mais de 80%, utilizando a metodologia Lean Six Sigma.

Na editoria Bate-papo, o coordenador e gerente substituto de TI da Agência Nacional do Cinema, Otávio Ritter, aborda a Governança de TI e a terceirização.

Nossos colunistas trataram sobre assuntos diversos, como a TI na Copa do Mundo, como lidar com o déficit de atenção no Service Desk, relações entre fornecedor e cliente, governança, catálogo de serviços e muito mais.

Boa leitura e que 2014 seja um ótimo ano a todos!!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

HDI ExpoGov

Excelente evento, estão de parabéns pela organização e pela escolha dos congressistas.

Ives Gonzalez – BBTS

Estive ontem no EXPOGOV e gostei bastante, agradeço mais uma vez pela oportunidade de participar deste ótimo evento.

Cristiane Melo da Silva – gerente do Departamento da Qualidade e Meio Ambiente, da CTIS

Incentivar o compartilhamento de casos reais e o debate entre os representantes das instituições públicas é acelerar a evolução da adoção de boas práticas nos serviços aos cidadãos.

Carlos Alberto Zani – chefe do Departamento de Infra de TI – Finep

Assinatura

Prezados, gostaria de saber como faço a assinatura da revista *SupportWorld*. Sou gerente da área de suporte da minha empresa e acho de grande valia termos uma publicação direcionada ao nosso dia a dia. Parabéns a todos.

Rogério Mendes – Uberlândia/ MG

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 15 – EDIÇÃO DEZEMBRO 2013 / JANEIRO 2014

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
Consultores:
Breno Lima
breno@hdibrasil.com.br
Pricyla Sanches
pricyla@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: *Fernanda Araújo*
fernanda@hdibrasil.com.br
Executivo 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:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

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

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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

Central de relacionamento HDI:
(11) 3071-0906

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

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

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

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

Dicas de leitura...

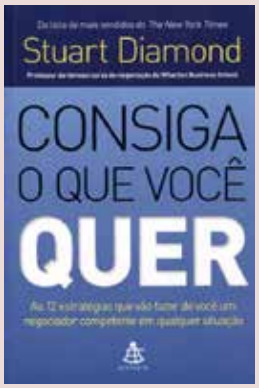
MANUAL DO CEO – Um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI
Autor: Kaufman, Josh
Editora: Saraiva
Idioma: Português

O livro mais vendido de desenvolvimento executivo no mundo. Aprenda os princípios que a maioria dos profissionais de negócios leva uma vida inteira de tentativas e erros para dominar. Com as mais valiosas lições de negócios em modelos mentais simples e memoráveis, que podem ser aplicados diretamente no mundo real, você conhecerá e praticará os elementos essenciais de empreendedorismo, marketing, vendas, negociações, operações, design de sistemas e muito mais. Antes de fazer um MBA, leia este livro!

PIPELINE DA LIDERANÇA – O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo
Autores: Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James
Editora: Campus
Idioma: Português

Na economia do conhecimento, a liderança em todos os níveis da organização é requisito para a sobrevivência da companhia. Mesmo assim, na maioria das empresas, o pipeline de liderança é escasso. Neste livro, três consultores, que conceberam as mais inovadoras práticas em relação ao desenvolvimento de pessoas nas organizações, mostram às companhias como desenvolver a liderança em todos os níveis organizacionais. A partir de sua experiência, eles apresentam um modelo para identificar futuros líderes, avaliar suas competências, planejar seu desenvolvimento e medir resultados.

CONSIGA O QUE VOCÊ QUER – As 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação
Autor: Diamond, Stuart
Editora: Sextante
Idioma: Português



Este livro mostra que descobrir e valorizar as emoções e as percepções da outra parte é bem mais vantajoso do que o uso do poder e da lógica, tão incentivado pela sabedoria convencional. De forma direta e acessível, o professor Stuart Diamond ensina as estratégias de seu prestigiado curso de negociação da Wharton Business School, o mais concorrido da instituição nos últimos 13 anos.

FELICIDADE 360º – TODOS OS CAMINHOS PARA SER FELIZ
Coordenação editorial: Sita, Mauricio
Editora: Ser Mais
Idioma: Português

O livro "Felicidade 360º – Todos os caminhos para ser feliz" reúne dicas preciosas para que a jornada rumo à felicidade esteja atrelada à plenitude. Esse sentimento é compartilhado na obra em que os escritores de seus capítulos trazem um pouco de suas experiências que, de certa forma, os levaram para ou muito próximo da felicidade. São relatos do cotidiano e até da vida profissional em que obtiveram sucesso e satisfação pessoal.

Calendário de treinamentos para o 1º semestre de 2014

janeiro

SCA - São Paulo - 16 e 17 de janeiro

SCM - São Paulo - 29 a 31 de janeiro

fevereiro

SCM - Brasília - 5 a 7 de fevereiro

SCTL - São Paulo - 20 e 21 de fevereiro

março

SCM - Porto Alegre - 19 a 21 de março

abril

SCM - Rio de Janeiro - 9 a 11 de abril

maio (Pos Conference)

ADM - Pos Conference - 24 de maio

CAS - Pos Conference - 24 de maio

BSC - Pos Conference - 24 de maio

SCTL - Pos Conference - 24 e 25 de maio

SCM - Pos Conference - 24 a 26 de maio

SCD - Pos Conference - 24 a 26 de maio

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

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

© Cobalt

A GOVERNANÇA E A TERCEIRIZAÇÃO

Por Natalia Gela

Quer saber como a Governança de TI agrega valor na transição do contrato por bodyshop para o por SLA? Ou sobre como a mudança cultural dos usuários pode contribuir para mudar o modo como a TI é vista dentro da empresa? E sobre quais são as diferenças entre Governança de TI e Gestão de TI? Essas e muitas outras questões são respondidas aqui neste bate-papo com Otávio Albuquerque Ritter dos Santos, coordenador e gerente substituto de TI da Agência Nacional do Cinema (Ancine).

Boa leitura!

Explique os principais fatores da evolução da TI que fizeram necessário e vantajoso buscar a mudança do modelo de contratação de serviços de TI para o de SLA.

O modelo de contratação de serviços vai refletir a cultura pela qual uma organização utiliza a tecnologia da informação. Quanto mais opaca, mais centralizada em termos de decisórios e mais imatura for em seus processos de negócio, menor o valor agregado da TI para apoiar sua estratégia. Nesse caso, o foco do gestor de TI é atuar reativamente apagando incêndios ou fazendo milagres diante dos muitos pedidos que chegam a qualquer tempo e de qualquer forma. Para isso, precisa-se de pouco planejamento e de muita mão de obra disponível. Um contrato que permita rapidamente botar "gente para dentro" para fazer o que for necessário se encaixa como uma luva. O mercado fornecedor pouco se preocupa em agregar valor às soluções e aos processos, pois seu diferencial é intermediar a contratação de pessoas pelo menor preço disponível e receber o pagamento da quantidade de horas do mês. Porém isso tudo muda principalmente a partir da virada do milênio, quando a Tecnologia da Informação passa a ter um papel fundamental nas estratégias das organizações. Notadamente no governo, em função do seu apoio às políticas públicas, da racionalização dos processos e dos serviços de governo eletrônico para aproximar a administração pública com os diversos atores da sociedade com um custo de transação baixo. A área de TI, portanto, passa a ter um papel fundamental na execução da estratégia das organizações mesmo esta não sendo a percepção da alta administração em um primeiro momento. A realidade é que a pressão por resultados e por entregas envolvendo tecnologia aumenta exponencialmente. Não basta apenas botar "gente para dentro". É preciso se antecipar às demandas. As entregas têm de ser de qualidade e alinhadas à estratégia. Deve haver, portanto, uma gestão profissional para planejar, alocar os recursos, monitorar os projetos e avaliar os resultados. O modelo de contratação por SLA ou por níveis mínimos de serviço tem sido uma opção natural e mais aderente para enfrentar esses desafios. Mas não é uma panaceia e tem também seus riscos. Exige planejamento da contratação, alinhamento estratégico, apoio da governança de TI, servidores de carreira capacitados para fiscalizar sua execução e, claro, um mercado fornecedor competitivo capaz de entregar com qualidade nos preços que se propõe a vender.

Trabalhar a mudança cultural é um dos principais desafios dentro de uma empresa ao se implantar algo novo. Como uma mudança de cultura dos usuários em relação à área de TI pode mudar o modo como a TI é vista dentro da empresa?

Antes de trabalhar a mudança dos usuários, é preciso trabalhar a cultural da área de TI. E essa é a parte mais difícil. A renovação dos quadros de pessoal ajuda bastante, mas é um processo lento. Em algumas organizações, o terceirizado faz a gestão da área e conhece mais do que ninguém o negócio da instituição. Assim, o aspecto cultural é dramático, pois fica claro para todos que haverá algum tipo de

perda durante a transição do modelo. A mudança é irresistível, porém, menos por conta de pressões externas e mais pela cobrança interna dos próprios usuários por um melhor atendimento e eficiência. Para os usuários de TI, é indiferente o tipo de contratação desde que o problema dele seja resolvido com qualidade e rapidez. Acredito que a partir do momento em que a área de TI se posicionar de forma mais profissional, os usuários passarão a tratar suas demandas de uma maneira mais organizada também. Se eu digo para meu usuário que o tempo médio de resposta a um problema é de 4 dias úteis, e mais importante, se eu organizo meus processos para responder neste prazo, o usuário entenderá que, se ele espera um serviço de qualidade, este prazo é necessário. É claro que sempre haverá coisas do tipo "dá seu jeito" ou "o presidente mandou", mas também para estas deverá haver processos emergenciais de atendimento que identifiquem a prioridade e respondam adequadamente dentro de critérios pactuados.

É verdade que existe a cultura de bodyshop na empresa inteira e não apenas na área de TI? Por que isso ocorre? Como mudar esse quadro?

Não vou dizer na empresa inteira porque seria uma generalização. Mas a terceirização de pessoas está introjetada em vários setores da organização porque ela é simples e direta de se fazer. Não é preciso planejar – no máximo garantir que tenham posições disponíveis no escritório –, muito menos fiscalizar, até porque, em geral, não existe ninguém para fazer isso além do próprio terceirizado. O pagamento também é simples, pois basta verificar a quantidade de horas do mês para emitir a fatura. É uma forma rápida da Administração conseguir executar atividades. Mas não é sustentável, já que não há incentivos para melhoria de desempenho e qualidade no médio prazo. Se o terceirizado for um excelente profissional, ótimo para todos. Mas se pedir demissão, no dia seguinte, ninguém saberá exatamente o que fazer sem a sua presença. Esse quadro pode mudar pela força ou pela dor, aliás, como em qualquer processo de mudança organizacional. Os órgãos de controle e o próprio Tribunal do Trabalho cuidam do aspecto da força que muitas vezes tem a desvantagem de criar um movimento de resistência contrário por parte da instituição. A dor, traduzida pela perda de eficiência, competitividade, agilidade, é mais efetiva neste ponto e somada à transparência/responsabilização do gestor formam uma dupla poderosa que cobra melhores resultados. Um modelo de contrato é uma ferramenta. E o gestor vai utilizar a melhor ferramenta que tiver para alcançar os objetivos. Pode ser que o modelo bodyshop até faça sentido em algum cenário específico e que justificadamente seja melhor utilizá-lo. Não há problema desde que o gestor aja na legalidade, analise os riscos e faça um plano de ação adequado a esse contexto.

Qual o papel da Governança de TI na transição do modelo de contratação de bodyshop para o com SLA? Explique.

É um papel de mão dupla. Por um lado, a Governança aproxima a estratégia da organização da TI por meio de um alinhamento de objetivos operacionalizado por intermédio da priorização de projetos, aprovação de recursos orçamentários, antecipação de necessidades, etc. Aumenta também a previsibilidade das demandas. E o fator previsibilidade é essencial para a boa execução de um contrato com SLA. Quando digo previsibilidade, não me refiro apenas à antecipação de demandas propriamente dita. Mas principalmente na melhor definição do produto ou do serviço que a organização precisa. Muitas vezes, não é possível traduzir esse produto em requisitos detalhados em um contrato, mas sabendo por que ele é importante, a qual objetivo organizacional ele atende, sim, é possível elaborar um contrato que maximize esse alinhamento e diminua os riscos da incerteza dos requisitos. Por outro lado, a Governança possui um papel fundamental de controle interno em que a área de TI presta contas das suas atividades. Se bem costurado por meio de indicadores e metas, permite trabalhar a mensuração dos resultados (dentre os quais certamente entrarão os indicadores dos contratos) e acompanhar ações de melhoria contínua. É uma boa prática criar uma estrutura, mesmo que pequena, de escritório de projetos para apoiar a fiscalização dos contratos e principalmente a integração dos processos em cenários de múltiplos fornecedores.

Em sua palestra realizada no evento HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2013, o senhor comentou que a TI pode falar "não" a alguns pedidos do negócio. Em quais situações isso pode ser feito? Explique.

Em um contrato bodyshop tudo é permitido, desde que se tenha recursos disponíveis. Em um contrato com SLA, alguns cuidados devem ser tomados. E o maior deles e mais comum é em relação ao prazo que os pedidos devem ser entregues. E falar "não" nos casos em que não há exequibilidade é sinal de responsabilidade do gestor. Claro, evitando constantemente a confrontação. Sempre haverá restrições e o papel do gestor é entendê-las, comunicar o impedimento e prontamente avaliar alternativas para as áreas de negócio. Muitas vezes, os contratos não estão preparados para os pedidos que chegam, e isso é um sinal de que um novo contrato deve ser pensado e elaborado mais lá na frente. Porém, para resolver aquela demanda pontual, com a restrição daquele contrato, o gestor deve lançar mão de pesquisar soluções, alternativas, novos processos produtivos. Sempre com o apoio estratégico da Governança. O importante nesse caso é o gestor de TI ter coragem de se expor e explicar que TI não é pastelaria. Simples assim. E a melhor forma de comunicar isso não é por um discurso ao cliente usuário, mas com ações organizadas e métricas, mostrando para as áreas de negócio a necessidade de um diálogo permanente com a tecnologia, a fim de analisar impactos, evitar atropelos e demandar pedidos inexequíveis.

Também apresentado em sua palestra, o senhor identificou as diferenças entre Governança de TI e Gestão de TI. Quais são elas? Qual o papel dessas áreas no processo de transição para o contrato com SLA?

Gestão de TI é condição necessária para ter um mínimo de organização dos processos da área. E de preferência contar com um gestor de carreira com experiência em Tecnologia da Informação e visão de longo prazo, porque dificilmente um generalista que caiu de paraquedas e que já procura outra posição na organização saberá lidar com a complexidade desta área. A Gestão de TI procura ter o foco para dentro e ao presente, construindo planos táticos exequíveis e alocando os recursos nas prioridades definidas. É uma

vida dura de cobranças de todos os lados e prestação de contas permanente. Deve ser capaz de dialogar tanto com sua equipe técnica como com a alta administração. É sua responsabilidade não deixar a área de TI insulada na organização. Já a Governança deve ter um papel estratégico fazendo a ponte entre o operacional e a direção. Olha a organização como um todo e mira para o futuro de forma que a TI possa suportar sua visão de negócios. Em tempo de recursos escassos, tem a difícil missão de priorização das necessidades, avaliando os custos de cada projeto ou demanda frente aos potenciais benefícios para a organização. Embora seja responsabilidade da Gestão de TI tocar a transição para um contrato com SLA, é fundamental o patrocínio da Governança neste processo, pois fatalmente haverá o chamado freio de arrumação durante os primeiros meses de execução do contrato. A Governança também auxilia a Gestão de TI a definir o escopo e os objetivos de negócio que o contrato deve atender, o que por sua vez vai definir quais as entregas e os indicadores de qualidade. Em relação aos indicadores, deve-se procurar medir sob o ponto de vista de negócio, evitando os critérios puramente técnicos que a TI adora usar.

Qual a importância da gestão financeira da TI para a migração a um contrato de SLA?

Um contrato de bodyshop em geral tem uma execução financeira dos sonhos de qualquer gestor. Números estáveis e previsíveis que suportam um planejamento anual sem maiores riscos. Já um contrato de SLA em geral envolve o pagamento contra a entrega. E essa entrega pode acontecer em diferentes tempos e de diferentes formas. E mais, se a entrega não for validada pela equipe técnica, o pagamento pode ser retido até que a correção seja efetuada. Fora as eventuais glosas por conta dos indicadores de nível de serviço que não são atingidos. Em resumo, a execução financeira é irregular e imprevisível, embora seja possível estimar o cenário em que nada acontecerá de errado que em geral é a linha de base financeira. Novamente, para auxiliar o gestor, entram em campo as métricas como, por exemplo, histórico de prazo e custo de projetos, histórico de ordens de serviço, taxa média de defeitos, que trazem uma previsibilidade mínima para melhorar a gestão financeira do contrato. Além disso, um bom planejamento no início do ano que defina as demandas que serão executadas nos próximos 12 meses também contribui para uma melhor alocação dos recursos financeiros da organização.

Qual a importância de envolver a TI no Board de discussões do negócio? Por quê?

Em 2011, a revista "CIO Magazine" editou um artigo clássico chamado "IT value is dead. Long live business value" em que provocou seus leitores argumentando que não existe mais o conceito de TI como um valor separado que deva ser alinhado ao negócio. Defende que somente existe o resultado de negócio e essa deve ser a única métrica com a qual todas as áreas da organização devem se preocupar e se comprometer. Todos devem se perguntar como usar a tecnologia para entregar novos produtos e serviços. O Gestor de TI deve assegurar que os projetos entreguem valor e para isso deve assumir um papel de liderança executiva e discutir no mesmo nível as opções de negócio com os executivos da organização. Qual empresa em pleno século 21 pode abrir mão de usar a Tecnologia da Informação de forma intensiva, seja na implementação da estratégia ou na sua avaliação? No contexto privado, isso já é uma realidade, porém somente agora a administração pública está acordando para esse fato. Pensar e fazer TI exige qualificação de pessoal e processos maduros de trabalho que permitam à TI formular seu planejamento diretor alinhado com o planejamento estratégico da organização.

Qual a importância do engajamento de terceiros para que esse processo seja bem-sucedido? Como essa questão deve ser trabalhada entre fornecedores e parceiros?

O combinado não sai caro. Todos que trabalham na área de TI, terceirizados ou não, devem saber das suas responsabilidades e deveres e localizar os serviços e processos com os quais se relacionam. A transferência de conhecimento deve ser prioridade para que os riscos de dependência dos terceirizados e das empresas contratadas sejam mitigados. É fundamental contar com a participação ativa e próxima dos parceiros neste processo. E realizar uma gestão de pessoal adequada durante a transição. O aspecto motivacional é bastante complexo principalmente quando a organização viveu anos sob o modelo de bodyshop. É preciso prudência, um bom planejamento e, por vezes, sigilosidade para não gerar insegurança no grupo. Se não houver apoio político da Governança para o gestor de TI, fatalmente haverá resistência interna e problemas de toda sorte na execução da transição contratual.

Ao optar por terceirização, o que é importante saber? Explique. O que deve ser mantido internamente? Por quê?

A terceirização não deve ser a primeira ou a única opção. Antes de qualquer coisa, é fundamental mapear qual expertise de TI é estratégica à organização e planejar a formação dos quadros internos necessários para cumprir com este objetivo. Aspectos como segurança e arquitetura da informação são sempre estratégicos e não devem ser terceirizados. Além, é claro, das funções clássicas de gestão, como planejamento e fiscalização. Porém sabemos que a realidade na maior parte das organizações é de restrição de recursos humanos. E é a quantidade de pessoal efetivo disponível em TI que mais influenciará nessa decisão do que, e como, terceirizar. É papel do gestor de TI levar sempre para a Governança uma análise de riscos, os prós e contras de cada modelo de terceirização e tomar uma decisão conjunta com a alta administração em função dos impactos em sua estratégia de negócio. Como falamos, o modelo de SLA dá mais trabalho para fiscalizar e acompanhar. E se a organização não possui número de funcionários qualificados, a troca do modelo de contratação pode até piorar a situação. Ou pior, haverá soluções de contorno como contratar um bodyshop para fiscalizar um serviço com SLA, o que não faz o menor sentido. Outro ponto é definir que modelo de terceirização deve ser realizado, já que novas formas de prestação de serviços surgem no mercado. Software as a Service (SaaS) e Plataform as a Service (PaaS) são exemplos recentes e que pouco são explorados pelos gestores. O gestor de TI tem a obrigação de procurar inovar para não ficar preso a uma única forma ou modelo de prestação de serviços. ■

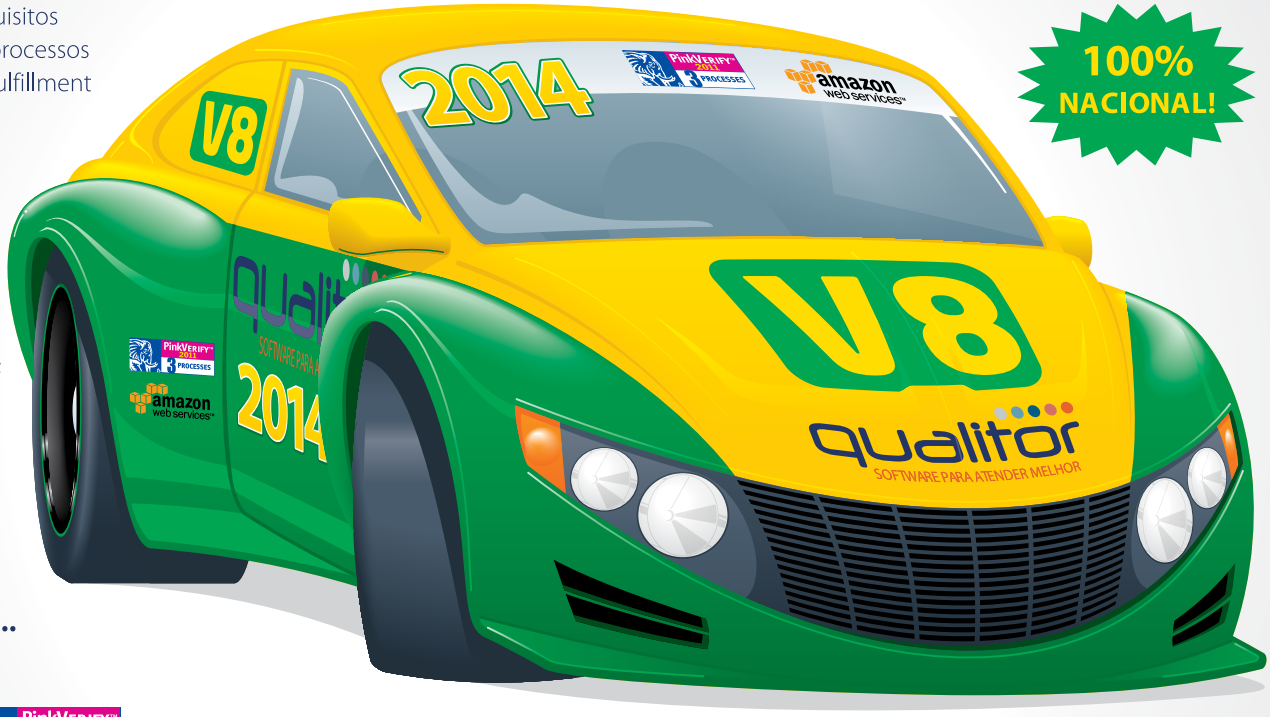
VEM AÍ O

qualitor V8

Robusto, flexível e econômico.

- Alinhamento com requisitos de Pinkverify para os processos de Incident, Request fulfillment e Service Catalog;
- Suporte a serviços de negócio, tecnologia e orientados a usuários;
- Melhorias robustas em fluxos e processos;
- Novo desenhador gráfico de fluxos;
- Catálogo de serviços remodelado;

...E MUITO MAIS...



100% NACIONAL!

O Qualitor V8 apresenta recursos **ROBUSTOS** e inúmeras funcionalidades, em evolução àquilo que o mercado já reconhece, e alinhados às melhores práticas mundiais. É **FLEXÍVEL**, pois adapta-se a qualquer tamanho de empresa e atende a diversas áreas, como TI, Shared Services e Ouvidorias. E tudo isso com **ECONOMIA** para sua empresa, a um custo altamente competitivo.

qualitor V8

SOFTWARE PARA ATENDER MELHOR

(51) 3025.6699 / (11) 5539.5577 | contato@qualitor.com.br | www.qualitor.com.br

TEMPO É DINHEIRO
Downtime... Prejuízo

Crivo TransUnion aplica metodologia Lean Six Sigma para reduzir downtime do cliente

Por Natalia Gela

Um dos maiores desafios de qualquer empresa, seja de qual ramo for, é manter o seu negócio funcionando, já que isto significa geração de capital. E num mundo cada vez mais tecnológico, grande parte desse funcionamento depende da TI.

Foi pensando em manter o negócio do cliente ativo que a Crivo TransUnion teve a iniciativa de criar um projeto para redução do downtime, após realização de um mapeamento e análise de indicadores, mesmo com o tempo atual sendo aceitável pelo cliente. O objetivo era reduzir o downtime em cerca de 75% por meio de ações que envolviam tanto pessoas como processos e ferramentas.

De acordo com Ulysses Espuny de Camargo, gerente de Field Service e Service Desk da Crivo TransUnion e líder do projeto, para o negócio deles, quanto maior for o downtime do cliente, maior será também o tempo que a sua operação ficará comprometida e/ou indisponível, já que o software da Crivo TransUnion tem atuação em processos críticos dentro das empresas. "Além disso, nossa empresa fatura basicamente por volume de operação, e com o cliente fora, ele não gera operações, logo não gera receita", afirma Ulysses.

Metodologia

Para realização do projeto, foi utilizada a metodologia do Lean Six Sigma, a qual é aplicada por meio de um conjunto de etapas denominado DMAIC, sendo D = Definição; M = Medição; A = Análise; I = Implantação; C = Controle. "Nas primeiras etapas, definimos o problema e realizamos as medições para que depois do projeto pudéssemos avaliar se realmente houve ganho e, se sim, de quanto. Na fase de análise, definimos quais seriam as ações para correção do problema para que, na fase seguinte, de implantação, as ações fossem planejadas e executadas. Na fase

final, medimos os resultados, a fim de tomar pequenas ações corretivas para pontos fora da curva e concluir de fato se realmente houve ganho ou correção do problema em questão. No caso, se realmente conseguimos reduzir o downtime." O gerente complementa que colocaram ainda no projeto o indicador de satisfação de cliente e reclamação, de forma a garantir que a melhora na performance de atendimento/ resolução de problema não comprometesse a qualidade.

Downtime

Ulysses conta que os principais fatores que estavam influenciando no índice do downtime estavam ligados aos principais pilares da ITIL: pessoas, processos e produtos.

"Pessoas: não tínhamos funções devidamente definidas, o conhecimento entre os analistas não estava nivelado; Processos: não tínhamos processos formalizados e documentados (eles não eram claros). Além disso, tínhamos alguns problemas nos processos existentes; Produtos: nosso software de gerenciamento de requisições tinha muitas limitações, dificultando uma gestão do ciclo de vida da requisição e de indicadores."

Solução

Para atingir o objetivo do projeto, algumas ações foram tomadas referentes aos três pilares: pessoas, processos e produtos.

Em pessoas, Ulysses explica que foram selecionadas as que tinham maior conhecimento de determinados assuntos e foram organizados workshops internos de forma a nivelar o conhecimento. Ainda, o layout do suporte foi reorganizado para que uma pessoa menos experiente estivesse sempre ao lado de uma mais experiente. Quanto a processos, foram implantados processo de gestão de incidente (com base nas melhores práticas do ITIL) e um processo de comunicação de incidentes críticos para manter todas as áreas e a empresa informadas em tempo real sobre os problemas e sua evolução até a resolução. "Assim, eliminamos problemas de comunicação e ampliamos a possibilidade de mais pessoas sugerirem ações ao longo do ciclo de vida do incidente. Definimos os níveis de atendimento: 2.º e 3.º. Como o volume de requisições não é muito alto e a dificuldade de atendimento e problemas são altos, já tratamos todas as requisições diretamente

© Alexandra Gl

no 2.º nível. Eliminamos o 1.º do processo. Centralizamos toda documentação, manuais, cases, etc. e montamos uma base de conhecimento, além de criar processos de manutenção e atualização."

Também foi criado um dashboard com os principais indicadores (usando a técnica de "gestão a vista" em que os indicadores ficam disponíveis para toda a equipe). Ulysses acrescenta que o processo de pesquisa de satisfação foi aprimorado para garantir que as mudanças realizadas estivessem refletindo exatamente no principal objetivo, que era justamente a satisfação do cliente. Houve também a reestruturação do catálogo de serviços, definição de SLA interno mais agressivo que o acordado com o cliente, e criação e documentação de scripts de atendimento e resolução de problemas.

E por último, para produtos, foi implantada uma ferramenta de Service Desk de mercado. O gerente explica que eles possuíam uma ferramenta com recursos limitados. "Conseguimos assim colocar todos os processos na ferramenta e medir cada etapa em tempo real. Além disso, obtivemos uma integração com a área comercial, que conseguia ter visibilidade sobre as questões em aberto de clientes que eram responsáveis pelas respectivas contas." Ainda, foi realizado um levantamento dos principais problemas no software e priorizada uma frente com a equipe de desenvolvimento para obter um software mais estável.

Resultado

O resultado do processo foi além do esperado e do estipulado. Houve a diminuição do downtime não apenas em 75%, mas em 89%. Como consequência, aumento ainda da satisfação dos clientes em 12% e redução das reclamações para 1/5 da quantidade anterior à implantação do projeto.

"Além disso, tivemos vários outros ganhos na nossa operação, sendo os principais: Pessoas – homogeneização do conhecimento por meio de workshop interno e alinhamentos, definição de papéis e responsabilidades; Processos – criação de novos processos, implantação de gestão de incidentes, processo de comunicação de incidentes críticos, além de reestruturação e documentação dos processos já existentes; Produto – migramos nossa ferramenta de gerenciamento de requisições para uma de mercado mais completa, que permite um melhor gerenciamento, além de integrações com outras áreas da empresa."

Ulysses finaliza ressaltando que o sucesso do projeto deu-se, principalmente, pelo comprometimento de todos os envolvidos, ou seja, de todo o Service Desk e algumas áreas da empresa. "O trabalho em equipe é essencial. O gestor precisa ter a habilidade de fazer com que acreditem que as mudanças de fato irão melhorar o dia a dia de todos e principalmente o do cliente. Pois como eu sempre digo, o objetivo principal da nossa área não é resolver problemas e sim garantir a satisfação de nossos clientes." ■

SERVICE DESK INTEGRADO POR COLABORADOR COM TDAH

Por Roberto Cohen

Eu e minha esposa estávamos sentados nas cadeiras do aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, esperando a aterrissagem do avião que trazia a minha sogra. Ao nosso lado, um rapaz de 25 anos encerrou a ligação ao celular e passou a bater com os pés no chão, de maneira inquieta. Um minuto. Cinco minutos. Dez minutos.

Mexer mãos e pés o tempo inteiro e se retorcer na cadeira são alguns dos sintomas de hiperatividade.

O MANTRA DO SERVICE DESK

É sabido que o mantra de qualquer Service Desk é "processo, processo, processo". O fluxo de informações predeterminado dentro de um suporte técnico evita que cada um faça do seu jeito e que o resultado de uma simples intervenção, como reinicializar uma senha, tenha resultados diferentes de um atendente para outro. Aliás, processos sempre existem, a questão é se o supervisor os gerencia de forma sistemática ou permite que fluam livremente. No caso da segunda opção, surge um terreno fértil e perigoso favorecendo a multiplicação de heróis, aquela figura indispensável (e geralmente indesejada) que detém experiência e conhecimento para resolver todos os problemas.

Isso não é bom. É importante impedir tal proliferação de heroísmos. A dependência da organização cresce em relação à figura do salvador e impede o avanço do Service Desk a um patamar mais maduro, eficiente e produtivo, em que os processos são mais robustos e suficientes para cumprir os SLAs combinados com os clientes.

PROBLEMAS

Porém, essa caminhada não é fácil. Até porque, entre outras coisas, alguns colaboradores dificilmente se concentram na execução de tarefas, pipocando ou borboleteando por várias delas, sem – muitas vezes – concluir qualquer uma. No fim, não conseguem atingir os objetivos e metas propostos. Outra situação que provoca constrangimentos é quando aqueles que não controlam suas emoções falam coisas sem pensar, movidos por impulsos. Resumindo, pessoas com dificuldade para se concentrar, prestar atenção, se organizar, planejar e controlar emoções trazem prejuízos aos planos de melhoria.

Se um catálogo de serviços é publicado, eles não obedecem ao mesmo. Se um processo de fluxo de informações é estabelecido para normatizar o funcionamento dos níveis de atendimentos, eles o desprezam e apresentam mil justificativas para o descumprimento. A base de conhecimento nas mãos de alguém assim fica abandonada sem a execução da rotina de verificação e alimentação periódica porque as tarefas são chatas e enfadonhas. E, finalmente, outra característica que prejudica os planos são os colaboradores que desobedecem a regras simples, como chegar ao serviço no horário combinado.

É natural gestores chamarem tais funcionários para uma conversa reservada e explicarem que tais comportamentos são indesejados. Outros buscam algum tipo de resultado por meio de mecanismos de pu-

nição, retirada de benefícios e ações semelhantes. E o desfecho habitual são gestores frustrados e admoestando funcionários quase todo o dia sem compreenderem que estão trabalhando sobre as consequências e não sobre a causa raiz do problema.

DIVERSAS EXPLICAÇÕES

Há muita gente preocupada com esses comportamentos. Vários modismos surgem para explicá-los. Uns argumentam que a geração atual sofre um bombardeio exagerado de informações. Bobagem, esse não é o motivo para tais comportamentos.

William Powers no seu livro "O Blackberry de Hamlet" (best-seller do New York Times) mostrou que cada geração sempre sofreu com esse tipo de situação. Sócrates aborreceu-se com Fedro que apareceu com uma novidade: o pergaminho, o qual aumentou o volume de informações, visto que a transmissão de conhecimentos na época era feita de maneira oral (e por isto, demorada). Gutenberg – o pai da gráfica – inventou a impressão de livros, o que fez explodir a disseminação de informações de um jeito desproporcional à época (os leitores esperavam semanas pela lenta produção de escribas para terem uma obra em mãos). O telex, o fax, o rádio, a televisão e o e-mail foram outros disseminadores que, à sua época, também causaram o mesmo impacto que a internet causa hoje.

O livro "Is the internet changing the way you think?", organizado por John Brockman, apresenta opiniões a favor e contra a ideia sobre como a internet estaria mudando o jeito do cérebro funcionar, modificação esta que poderia explicar tais comportamentos irregulares. Alguns argumentam que a internet incrementa a velocidade e a frequência das conexões enquanto joga o custo a zero. Que produz um sentimento de imediatismo, uma ansiedade crônica. Que a nova geração é multitarefa – faz download, escreve um SMS e lê cinco páginas ao mesmo tempo. E que tudo isso, obedecendo aos conceitos de Darwin, estaria se transmitindo lentamente às próximas gerações.

VISÃO CIENTÍFICA SOBRE O TDAH

Uma visão mais científica, baseada na medicina e psiquiatria, mostra que muitos desses problemas de comportamento, quando avaliados por um profissional, são resultados de aspectos genéticos, orgânicos ou neurológicos. Destacando: G-e-n-é-t-i-c-o-s.

A obra de fácil acesso ao leigo do autor Russel Barkley chamada "Vencendo o TDAH" menciona que 4% a 5% da população mundial sofre de TDAH, uma abreviatura de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade. Ou seja, de 20 pessoas, uma tem TDAH. É muita gente para um gestor ficar indiferente e isso não é como uma dor de barriga que passa. É algo mais como a altura de uma pessoa: é preciso aprender a conviver com ela, tanto quem a tem quanto as pessoas que a rodeiam.

TDAH parece ser uma combinação resultante de baixa inibição (realizar comentários sem pensar), baixo autocontrole (tendência a fazer as coisas sem planejar ou largar uma tarefa se parecer entediante) e da existência de problemas com as funções executivas (pouca noção do tempo, ficar facilmente frustrado, etc.).

SUGESTÕES

Se o Service Desk pertence a uma corporação que possui um RH composto por time psicológico, vale pedir uma avaliação para aqueles funcionários mais "distraídos". Evitar tal iniciativa é ruim a todos, pois os conflitos vão prosseguir. E isso provocará irritação e aborrecimento, podendo até descambar em grosserias e ofensas.

Ritalina e Concerta são medicamentos já famosos e indicados para crianças com TDAH. Mas adultos também têm TDAH e podem se beneficiar dos remédios, pois apesar de terem a hiperatividade atenuada, resta um sentimento de inquietação e a necessidade de sentirem-se ocupados. A medicina estendeu a longevidade do ser humano em inúmeras áreas e pode colaborar também em questões de comportamento. Aliás, os medicamentos são hoje o tratamento mais eficaz, mas podem contar com outras ações de reforço.

Ajudar o funcionário a se organizar melhor traz como consequência uma melhora na vida dele e de todos com quem convive. Porém é importante fazer uma avaliação e evitar sair rotulando pessoas como portadoras de TDAH. É preciso ter as características comentadas de maneira permanente e não só de vez em quando, pois obviamente existem dias em que as pessoas acordam de humor azedo, resultado de uma briga com o cônjuge, saldo negativo no banco ou situações parecidas.

A ideia básica é fazer o sujeito aumentar o seu autocontrole. E o primeiro passo é aprender a resistir aos impulsos. Uma tarefa mais do funcionário do que do supervisor. Conseguir conter o ímpeto e parar a ação. Exemplo: o gestor sugere ao grupo uma nova meta para um indicador de desempenho e o funcionário segura seu impulso de dizer que: "Isso é ridículo, não faz sentido!", e reflete um pouco mais sobre a questão.

A parte do gestor, como dito, é ajudá-lo a se educar. Fazê-lo andar com um caderninho de anotações. Colocar post-it na tela do computador com as tarefas que precisa fazer (para que não fique saltando para outras secundárias e mantenha o foco no importante). Cartazes, listas, alarmes no celular, um planejador de dia/semana dividido em horas também são bons. Recomendar que estipule pequenas recompensas ou reforços quando cumprir o planejado (cafezinho, chá, refrigerante, sorver uma cuia de chimarrão, ler os comentários do último jogo do Grêmio na internet – bom, isso pode ser meio arriscado, pois ele poderá fazer em sequência 67 coisas diferentes do combinado). Facebook? É um chamariz, quase um canto de sereia, para abandonar o combinado e imergir num mar de distrações.

RESUMINDO

Nem tudo é resultado de TDAH. Às vezes, pode ser preguiça ou mera rebeldia oriunda de outros interesses. O comportamento precisa ser repetitivo e terá necessidade de assistência para, com o passar do tempo, ajudar o indivíduo a adquirir hábitos que produzam um novo padrão de comportamento melhor às atividades necessárias de um Service Desk.

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

RELAÇÕES GANHA-GANHA:

A CHAVE PARA O FUTURO DO SERVICE DESK

Por Fernando Baldin

Algo muito comum em nosso mercado de TI são as eternas questões entre Clientes e Prestadores de Serviços advindas das diversas situações muitas vezes inesperadas que ocorrem durante a prestação de serviço. Alguns possuem um relacionamento melhor e acabam gerenciando isso melhor que outros, mas independente de como você possa ter resolvido esses pontos, gostaria de discorrer sobre os temas mais comuns nessas relações e propor uma solução para garantir a evolução do serviço, atendendo a ambos os lados da relação entre Cliente e Fornecedor.

SLA Atendido, Mas o Cliente...

Essa discussão pode ocorrer em projetos quando o prestador de serviços acredita que está se superando no nível do serviço entregue, mas segundo o Cliente e os usuários deles, as coisas estão ruins e por isso estão insatisfeitos com o serviço.

E durante essas discussões, o Cliente coloca os depoimentos vividos pelos seus usuários: chamados mal atendidos, gestores e diretores com reclamações sobre prazo ou postura, incidentes fechados sem o consentimento do usuário. No entanto, no outro lado, está o prestador de serviço com os displays com os níveis de serviços segundo os seus controles (e o contrato) com tudo verde! E se perguntando: O que há de errado?

Uma coisa é fato: as métricas atingidas não representam a percepção do Cliente sobre o serviço, a eterna briga entre percepção e realidade! Algo que os setores de marketing há muito perceberam, as áreas de TI não. O que vale não é o que você pensa do seu serviço, mas sim a percepção que o Cliente/Usuário tem dele. Percepção é realidade.

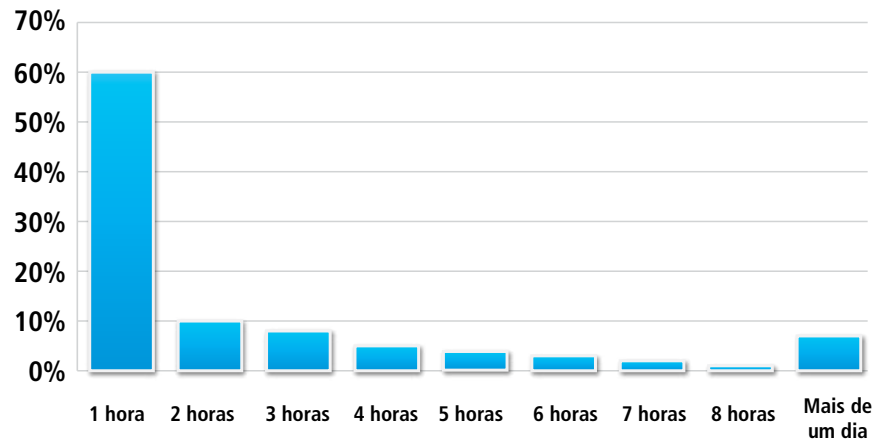
Isso ocorre porque muitas vezes, ao medir o desempenho do prestador, o Cliente mede critérios diferentes pelos quais os usuários avaliarão o serviço. Para o usuário, existem somente dois critérios: resolveu ou não resolveu? Foi em um prazo aceitável? Todo o resto são subcontroles criados pelas áreas de gestão de serviço. O SLA deve ser analisado com base no tempo entre a abertura do chamado e o seu encerramento, somente em casos de soluções de contornos aplicadas e predefinidas é que devemos considerar soluções parciais, para todos os demais, em que o usuário continua a esperar, deve-se considerar o tempo total para resolução e cálculo do nível de serviço.

Uma métrica interessante

Existe uma métrica que pode ajudar a entender a visão do usuário. Analisar o percentual de todos os chamados resolvidos por hora graficamente é a melhor forma de expressar a experiência do usuário com a utilização do Suporte. Depois você pode filtrar por grupo, técnico ou outro elemento, mas ao colocar todos juntos, infraestrutura, sistemas, acesso, etc., acabamos por entender a experiência do usuário ao utilizar o Service Desk. Quanto tempo ele espera ao solicitar serviço por esse canal para ter sua demanda resolvida. (Ver Figura 1)

Mas por que ocorre esse problema de percepção?

Um dos motivos disso ocorrer é que, em alguns casos, o Cliente, durante a etapa de contratação do serviço, pensa na relação custo-benefício, dando ênfase ao custo sobre sua contrapartida: o benefício. Não



(Figura 1)

vamos ser hipócritas, custo é um fator importante, mas é um critério que o Cliente irá avaliar e discutir uma vez, já qualidade do serviço será algo com que ele terá de conviver durante 24 ou 36 meses.

Do outro lado da moeda, está o Prestador de serviço que procura entregar dentro do custo estabelecido, no entanto, com o passar do tempo e a evolução do negócio, o Cliente começa a sofrer a pressão por parte dos usuários para melhorar o serviço, mas como estes não participaram do momento da negociação, começa a surgir uma diferença entre o que foi contratado e o que os usuários esperam do serviço.

E é nessa pressão que acabamos por criar um ambiente em que o Cliente deseja obter serviços diferentes, no entanto, o prestador de serviço deseja maximizar os lucros (assim como o Cliente também, certo?).

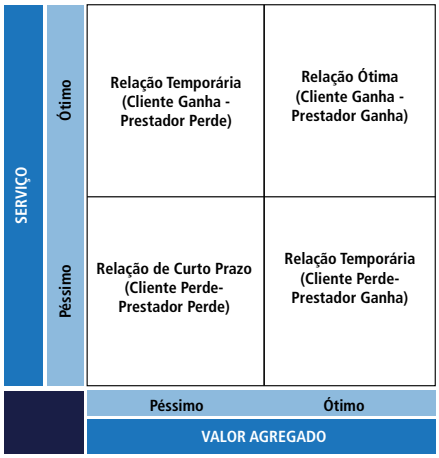
Mas como resolver isso?

"O melhor resultado acontece quando todos no grupo fazem o que é melhor para si e para o grupo."

John Nash

Se o Cliente obtiver sucesso em conseguir mais serviços pelo mesmo valor pago ao prestador, certamente este não conseguirá manter o serviço por muito tempo, no entanto, caso o contrário ocorra e o Prestador obtenha o maior lucro possível nesta relação, certamente este serviço será pouco útil ao Cliente, além de ser óbvia sua substituição por outro fornecedor que oferecerá o mesmo serviço com valores inferiores.

Essa relação pode ser representada na matriz a seguir (ver Figura 2):



(Figura 2)

Veja que sempre que um lado tentar maximizar seus ganhos, a relação será sempre temporária, portanto, seja comprando o mais barato possível ou o Fornecedor tentando obter o maior resultado, mesmo que o negócio se concretize, será uma relação temporária.

Um modelo sustentável é permitir ao mesmo tempo o Cliente reduzir seus custos com a operação e o prestador de serviço melhorar seus resultados. Loucura? Pelo contrário, é o futuro!

Cooperar para Evoluir

Primeiro, Cliente e Prestador de serviços devem ter claro que somente cooperando conseguirão obter uma relação ótima, não há milagres aqui, só trabalho.

Em uma operação de Suporte, sempre existe um alto volume de solicitações sendo feito ao Service Desk que não precisava usar este time, são demandas de outras áreas de TI que a equipe de nível 1 atua como pedágio. Essas situações podem atingir em torno de 20% do total das demandas. Com base nessas demandas, devemos encontrar formas de melhorarmos o processo ou automatizarmos a execução da atividade.

Após realizar essas ações, teremos uma redução na carga de trabalho da equipe de suporte, ou seja, nesse momento, podemos reduzir uma pessoa ou até o custo e decidir em nos colocarmos em uma relação temporária. Essa seria uma decisão racional, mas seria mais do mesmo.

Podemos fazer algo diferente, trabalhar esse excesso de capacidade de forma diversa, investindo para adicionar mais inteligência à operação. Esse investimento pode ser para automatizar os processos, melhorar a interface para o uso do usuário, melhorar a capacidade da equipe do Service Desk, atender a demandas mais complexas, aumentando a amplitude do suporte de primeiro nível, o foco é encontrar uma forma que tanto o negócio do Cliente quanto do prestador possam ser beneficiados com as melhorias da operação, buscando uma relação de ganha-ganha.

Conclusão

A busca por melhorar os processos e evoluir o serviço à procura da produtividade, oferecendo uma experiência melhor ao usuário, tem como objetivo permitir que a relação entre Cliente e Prestador caminhe para um cenário em que ambos possam obter ganhos reais desta relação, além dos ganhos intangíveis, como qualidade, tempo, etc.

Não desmereço a capacidade de um Service Desk gerar resultados à operação por meio de serviços mais estruturados e organizados, mas afirmo que existe muito espaço para fazermos as coisas de forma mais inteligente, e isto começa com a própria relação entre Cliente e Prestador de Serviço. ■

Sobre o autor

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

UM MAL NECESSÁRIO OU UM ATIVO ESTRATÉGICO?

O papel do Suporte em empresas desenvolvedoras de software

Por Natalia Gela

Não é novidade para ninguém o valor do suporte para a TI e às empresas em geral. Também não é novidade para ninguém que, em uma softwarehouse, o suporte tem a sua importância. Mas talvez o que ainda não seja de conhecimento universal é que o suporte a software não é apenas o complemento deste último, mas talvez o principal ator na relação entre empresa e cliente. Isso porque o suporte deve ter o conhecimento do negócio do cliente.

De acordo com Rodrigo Rico, gerente de Suporte na Bematech CMNet, não existe softhouse sem suporte, já que tem a mesma importância que desenvolver e comercializar um software. "O suporte é o elo que une cliente e empresa, muitas vezes é o único contato do pós-venda. A decisão de manter ou não a utilização de um software, muitas vezes, leva em conta como é o suporte, quando necessário", avalia Rico.

Adriana Mendes, diretora de Relacionamento com o Cliente do Grupo PC explica que o suporte proporciona melhor condição de trabalho para a equipe de desenvolvimento, uma vez que intermedeia as demandas do cliente, deixando a equipe de desenvolvimento com maior poder de concentração, contribuindo até com a sua produtividade. "Outro fator importante é que a equipe de suporte normalmente com o perfil de se relacionar com o cliente e em constante contato com o mesmo, além de focada e especializada em ouvi-lo, compreender e atender suas demandas, acumula alto conhecimento das suas reais necessidades. Com isso, pode contribuir e muito com a evolução do produto, além de uma participação mais madura na gestão de liberação de novas versões", afirma Adriana.

A importância do suporte para uma empresa desenvolvedora de software pode ser entendida ainda como um termômetro à organização, como explica o gerente de Atendimento e Relacionamento com Clientes da Mega Sistemas, Giuliano de Paula Machado. Para ele, isso acontece, pois, por conta de seus indicadores, é possível medir a satisfação dos clientes com serviços e produtos, auxiliando na tomada de decisões.

Mas para entendermos melhor essa relação do suporte em empresas desse tipo, Iria Pedroso, coordenadora - Quality Assurance, e Rosane Chene, gestora de Suporte Técnico, ambas da TOTVS, explicam que é necessário entender como funciona a cadeia. "O início desse processo está no alinhamento das expectativas do cliente na compra do software, que tipo de controle e ganhos de produtividade ele espera, e aí fecha-se um projeto de implantação deste produto e após "go live" em produção, inicia-se a fase de manutenção do software.

O suporte se enquadra nessa fase de manutenção, lembrando sempre que um software é vivo por conta dos seus updates. A fidelização desse cliente com o software se encontra exatamente nessa fase, por isso a importância dos serviços de suporte prestados. A partir desse momento, o suporte técnico passa a ser a imagem da empresa de software dentro do cliente. É por meio desse relacionamento de qualidade, transparência, que o cliente se mantém fiel e satisfeito, continuando a gerar novos negócios e participando diretamente da melhoria contínua.

Mal necessário?

Bom, mas como diria um professor e amigo meu, o órgão mais sensível do ser humano é o bolso. Dessa forma, avaliar e analisar o custo do suporte, bem como o retorno que este dá, pode dar uma melhor dimensão da sua essencialidade.

Segundo Rico, entender a forma como o suporte contribui para o resultado financeiro do negócio talvez seja a grande dificuldade das empresas de software hoje. Ele conta que, além de conquistar novos clientes, manter a base é mais fundamental ainda. "Na maioria das softhouses, o cliente paga uma mensalidade pelo sistema, a chamada receita recorrente. O cliente está pagando, mensalmente, também pelo suporte que recebe. Assim, parte dessa receita deveria ser entendida como receita da atividade do suporte. Na maioria das empresas, o suporte é visto, sobretudo, como um centro de custo, e se esquecem de que boa parte da fatia das mensalidades é o pagamento pelos atendimentos realizados. Além da receita recorrente, o suporte tem outras oportunidades para gerar receita. Alguns exemplos são SLA diferenciado, customizações no produto e consultorias de negócio especializadas. Um suporte mais maduro consegue observar oportunidades de novos negócios", afirma Rico.

Outra forma com que o suporte contribui nessa questão é na parceria com empresas clientes. Para Adriana, isso torna o suporte um ativo estratégico, "uma vez que, além de trabalhar para reter os atuais clientes, sua satisfação é depoimento natural e fidedigno ao mercado que, por consequência, atrai novos clientes, agregando valor à marca e contribuindo consideravelmente na rentabilidade financeira da empresa", explica a diretora.

Fidelização de clientes

Como para toda e qualquer organização, ter uma relação de parceria e duradoura com seus clientes faz parte de sua meta. E isso pode se tornar um grande desafio. Com a concorrência acirrada, aquele que mais se diferenciar e destacar pode conquistar novos negócios e fidelizar seus clientes. Não basta apenas oferecer um produto de qualidade, pois a garantia de parceria será estabelecida durante todo o processo de manutenção e uso do software, já que é quando houver qualquer tipo de problema ou dúvida, a ponte entre a empresa e o cliente será o suporte. Rico explica que entender que o investimento na capacitação e qualidade do suporte está correlacionado à fidelização é outro grande desafio para os executivos das softhouses.

Para Iria e Rosane, da TOTVS, é por meio do suporte que o cliente se sente amparado. "Cada vez mais o cliente de software quer se preocupar com o seu segmento e não com o que faz com que ele administre seu segmento, ele conta muito com esta parceria e especialidade das empresas de software, que são fábricas de ganhos de performance para o negócio do cliente. Por isso o suporte técnico precisa ter conhecimento no negócio e no produto suportado, só assim consegue atender às expectativas do cliente, oferecendo dicas de maneira proativa, levando informações e soluções e não esperando o cliente te acionar nos momentos de crise. O suporte técnico no seu dia a dia tem em suas mãos grande massa de dados para trabalhar a fidelização de cliente. É o suporte quem tem acesso a todo o cenário do cliente, podendo trabalhar estes dados e criar excelentes oportunidades de novas OFERTAS. É o suporte que também consegue sentir a necessidade de forma rápida e, até mesmo, proativa com a visão do usuário final", avaliam Iria e Rosane.

Dessa forma, o suporte tem um grande papel na fidelização dos clientes e, por isso, alguns cuidados devem ser tomados para garantir esse resultado satisfatório, como ter uma equipe muito bem preparada. Adriana acrescenta que também é de grande valia realizar um atendimento com empatia, pois mesmo sendo a solução o que realmente interessa ao cliente, o atendimento deve ter como característica a boa comunicação, simpatia, gentileza, educação, além do colaborador ter habilidade para ouvir, equilíbrio emocional e gostar de "gente". A diretora ainda explica que é importante mostrar ao cliente que o problema dele é seu também, além de transmitir a segurança de que o problema dele será solucionado. "Uma equipe de suporte deve ser muito bem apoiada pelas lideranças da empresa, e quando digo lideranças, não é somente a imediata ou do seu setor, mas toda a liderança da empresa que deve ser focada no cliente. Este, quando possui uma demanda que não está sendo atendida a contento, deseja falar com quem resolve. Dessa forma, o cliente sente que não somente o suporte está engajado em sua demanda, mas toda a empresa", aconselha Adriana.

Para Giuliano, da Mega Sistemas, além

de manter essa relação de parceria, outra forma de fidelização é colocar dentro do suporte gerentes de contas que estão em constante contato com os clientes, fazendo follow-up do relacionamento, identificando possíveis desvios com antecedência e novas oportunidades.

Ativo estratégico

Como falado anteriormente, o suporte em uma empresa desenvolvedora de software ainda não é considerado algo estratégico, que mereça investimentos, etc. É preciso mudar essa visão na diretoria executiva das empresas. "Falta reconhecer o suporte como ativo estratégico. Por exemplo, a remuneração dos profissionais de suporte, em modo geral, é bastante inferior a dos desenvolvedores/ programadores e isso precisa mudar. Quanto mais especializado e eficaz for o atendimento, mais assertivo ele será e mais satisfeito e fiel estará o cliente. Se o suporte for ruim, o cliente estará insatisfeito, mesmo que o produto seja ótimo. Não investir no suporte e não reconhecer sua importância estratégica é grave e pode ser irreversível!", avalia Rico.

Para Adriana, não enxergar o suporte como estratégico significa abrir mão da linha de frente, o cartão de visita da empresa, responsável por uma enorme parte do sucesso ou fracasso nos negócios diários que a empresa deseja realizar.

Por outro lado, Giuliano acredita que a visão do suporte mais para um "mal necessário" do que para um ativo estratégico deve-se, em parte, aos gestores de suporte, quando estes limitam o suporte a um mero solucionador de incidentes. "A partir do momento em que o Suporte começa a incrementar sua oferta de serviços ao cliente, fazendo com que sua receita de contrato aumente exponencialmente, a diretoria executiva certamente vai olhar para o Suporte com um olhar mais estratégico", explica Giuliano.

Suporte X demais áreas

É importante enxergar o suporte como um dos core business das empresas de software. É uma área que se relaciona com todas as demais. "Existem algumas relações que precisam ser citadas: Área comercial – muitas vezes é vendido um produto que não existe ou uma expectativa de atendimento irreal, o que no futuro gera uma total insatisfação do cliente. O alinhamento entre o que é vendido e o que será entregue é fundamental para o sucesso; Área de implantação/ instalação – na maioria das softhouses, o time que implanta, customiza, instala e treina é diferente do time que irá suportar depois. É preciso um total alinhamento entre essas duas áreas. As especificidades encontradas durante o processo de instalação do software devem ser de conhecimento do suporte, pois é ele que irá assumir o relacionamento técnico com o cliente. Muitas vezes, ficam para o suporte atividades que são pertinentes à implantação do produto, e as consequências podem ser desastrosas; Área de Desenvolvimento (Fábrica de Software) – esse é o principal problema das softhouses. Como criar uma relação eficaz entre áreas com interesses tão distintos? O suporte depende efetivamente da área de desenvolvimento, pois muitas vezes a solução de problemas depende dela. A boa e estruturada relação entre as gestões das áreas é garantia de sucesso", avalia Rico.

© baystev

De acordo com Adriana, por ser o departamento de entrada do cliente, o suporte deve ter relacionamento direto com todas as áreas da empresa. Ela conta que, em algumas empresas de software, o suporte tem o conceito de SPOC (Single Point Of Contact ou, no português, ponto único de contato), e sendo ele o ponto único de contato, é nele que se originará a comercialização de outros serviços oferecidos pela empresa, como consultoria, treinamento e venda de novos produtos. "Além de venda de novos serviços, o suporte é um termômetro no que se diz respeito à qualidade do software, visto que é nele que recaem as recorrências quando o assunto é produto", afirma a diretora.

Suporte X Desenvolvimento

Dependendo de como for a interação entre essas duas áreas, o negócio pode ganhar em produtividade, lucro, etc. Para Iria e Rosane, é necessário evidenciar que o suporte agrega valor ao produto, reduzindo o retrabalho de desenvolvimento não planejado ou não idealizado. "O suporte leva para os programadores oportunidades de melhoria, pois suporte é o cliente dentro da empresa de software", analisam.

Para Rico, suporte e desenvolvimento devem ser pares, até seus gestores no nível hierárquico da empresa. "Devem trabalhar juntos e compartilhar indicadores. O desenvolvimento precisa ser medido pela quantidade de atendimentos que são escalados para ele e pelo tempo para responder ou solucionar o atendimento. SLAs compartilhados geram sinergia e mútuo apoio. Além disso, as responsabilidades de cada área devem ser bem definidas e declaradas ao time. Deve haver reuniões constantes e o trabalho em total sinergia. São áreas absolutamente complementares e estratégicas para o sucesso da softhouse. É importante que o desenvolvimento seja dividido em duas partes: (i) Desenvolvimento de Sustentação – N3 ao suporte, que receberá as demandas críticas de problemas e incidentes e que trabalhará com o suporte para entregar solução ao cliente, de acordo com a prioridade definida pelo suporte;

(ii) Desenvolvimento de Evolução – Foca na evolução constante do produto, criando novas possibilidades e inovações tecnológicas", explica o gerente de suporte. Ele fala que quando o mesmo time de desenvolvimento atua na evolução e na sustentação, o prejuízo é grande. "Ou o suporte ficará sem apoio ou o produto ficará defasado frente à concorrência", acrescenta.

Ainda sobre a relação entre essas duas áreas, Giuliano acredita que, para garantir que seja benéfica, é preciso fazer com que as equipes interajam muito no desenho do seu processo. "Quanto mais distantes e burocráticas essas áreas estiverem nos seus processos, as equipes irão conversar muito menos, tendendo a ter problemas de relacionamento. Exemplo: Na empresa A, o Suporte gera uma requisição de correção no sistema. O desenvolvedor verifica que faltou uma informação na requisição e a rejeita. Na empresa B, o Suporte gera a mesma requisição de correção, porém, o desenvolvedor ao perceber que uma informação está faltando, ele conversa com o Analista de Suporte que no mesmo minuto passa a informação. Perceberam a diferença?" exemplifica o gerente.

O profissional de suporte

Falamos até agora sobre o papel do suporte em uma empresa desenvolvedora de software, mas e o papel do profissional desse suporte? Qual a diferença desse colaborador em uma softhouse para o de outra empresa?

Para começar, esse profissional, hoje em dia, não é somente aquele com conhecimentos na área técnica. O que isso quer dizer? Que o colaborador deve ter conhecimentos específicos de negócios. "Atualmente, caminhamos para um skill mais alinhado com o negócio do cliente. Um usuário médico, por exemplo, quer falar com um suporte que entenda de medicina, assim como um contador quer falar com alguém que entenda de contabilidade e também um analista fiscal, com alguém que entenda de tributação. Um Centro de Suporte pluralizado, com profissionais de negócio e outros mais técnicos em TI, é o desenho que vem sendo adotado no mercado e me parece adequado", avalia Rico.

Da mesma opinião partilham Adriana e Giuliano, que afirmam que esse profissional agora deve ter conhecimento além da parte técnica, com foco na área de negócio que irá atuar. "Há algum tempo, o profissional do Suporte a software tinha um perfil bem técnico, sendo que muitos deles depois de algum tempo migravam para o desenvolvimento. Com isso, a rotatividade era alta, e o Suporte era apenas uma porta de entrada para o funcionário na empresa. Atualmente, as empresas viram que precisavam ter no Suporte analistas que entendessem muito bem o negócio do cliente, e assim começaram a contratar administradores, contadores, analistas fiscais, etc. O perfil de contratação então mudou. Com os times mais heterogênicos, começamos a contratar pessoas que se comunicam bem, trabalham em equipe com facilidade, são extrovertidos e que tenham vontade de aprender e fazer carreira na empresa", afirma Giuliano.■

Dois livros para você se tornar um gerente de Service Desk ainda melhor.

www.livrohelpdesk.com.br
www.livrogestaohelpdesk.com.br

GOVERNANÇA:

do Estratégico à Instrução de Trabalho

Por KID

O mercado por meio de consultorias oferece um leque de frameworks, desde melhores praticas de Governança envolvendo a esfera estratégica de "o que fazer", até frameworks focando na instrução de trabalho, demonstrando o "como fazer". Esses frameworks visam facilitar o nosso dia a dia no Service Desk, criando sinergia entre as pessoas, dando direcionamento estratégico e melhores práticas de como realizar trabalhos com eficiência operacional e, portanto, utilizando-se de menos recursos financeiros possíveis.

É sabido que fazer gestão de um Centro de Suporte não é tarefa fácil. Mas além da difícil arte de geri-lo, o gestor deve estar antenado com os mais diversos frameworks disponibilizados no mercado, pois isto certamente facilitará a sua gestão e poderá posicionar o Centro de Suporte estrategicamente em conformidade com as metas do negócio; assim, a difícil arte de gerir um Centro de Suporte pode tornar-se um grande prazer.

Este artigo tem o objetivo de fazer uma visão holística desses frameworks e uma abordagem em especial no framework COPC, metodologia esta desconhecida nos Centros de Suporte de Service Desk, mas muito praticada nos Call Centers. O objetivo é despertar a curiosidade dos leitores, em especial dos gestores de Centros

de Suporte, proporcionando debates relevantes, os quais trazem à tona um tema que, apesar de amplamente discutido, carece de uma abordagem com mais ênfase em como podemos aprender com os Call Centers, utilizando-se das suas melhores práticas e seus mecanismos de trabalho.

Respondendo aos Desafios de TI

Muitas organizações investem grandes quantias de dinheiro e recursos na TI. Elas contam com a TI para dar suporte às operações de negócios e alcançar os objetivos estratégicos. Cada vez mais, as organizações encaram o desafio de adotar demandas de negócios dinâmicas enquanto lidam com os riscos e as complexidades relacionados à tecnologia. O ITGI – Instituto de Governança de TI do ISACA, órgão que desenvolveu o framework do COBIT, realizou uma pesquisa para entender quais as principais preocupações dos CIOs, relacionadas a seguir:

Principais Desafios:

- Manter a TI funcionando;
- Criar Valor e Retorno de Investimento;
- Reduzir Custos;
- Gerenciar as Complexidades;
- Alinhar a TI com os Negócios;
- Atender às Regulamentações;
- Garantir a Segurança.

Para posicionar o Service Desk estrategicamente perante a organização, é necessário entender quais as preocupações dos CIOs, mas precisamos compreender principalmente quais as preocupações dos seus pares e superiores (CFOs, CEO, COO) com relação ao negócio e, partindo deste princípio, podemos endereçar algumas questões e afirmações:

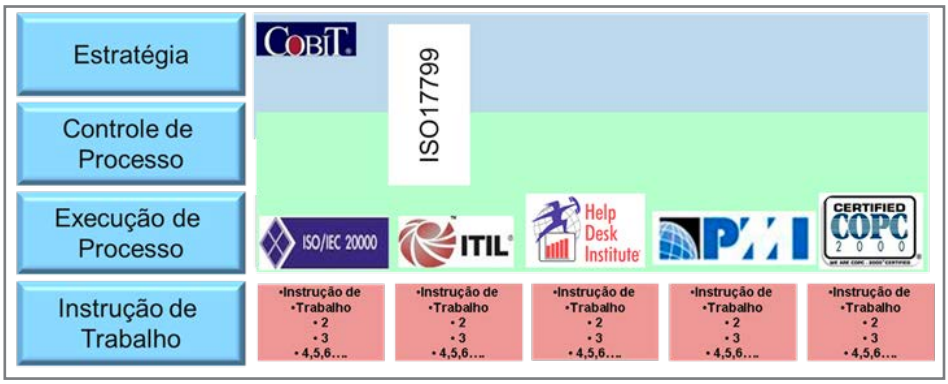
- Será que o que os executivos ultimamente querem da TI é o alinhamento e serem tratados como cliente?
- Os executivos querem retorno, aumento de vendas, aumento das margens e aumento na participação do mercado.
- Na prática, o que os executivos querem da TI é que ela tenha um posicionamento empresarial em relação ao negócio.

Cada vez mais, a TI precisa ter posicionamento perante o negócio, e os Centros de Suporte devem acompanhar este racional para alavancar a TI que produz valor.

Os Centros de Suporte devem estar empenhados de forma estruturada para utilizar o capital de maneira a produzir novos valores ao negócio. Para que os Centros de Suporte estejam estruturados de forma adequada, devem estar apoiados nos pilares Processos, Pessoas e Tecnologia, pois só assim o caminho será mais eficaz.

Essa simples cascata de objetivos é a chave para entender como os objetivos de negócios endereçam a TI e os processos do nosso Centro de Suporte. O COBIT fornece um entendimento avançado desse conceito e é de muita ajuda, usando um conjunto de objetivos genéricos baseado em pesquisas conduzidas pela Escola de Negócios University of Antwerp.

Os objetivos de TI, expressados em metas mensuráveis, são dirigidos pelas metas de negócios. As metas de TI, no lugar, endereçam os objetivos em processos de TI específicos e críticos, usando recursos relevantes.



Da Governança Estratégica à Instrução de Trabalho

Processos – Em termos de processos, temos uma vasta capilaridade de frameworks a ser utilizada, o importante é a combinação de frameworks estratégicos com frameworks de execução de processo, veja na figura acima alguns exemplos:

Acredito que uma tendência será a combinação cada vez mais desses frameworks que já se complementam, ou seja, você poderá implementar um framework que dê direcionamento, explicando "o que fazer" no Centro de Suporte (Estratégico) com um framework de execução, direcionado a "como fazer" (Execução de Processo).

COPC – É sabido que os ambientes de Call Center e Service Desk possuem muito em comum, desde tecnologia, ferramentas e boas práticas que herdamos dos Contact Centers e vice-versa; cito algumas:

- Ginástica Laboral;
- Monitoramento das chamadas em tempo real;
- Layout das Posições de Atendimento;
- Assurance das ligações;
- Controle de Pausas;
- Controle de Turnover;
- Etc.

O COPC foi desenvolvido em 1996 por um grupo central de usuários de serviços de centros de contato e operações associadas de centros de distribuição e utilizadas como base para a criação da norma dos critérios do prêmio nacional de qualidade Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige Nacional Quality Award).

Esse framework é muito utilizado para Call Center e também altamente aplicado aos Centros de Suporte com foco de melhoria na eficiência operacional.

Dividido em 3 grandes grupos:

Condutores

- Liderança e Planejamento – Foco nos aspectos de Gestão.

Facilitadores

- Processos – Aplicação de processo visando às melhores práticas.
- Recursos Humanos – Processo de contratação e gestão de recursos.

Meta

- Performance – Abordagem nos processos produtivos. *(ver ilustração 1)*

Para entender melhor como você pode tirar proveito desse framework visando melhorar o seu Centro de Suporte, segue uma tabela com os benefícios baseados na minha experiência com o COPC e tomando como base um Service Desk de mercado com seus habituais problemas, veja na tabela os aspectos que podem potencializar o seu Centro de Suporte.

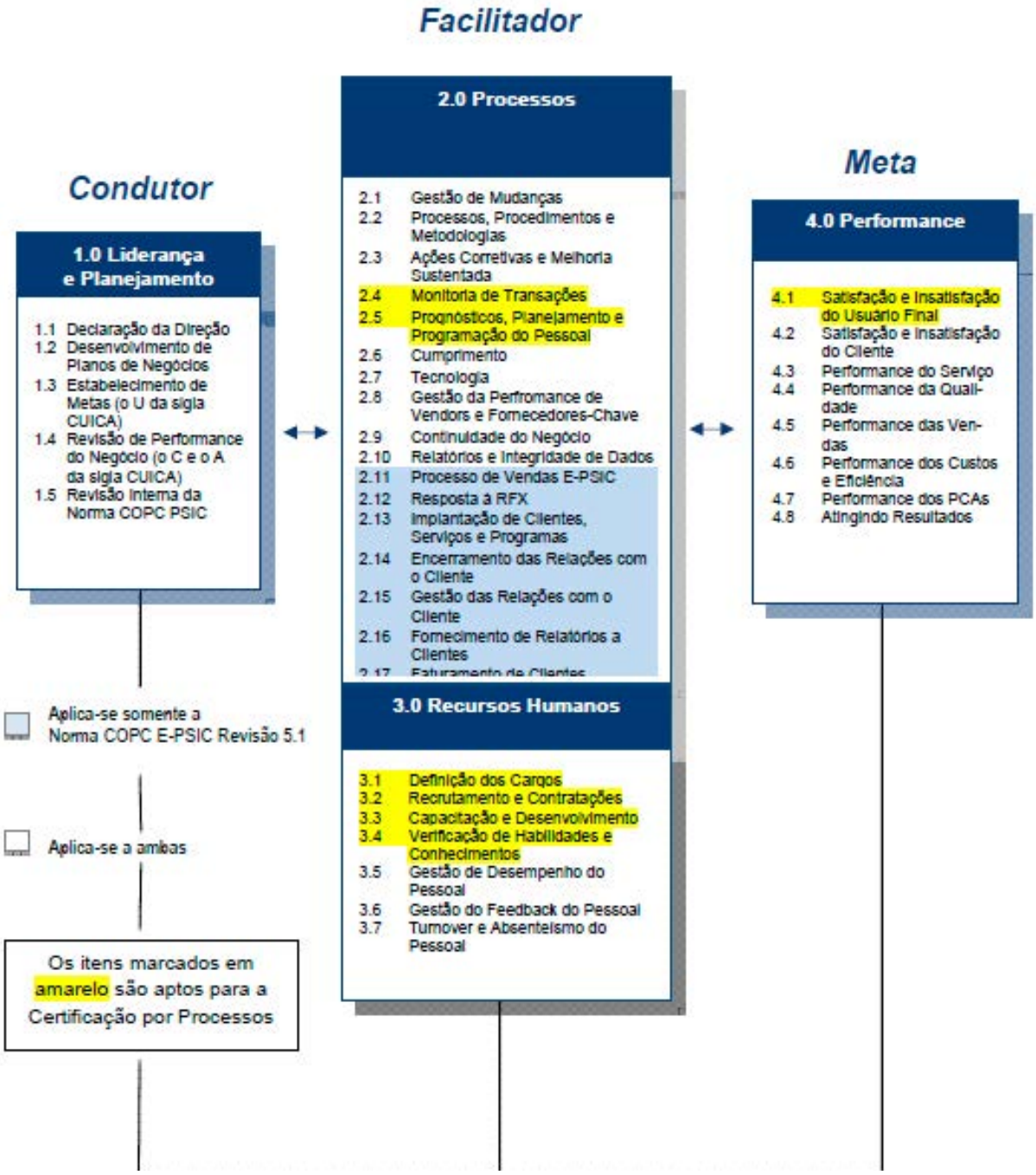
O que fazer ?

Service Desk de Mercado *	COPC	Benefícios/Sugestões
Monitoria por amostra geralmente realizada em uma área de Qualidade	Monitoria da área da Qualidade e Monitoria Remota/Lado a Lado pelo Coordenador da operação	Eleva rapidamente o nível de maturidade do analista
KPIs Estáticos	Correlacionamentos de KPIs visando ao potencial do que o negócio e o indicador podem alcançar	Maior assertividade na tomada de decisão
Resultados Financeiros baseados no pricing das operações e Performance baseado nos KPIs	Busca a evidência de que o serviço e a qualidade podem ser melhorados ao mesmo tempo em que se reduz o custo	**Desempenho**: • Estabelecimento de objetivos de alta performance, medição, tomada de ação e melhoria. • Alcançar consistentemente os KPIs ou mostrar uma melhoria sustentada **Resultados**: • 10% a 15% de aumento na Satisfação de Clientes • 10% a 30% de redução de custo • 2-5x ROI < 1 ano
Entrega de Book com informações estáticas	• Correlacionamento de indicadores • Cálculo do fator de variação de cada	Identificar oportunidade de melhoria em potencialidade de cada KPI (fazer mais serviço com menos recursos)
Demonstração imprecisa do TurnOver e Absenteísmo do Pessoal	• Impacto do Turnover e Absenteísmo no Negócio • Custos de Turnover e Absenteísmos • Análise das causas	Eficiência Operacional
Algumas atividades administrativas (programação de folga/sazonalidade/capacity, analise dos KPIs, Gestão em tempo Real) são realizadas pelo coordenador	Essas atividades são realizadas na área de Planejamento (prognóstico, planejamento, programação do pessoal e gestão em tempo real) dentro do Service Desk e o coordenador fica focado na equipe (monitoração) e no atendimento com qualidade e rapidez	Maior produtividade da equipe, elimina-se a ociosidade
Falhas de assertividade nas informações de relatórios	O conceito do COPC para Qualidade = fazer as coisas corretamente na primeira vez e para isto utiliza-se de métricas para a área de qualidade (CUICA)	• A satisfação do cliente é impulsionada pela qualidade e pelo serviço • A redução de custo é impulsionada pela eficiência • O FCR impulsiona a Satisfação do Usuário e reduz custo
Métricas com os Clientes	Métricas de Resultados, Áreas de Apoio e de Negócio desenvolvidas no plano de negócio	Todas as áreas internas (desde a contratação dos RH até a área de qualidade) possuem métricas voltadas ao cumprimento do resultado baseado em benchmark
Atendimento voltado a cumprir o processo de gerenciamento de incidentes	Voltado para a Satisfação do usuário final, focado na velocidade de resposta e na precisão da informação	Torna o processo mais simples e rápido, gerando satisfação ao usuário final
Contratação de Analistas no melhor esforço com treinamento gerenciado pelo líder	• Recrutar cf. os requisitos x habilidades necessárias • Garantir a capacitação • Verificação de habilidades • Assegura a capacitação e a motivação da equipe	Formação de Equipe de Treinamento, capacitação e verificação das habilidades
Performance medida pelos KPIs dos clientes e das equipes (relatório de produtividade)	Performance de Custos e Eficiência Operacional baseada em métricas e metas de acordo com o plano de negócio	Visão dos indicadores financeiros visando ao cumprimento das metas estabelecidas... Ganho de competitividade em novas oportunidades
Área de qualidade distante do negócio (Service Desk)	As áreas de monitoria e qualidade devem ser calibradas com os requisitos do negócio para garantir uma informação coesa	Assertividade na informação e um grande passo para a Análise das informações para tomada de decisão, o que atualmente não é realizado
Amostra de Assurance por semana por analista	Utiliza-se do modelo "size calculator" para definir uma amostragem que representa com segurança a realidade	Credibilidade perante o cliente do método utilizado
Entrega de Book ao cliente com informações estáticas	• Correlacionamento de indicadores • Cálculo do fator de variação de cada	Identificar oportunidade de melhoria em potencialidade de cada KPI (fazer mais serviço com menos recursos)

O que não fazer ?

Service Desk de Mercado *	COPC	Benefícios/Sugestões
Utiliza as métricas do HDI para Service Desk	Algumas métricas e benchmark do COPC aplicam-se somente a Callcenter	Não aplicar ao Service Desk o benchmark do COPC demonstrando a produtividade da equipe
O Service Desk não realiza receitas	Possui um anexo com métricas voltado para receitas e aumento de vendas	Devemos focar na eficiência para a redução de custos

*Visão pessoal do autor sobre possíveis problemas com Service Desk de mercado



(Ilustração 1)

Sobre o autor

Valtomir Santos (Kid) - 20 anos de experiência nas áreas de Infraestrutura de TI e Governança de TI, sendo 15 anos dedicados aos centros de suporte, Modelagem de Processos e Implementação de Melhores Práticas. Pós-graduado em Tecnologia da Informação e certificado em metodologias de qualidades como o ITIL, COBIT e HDI. Gerenciou quatro grandes Centros de Suporte.

SERVICE DESK NA COPA

DINHEIRO PÚBLICO NA COPA

Por Ricardo Mansur

A Copa do Mundo de futebol será para muitos o acontecimento do ano de 2014. O valor total de investimento público pelo Brasil na esfera municipal, estadual e federal está estimado entre 40 e 60 bilhões de reais. A variação é decorrente dos contratos firmados com a iniciativa privada. Para maiores informações sobre os contratos e valores, eu recomendo a leitura dos seguintes artigos:

Dinheiro público na Copa

- Estado da BA garante lucro de arena europeia para operador da Fonte Nova.
- Gasto público com a Copa aumenta R$ 857 milhões após bronca da Fifa.
- Fifa e governo assinam acordo de telecomunicações para a Copa e custo estatal cresce R$ 9 milhões.
- Governo gasta R$ 63 mi em arenas para Copa e contraria Dilma.
- Prejuízo do DF com abertura da Copa das Confederações sobe R$ 15 milhões.
- Copa aumenta em cerca de 30% dívida das cidades sedes com a União.
- Clubes do AM não usarão Arena Amazônia no Estadual e estádio dará prejuízo.
- Estado assume riscos que deveriam ser das empresas em contrato do Castelão.
- RN usa royalties do petróleo como garantia de pagamento da Arena das Dunas. *(links: http://bit.ly/HDI-ED15-Mansur_01)*

Retorno do investimento na Copa

O volume de dinheiro público, que é alto até mesmo para os países ricos como a Alemanha, precisa gerar algum tipo de retorno ao brasileiro comum pagador de impostos. É possível medir a qualidade do investimento e verificar se o Brasil escolheu trabalhar no padrão Alemanha ou África do Sul. A avaliação mais simples é via medição da inflação de demanda pela Copa. Um bom investimento (caso da Alemanha) é capaz de restringir ao mínimo o aumento de preços provocado pelo crescimento da demanda gerada pelo turismo internacional da Copa. Os artigos a seguir sobre a inflação nos preços das passagens aéreas e acomodações revelam que o Brasil escolheu investimentos no padrão da África do Sul, onde elefantes brancos foram construídos, inexistiu aumento da oferta e a inflação disparou. Existiu, no caso da África do Sul e no do Brasil, muita falta de confiança nos agentes públicos e, por isto, os empreendedores não acreditam que os turistas irão retornar nos anos pós-Copa.

Inflação na Copa

- Cama em albergue chega a R$ 1.000,00 na Copa. *(http://bit.ly/1cBMOYB)*
- Governo diz que 'hotéis Fifa' estão 40% mais caros e exige redução. *(http://bit.ly/18mBjFh)*
- Voo SP-Rio na Copa já custa quase o mesmo que ir a NY. *(http://bit.ly/18V5ofJ)*
- Copa: Aumento de preço e infração da ordem econômica. *(http://bit.ly/1fkXgnM)*
- Preços refletem demanda, dizem empresas aéreas. *(http://bit.ly/18DFpqo)*
- Aumento em hotéis do País chega a 583%. *(http://bit.ly/1dqXiJ0)*
- Alta de preços de serviço afeta até festival de Campos do Jordão. *(http://bit.ly/J7nOxz)*

O segundo indicador da qualidade dos investimentos é a movimentação

nos aeroportos antes, durante e depois da Copa. No ano da Copa, é normal uma redução do desempenho dos aeroportos internacionais por conta do elevado fluxo de pessoas gerado pelo megaevento e pelos menores valores praticados nas passagens aéreas. O turismo empresarial compra passagens com antecipação de alguns poucos dias e com valor muito maior do que o turismo da Copa (compra de passagens com antecipação de vários meses e forte negociação). O importante nesse indicador é analisar o volume movimentado nos anos seguintes à Copa em relação aos anos anteriores.

Na Alemanha, o movimento de pessoas no aeroporto de Berlim encolheu em 18% (14 milhões de passageiros) no ano da Copa de 2006. No entanto, no ano seguinte, o volume saltou para 19,6 milhões (aumento de 40%) e, em 2008, alcançou 21,4 milhões com salto de 9% em relação ao excelente ano de 2007. Antes da Copa, em 2004, Berlim registrou 14,9 milhões de passageiros e, em 2005, no ano da Copa das Confederações, foi registrado um aumento de 15% (17,1 milhões de passageiros) em relação ao ano de 2004.

Na África do Sul, o movimento de passageiros em Johannesburgo, principal aeroporto do país, foi menor no ano de 2010 do que em 2008 (fenômeno igual ao da Alemanha). Em 2008, o aeroporto movimentou 18,5 milhões de passageiros e existiu um recuo de 6% em 2009 no ano da Copa das Confederações (17,4 milhões). No ano da Copa de 2010, o aeroporto registrou um aumento de 6% em relação a 2009 com 18,4 milhões de passageiros e, em 2011, na pós-Copa, registrou aumento de apenas 3% em relação ao ano de 2010 com 18,9 milhões de passageiros. Em 2012, ocorreu nova queda de 1% em relação ao ano anterior com 18,7 milhões de passageiros.

Na comparação dois anos antes com dois anos depois da Copa (período de impacto da Copa na economia do país sede), temos que o aeroporto de Berlim na Alemanha saltou de 14,9 milhões de passageiros em 2004 para 21,4 em 2008 e o aeroporto de Johannesburgo na África do Sul saiu de 18,5 milhões de passageiros em 2008 para 18,7 em 2011. Em resumo, a Alemanha subiu na competitividade do WTTC (World Travel and Tourism Council) e a África do Sul caiu.

A diferença de impacto da Copa no país sede pode ser gigantesca em função dos investimentos realizados. Isso significa que o Brasil precisa urgentemente buscar um padrão de hospitalidade para o turista que leve o País a um futuro muito distante da África do Sul que criou elefantes brancos e torrou uma fortuna do seu escasso dinheiro público. Ainda dá tempo para o Brasil não entrar no clube dos que fizeram grandes eventos e ficaram fortemente endividados com eles. No caso brasileiro, é possível trabalhar a variável serviço de TI e levar a produtividade nacional a um nível melhor. Não é uma tarefa tão complicada, pois a nossa produtividade vem patinando por décadas.

Serviços de TI

O primeiro trimestre de 2014 pode levar o Brasil ao padrão Alemanha ou África do Sul. É uma questão de escolha. Os bons políticos brasileiros precisam levantar urgentemente essa bandeira. Temos pouco tempo, mas temos o suficiente para promover profundas mudanças. Aplicações de Big Data, portais de relacionamento, simplificação da complexidade da gestão empresarial pelos serviços de TI, etc. são possibilidades que geram um enorme legado para o país pós-Copa. São melhorias sustentáveis de aumento da produtividade que podem ser catapultadas pela Copa de 2014. O comércio é um grande beneficiário dos serviços modernos de TI, mas a população em geral ganha pela redução da perda de tempo em atividades triviais.

É evidente que nesse modelo a Central de Serviços vai desempenhar um gigantesco papel. É ela que vai suportar milhares de serviços de TI que vão beneficiar cerca de 200 milhões de brasileiros e milhares de empresas. A necessidade de treinamento para os profissionais da Central pode ser perfeitamente suprida pelos experientes profissionais formados nas boas escolas. O ano de 2014 será marcado pela gestão da mobilidade, aplicações móveis, coisas definidas pelo software, como SDN, máquinas inteligentes, impressão 3-D, internet de tudo, nuvem híbrida, TI atuando como mercador de serviços, nuvem pessoal e TI escalar como a internet, em que a nuvem é o novo hardware e existe maior engajamento nas ações pelo crescimento do Big Data, integração das nuvens, aumento da identidade para segurança, processamento em memória e crescimento do poder dos programadores. Isso significa que é preciso evitar as situações de serviços de TI pobres descritas nos seguintes artigos:

Desafios que a TI precisa vencer

- Quase 90% dos vídeos assistidos em 3G travam no Brasil. *(http://abr.ai/18WyMlN)*
- "Nossa rede externa já virou o caos", diz fundador do Grupo Algar. *(http://bit.ly/IHqWQF)*
- Falta de infraestrutura vai prejudicar e-commerce em 2014. *(http://abr.ai/1dt6jBq)*
- Lojas já batem recorde de queixas durante a 'Black Friday'. *(http://bit.ly/1jS5GGc)*
- 100% das lojas on-line no Brasil possuem erros que impedem compras mobile. *(http://bit.ly/1e7LiAL)*

É preciso fazer do ano de 2014 o início da era das oportunidades nacionais. As oportunidades para os serviços de TI e Service Desk descritas nos artigos a seguir revelam que é possível realizar muito mais explorando as oportunidades da Copa e chegar ao padrão alemão de qualidade de desempenho do investimento.

Oportunidades para serviços de TI

- Corinthians quer distribuir óculos do Google para torcedores em estádios. *(http://bit.ly/1e7MaWd)*
- Starbucks conecta cafeteiras em mercado de US$ 27 bilhões. *(http://abr.ai/1aYEDBe)*
- Associação de empresas dos EUA vai apoiar Brasil em curso de inglês para TI. *(http://bit.ly/1d9r58F)*
- Prepare-se para usar o cartão para pagar o pipoqueiro, o engraxate, a manicure… *(http://bit.ly/1grYKQp)*
- Empresa brasileira cria serviço para comprar avaliações no Lulu. *(http://abr.ai/Ja8LTL)*

Service Desk

A organização da Central de Serviços tem no contexto dos serviços de TI um gigantesco papel para desempenhar, mas ela terá de quebrar paradigmas ultrapassados e buscar um maior rendimento nas terceirizações. A Central é atualmente um local de elevada rotatividade dos funcionários próprios e terceiros que trabalham seguindo roteiros rígidos previamente definidos.

Infelizmente, é comum encontrar no Brasil casos em que métricas falaciosas foram estabelecidas para a Central e empresas que pautam as suas avaliações de desempenho com base em indicadores de eficácia nula.

É quase uma regra para as Centrais ter o tempo médio de atendimento como parâmetro a ser alcançado e mecanismo de avaliação das pessoas. Em muitos dos casos das Centrais terceirizadas, o alvo para o tempo médio de atendimento está no intervalo entre cinco e dez minutos. Muitos analistas seguem à risca essas orientações (por causa disto, os usuários reclamam de atendimento praticamente robotizado) e buscam a máxima eficiência na busca desse gol. Respostas prontas, frases feitas, soluções padronizadas, etc. são técnicas largamente utilizadas nessas Centrais. O problema (ou solução, nota do autor) é que existem uns poucos profissionais nessas Centrais que buscam a eficácia do atendimento, ou seja, resolver o problema do usuário independentemente do tempo médio de atendimento. Em geral, esses profissionais perdem o emprego em pouco tempo por conta da falha em cumprir a meta estabelecida de tempo médio de atendimento.

Normalmente, os usuários se revoltam com essas demissões e muitas vezes exigem serem atendidos pelos profissionais da Central que são eficazes. Os usuários cobram por esse nível de desempenho e muitas vezes rompem os contratos de terceirização. Em participar, eu já presenciei diversos casos. A gestão da Central precisa entender que o seu alvo é resolver o problema do usuário durante atendimento no menor custo possível e que as métricas e os indicadores de desempenho devem ser consequência deste objetivo. A necessidade de evolução não é apenas para a capacitação, perfil profissional e métricas e índices da Central. É de fundamental importância que o Service Desk avance na direção de um modelo de negócio que prime pela colaboração, inteligência coletiva e desenvolvimento, crescimento e manutenção da base compartilhada de conhecimento. O modelo em vigor já demonstrou que é incapaz de endereçar esses desafios majoritários empresariais.

Automação

Com o início da era tudo definido por software, é agora possível automatizar uma grande parte das tarefas executadas manualmente pelo time da Central. Os ajustes realizados na infraestrutura de tecnologia motivados pelas novas tecnologias permitem que a Central alcance um imenso ganho de produtividade pela eliminação de tarefas repetidas e desnecessárias pelo atual estado da arte. A Copa de 2014 é uma daquelas grandes oportunidades em que a Central de Serviços pode criar uma forte espiral positiva de evolução e agregação de valor. ■

Sobre o autor

Ricardo Mansur – Autor dos livros "Governança da Nova TI: a Revolução", "Iniciando um Escritório de Projetos", "Governança dos Novos Serviços de TI na Copa" e do aplicativo "Show The Money". CPO do escritório de projetos para a Copa. É considerado o "papa da governança corporativa de TI" e "conteúdo nacional privilegiado" pelos maiores especialistas em TIC do Brasil. Foi pioneiro na introdução do ITaaS. Foi um dos primeiros engenheiros que conduziram projetos com retorno de investimento positivamente robusto em Tecnologia de Informações e Comunicações no Brasil.

CHERWELL

SERVICE MANAGEMENT SOFTWARE PLATAFORM ™

Cherwell Software "Tecnologia Inovadora com Valores Consolidados "
Uma das mais importantes empresas de tecnologia do mundo, com uma rede de mais de 50 parceiros espalhados por todos os continentes.

- ITSM - "Out-of-the-Box"
- Certificado PinkVerify
- Processos de Negócios
- Workflow Integrado
- Multiplataforma
- Sem Programação
- Tecnologia Invovadora

Cherwell Service Management 4.6

BOMGAR ZABBIX SAP

A mais poderosa plataforma de Gerenciamento de Serviços do mercado.
"Muito além do ITSM"

BusinessStation
Knowledge Transition for your Company...

MASTER DISTRIBUIDOR AMÉRICA LATINA
Tel: (011) 2495.1337 – contato@bstation.com.br – www.bstation.com.br

© ijzendoorn

VOCÊ PRECISA TER UM CATÁLOGO DE SERVIÇOS

Por Stephen Mann

Antes da chegada do ITIL v3 em meados de 2007, várias organizações grandes de TI estavam lutando para superar o CMDBPD: Configuration Management Database Project Despair. Então, a ITIL v3 deu às empresas de TI uma nova ferramenta brilhante: o Catálogo de Serviços. Agora, você deve ter pensado que as falhas do CMDB delas – resultante da falta de um real entendimento da finalidade e necessidade, planejamento, comprometimento, etc., e com foco muito pesado na tecnologia e em dados – teriam deixado as empresas de TI em uma posição ideal para abordar o Catálogo de Serviços de uma forma nova e triunfante. Mas nós não aprendemos (bom, muitos não aprenderam). Para grande parte das pessoas, o Catálogo de Serviços tornou-se o CMDB 2.0.

Felizmente, o título deste artigo não é meu conselho para vocês. É apenas mais uma declaração ousada sobre ITSM que eu gostaria de não estar ouvindo ou lendo quase semanalmente. Nossa obsessão com o Catálogo de Serviços – apenas uma em meio a diversas ferramentas de ITSM, módulos e capacidades – já faz mais de 5 anos, e parece que todas as empresas de TI decidiram ou foram informadas que o Catálogo de Serviços é essencial. De qualquer forma, em minha opinião, é melhor olhar para trás antes de seguir em frente.

Os anos incríveis

Embora o conceito do Catálogo de Serviços esteja por toda parte há mais de uma década, a ITIL v3 lhe deu um grande impulso. Existem muitos métodos para coletar estatísticas sobre a demanda, a adoção e o sucesso das iniciativas do Catálogo de Serviços, mas o meu favorito não é exatamente científico: com base no feedback público durante as apresentações em vários eventos globais de ITSM, parece que de 30% a 50% das organizações tiveram um Catálogo de Serviços em 2012-2013 (varia muito de acordo com a localização geográfica). Desse total, menos de 2% sentiram que estavam recebendo os benefícios prometidos ou esperados do seu Catálogo de Serviços.

Para um entendimento um pouco mais científico sobre o assunto, quando a Forrester, empresa de pesquisa e análise global, perguntou a 40 empresas de bilhões de dólares sobre a maturidade de suas iniciativas de ITSM, a gestão de Catálogo de Serviços foi a pior avaliada, atrás de gestão de problema, de disponibilidade e de configuração. (Você deve ter notado

© severija

uma substituição sutil de Catálogo de Serviços para Gerenciamento de Catálogo de Serviços aqui. Foi deliberado).

Onde está a "Gestão" em Gerenciamento de Catálogo de Serviços?

Assim como foi com o CMDB, as organizações focaram na ferramenta Catálogo de Serviços em detrimento da gestão de Catálogo de Serviços. Nosso foco nocivo em tecnologia e dados, a nossa confiança em boas práticas limitadas e nosso uso um tanto inapropriado da terminologia constrangem e confundem nosso pensamento. O resultado? Muitas organizações de TI, as quais tiveram a melhor das intenções, sucumbiram ao estereótipo comum de ser excessivamente focadas em insumos de TI à custa de resultados do negócio.

Não há dúvidas de que um Catálogo de Serviços eficaz pode ajudar tanto a organização de TI como seus clientes. O Catálogo de Serviços pode:

- Proporcionar um melhor suporte para processos de ITSM existentes, tais como incidentes e gerenciamento de problemas, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de nível de serviço e relatório de serviço, e eles podem melhorar a prestação de serviço e a satisfação do cliente, o que pode, potencialmente, reduzir custos.
- Melhorar o alinhamento de TI/ negócio (eu sei, é um termo ruim, mas é parte da nossa língua comum, para melhor ou pior). Um Catálogo de Serviços – ou, eu diria, Gerenciamento de Catálogo de Serviços – pode ajudar a melhorar a comunicação, a compreensão das necessidades (e capacidades), a gestão de expectativas, a experiência/ satisfação do cliente, e talvez até mesmo a necessidade atual de demonstrar o valor de negócio da TI.
- Melhorar o controle financeiro, incluindo custos e transparência de preços, estornos e gestão de demanda (por meio de modelos de preços diferenciados).
- Aumentar a eficiência operacional, especialmente por meio da automatização de pedidos e provisionamento. Este último pode, potencialmente, oferecer economia de tempo e custo consideráveis.

Tudo isso pode ser alcançado simplesmente por comprar e preencher um Catálogo de Serviços? Provavelmente, não, mas as pessoas ainda tentam.

Erros comuns do Catálogo de Serviços

Antes de olharmos para frente, vamos considerar alguns dos perigos e armadilhas mais comuns do Catálogo de Serviços (gestão).

1. A abordagem "Vamos comprar uma ferramenta de Catálogo de Serviços!" (que não é muito diferente da abordagem "Vamos comprar uma ferramenta de ITSM!"). Aqui é quando o Catálogo de Serviços é visto mais como um projeto de tecnologia do que uma mudança voltada ao negócio.
2. Iniciativas objetivas limitadas ou equivocadas de Catálogo de Serviços (gestão). O Catálogo deve ser mais do que uma lista de serviços de TI (embora para algumas empresas isto possa ser tudo o que eles querem e de que precisam, e talvez o Microsoft Excel fosse o suficiente).
3. Compreensão limitada dos serviços de TI que devem preencher o Catálogo de Serviços. Definição de serviço é difícil, mas isto não é desculpa. Qualquer provedor de serviços deve saber o que eles oferecem – a partir de uma perspectiva do cliente – e os atributos associados.
4. Aclamação da crítica, adoção mínima. O Catálogo de Serviços é empurrado para fora do negócio com grande alarde... seguido por pouca ou nenhuma adoção de negócio.

Diante do exposto, o seu Catálogo de Serviços é um desastre próximo de acontecer? Mesmo que não seja, por favor, considere o seguinte:

Os blocos de construção para o Sucesso

Como na maioria das atividades de negócios, é importante entender a diferença entre processos e tecnologias facilitadoras. "Pessoas e processos antes da tecnologia" é um mantra comum de ITSM. Como mencionado anteriormente, sem o apoio de um forte processo de gestão de Catálogo de Serviços e os esforços de pessoas competentes, o seu Catálogo de Serviços (ferramenta) irá lutar para entregar os benefícios esperados. Implementar a tecnologia e simplesmente colocar os dados do Catálogo de Serviços dentro da ferramenta te dará um resultado pequeno e que desaparecerá com o tempo.

As coisas estão melhorando. Nós vimos uma mudança recentemente para tentar ver além do Catálogo de Serviços (gestão), para olhar além da ferramenta e do processo, a fim de enxergar as atividades e tecnologias de base a partir da perspectiva do cliente: o que os clientes querem e precisam em vez do que a organização de TI acha que deveriam estar fazendo, o que é sempre uma combinação de mentalidade de grupo e melhores práticas. James Finister e Rob England são dois proponentes vocais dessa mudança. Rob, por exemplo, tem diferenciado entre o Catálogo de Serviços (uma lista de serviços, talvez a saída da gestão do portfólio de serviços) e o catálogo de solicitação de serviço. Isso faz sentido, já que uma possível causa de falha no Catálogo de Serviços é porque realmente não sabemos o que estamos tentando alcançar/ entregar.

A figura acima é uma simplificação das nossas expectativas para o Catálogo de Serviços: esperamos que ele faça tudo, mas o nosso foco é muito limitado. É de se admirar que tantas iniciativas de Catálogo de Serviços são consideradas de qualidade inferior se focarmos no círculo do meio e esquecermos dos outros dois?

Parte do problema é que o termo Catálogo de Serviços é um recipiente pobre para os nossos desejos e necessidades. Usar esse termo só limita o nosso pensamento e nossas chances de sucesso. Em vez disso, devemos começar a pensar em termos de gestão de portfólio de serviços – embora com uma definição mais ampla: a "gestão de portfólio de serviços" em vez de "gerenciamento do portfólio de serviços" – e de autoatendimento e automação.

Aumentar a chance de sucesso do "Catálogo de Serviços"

Então, o que você pode fazer para ajudar a garantir que a sua iniciativa de Catálogo de Serviços não tenha uma morte lenta nas mãos de gerentes de projetos errados e clientes não receptivos? Aqui estão algumas sugestões:

1. Pense como gerenciamento de Catálogo de Serviços e não apenas Catálogo de Serviços. Quais são os seus processos para rever e mudar o conteúdo do Catálogo de Serviços, ou alterar o Catálogo de Serviços e seus processos relacionados?
2. Gestão de portfólio de serviços deve ser o precursor para o gerenciamento do Catálogo de Serviços. Você precisa entender seus serviços end-to-end (por exemplo, o que são, quem os utiliza, o que eles fazem, como eles são compostos, o que eles custam), e em termos de negócios em vez de TI.
3. Fazer as pessoas certas se envolverem. Este é o Catálogo de Serviços do negócio, não da TI.
4. Seja claro sobre os objetivos para a gestão de Catálogo de Serviços e não apenas para a ferramenta. Você precisará identificar os problemas e as oportunidades que está tentando resolver. Definitivamente, o objetivo não deve ser "a criação de um Catálogo de Serviços", mas deve ser mais do que uma lista de serviços de TI. O que você está querendo alcançar?
5. Isso não é apenas um exercício de coleta de dados. Curiosamente, para algumas organizações, o Catálogo de Serviços reacendeu a necessidade de um CMDB e serviços associados de ativos de dados.
6. Certifique-se de que seus processos ITIL são adequados à finalidade. Para tirar o melhor proveito do seu Catálogo de Serviços, você precisará do apoio de certos processos de ITIL, como gestão financeira (serviço de custeio por contabilidade), gerenciamento de nível de serviço e gerenciamento de configuração.
7. Não enfatize o front end (carrinho de compras) em detrimento dos dados e atividades de back-end (por exemplo, o monitoramento do consumo, provisionamento automatizado). Seu Catálogo de Serviços deve ser mais do que uma loja estilo Amazon (a não ser que isso seja tudo do que o seu negócio realmente precisa).
8. Alinhe sua iniciativa de Catálogo de Serviços com a de automação corporativa. Isso ajudará a garantir que você esteja aproveitando a experiência relevante, apoiando as integrações e evitando a duplicação de esforços (e possíveis custos).
9. Continue a envolver os seus clientes. Busque ativamente o feedback e esteja aberto a críticas. Monitore o uso. Ofereça coaching e treinamento. Experimente diferentes estratégias para aumentar o uso do Catálogo de Serviços e melhorar a facilidade de uso. Nutra e alimente o seu Catálogo de Serviços como faria com qualquer outro ser vivo.
10. Pense à frente. Olhe para o potencial de exploração de serviços compartilhados no futuro (um único portal empregado, talvez).

Então, o Catálogo de Serviços é realmente essencial? Por si só, definitivamente, não. Mas como algo que usa gerenciamento de portfólio de serviços e pessoas, processos e tecnologia para oferecer os benefícios potenciais de negócios de autosserviço, fluxo de trabalho e automação? Absolutamente. Mas só se você fizer direito. ■

Sobre o autor

Stephen Mann é um blogueiro e comentarista da indústria de ITSM. Su carreira inclui passagens por pesquisa e análise (no UK Post Office, Ovum e Forrester), consultoria, ITSM, gestão de ativos, facilitação de inovação/ criatividade, gestão de projetos, finanças e auditoria interna. Stephen é atualmente gerente sênior de marketing de produto da ServiceNow.

Central IT
Governança Corporativa

Para expandir seus horizontes

Com ações planejadas, foco na manutenção de processos e busca por resultados positivos, a Central IT se tornou uma das empresas que mais cresce no mercado, por aliar as rotinas da TI às melhores práticas de Governança Corporativa.

Em 2014, a Central IT vai mostrar novos caminhos aos seus clientes.

www.centralit.com.br

CentralIT
Governança Corporativa

2004

Primeiro treinamento HDM
(45 alunos com tradução simultânea).

2005

Primeiro treinamento HDM fora de São Paulo (no Rio de Janeiro).
Evento do Presidente com Ron Muns.
1.ª Certificação HDI SCC no Brasil (QAD).
1.ª reunião do Strategic Advisory Board (SAB).
Tradução de treinamentos: HDM e HDA.
Início da newsletter (800 assinantes).
Lançamento da primeira pesquisa HDI Melhores Práticas.

2006

Criação do Membership HDI no Brasil.
HDI cria seu primeiro fórum eletrônico para discussão e atinge 600 membros em um ano.
Primeira certificação HDI SCC - Support Center Certification realizada pelo HDI Brasil (ALGAR).

2007

Tradução do treinamento HDI SCTL.
Lançamento da segunda pesquisa HDI Melhores Práticas.
Criação do Assessment HDI para Centros de Suporte no Brasil.

2008

1.ª Conferência anual HDI (270 pessoas).
Tradução do treinamento HDI KCS.
Criação dos treinamentos específicos nacionais HDI SCMM, HDI CAS, HDI ADM e HDI BSC.

O HDI BRASIL FAZ 10 ANOS!

2014

2013

Criação do Software Advisory Board (SOAB).
1.ª edição do HDI ExpoGov Brasília.
Expo HDI com 100% dos estandes vendidos e lista de espera.
Reformulação do programa Membership HDI.

2012

Lançamento da Pesquisa "Melhores Práticas Field Support 2012 / 2013".

2011

Revista - teve sua 1.ª edição lançada na Conferência de 2011.
Criação do Field Advisory Board (FAB).
Início do programa de parcerias regionais HDI.

2010

Criação do projeto Roadshow HDI em dezembro (piloto).
Palestra histórica do Paulo Storani (ex-capitão do BOPE que inspirou o personagem Capitão Nascimento, em Tropa de Elite), sendo o primeiro Keynote Speaker nacional no evento HDI.

2009

Criação das premiações HDI de melhores do ano.
Lançamento da terceira pesquisa HDI Melhores Práticas.
Tradução do novo portfólio do HDI USA, totalmente reformado.
Treinamentos CSR, SCA, DST, SCTL, SCM, SCD, KCS.
Tradução do sistema próprio de exames de certificação do HDI para português, o HDI Learning Center.

Show de conhecimento dos palestrantes sobre a evolução dos serviços de TI no governo

© Divulgação HDI Brasil

Por Thiago de Marco

Divulgamos durante um bom tempo, em 2013, nosso mais novo evento com expo no País, o HDI EXPOGOV, realizado em Brasília no dia 28 de novembro do mesmo ano, com conteúdo para o setor de TI das instituições públicas brasileiras.

Surpresas à parte, tenho toda a certeza de que as impressões foram as mais gratas e positivas possíveis, além, é claro, do que tínhamos praticamente certeza de que seria sucesso, o conteúdo dos palestrantes.

Ao refletir sobre essas surpresas positivas, fica clara a evolução da TI no setor público brasileiro. Sim, pude conhecer de perto a realidade, os desafios e as dificuldades que cada gestor ali enfrenta, e quem estava presente estava disposto a colocar ideias e procurar de fato soluções para uma TI melhor e, consequentemente, um Brasil melhor.

Exemplificando os meus devaneios, e já entrando no conteúdo, tive o prazer de conhecer e assistir ao Otávio Ritter, responsável de TI da Ancine, órgão regulador, que trouxe uma visão muito bem-humorada de como realizar a transição do modelo de compra de serviços Bodyshop para serviços gerenciados por SLA. De prima, Otávio deixou claro que o tamanho de seu órgão e de seu budget não se comparam com as instituições que também realizaram palestras, como Petrobras, Caixa Econômica Federal e Superior Tribunal de Justiça, apesar de ser um órgão de tamanho e relevância bastante representativos.

Ao entrar no cerne da transição do Bodyshop para serviços prestados e controlados por meio de SLAs, concordo com Otávio quando ele cita que esta é uma questão mais cultural do que técnica, ou processual. Sim, porque precisou jogar xadrez e descobrir jogada após jogada que o segredo dessa mudança estava na conscientização das pessoas, principalmente. Citou frases e colocações do dia a dia que os colegas da área e da empresa costumam fazer em relação à TI, colocações estas que podem 'minar' as iniciativas da TI para se transformar em uma prestadora de serviços de fato. Otávio realizou longas reuniões internas, estudou as finanças de sua área e falou a linguagem do dinheiro para aprovações de suas ações frente a áreas financeiras, também costurou junto ao jurídico formas de conseguir realizar suas contratações de TI dentro das normativas estabelecidas.

Em suma, vejo que falar a linguagem prática dos negócios é, na maioria das vezes, transformar desejos em viabilidade financeira, e isto é algo que as áreas de TI ainda precisam evoluir. Não é à toa que o caso da Ancine, liderado pelo Otávio, é uma indicação do próprio TCU, pois atende a todas normativas e leis, bem como possui maturidade de serviços controlados por SLAs.

A abertura do evento, realizada pelo ministro do TCU, Ilmo. Sr. Augusto Sherman Cavalcanti, foi de extrema relevância para as áreas de tecnologia do setor público brasileiro. A apresentação do ministro foi inclusive também realizada anteriormente em nossa conferência anual, em São Paulo, e novamente, de forma brilhante, em Brasília. Com sua retórica impecável, o Sr. Sherman mostrou a evolução dos órgãos de TI no Brasil em relação à compra de serviços e, além disso, de uma forma muito positiva, incentivou a todos

© Divulgação HDI Brasil

os servidores públicos presentes a se concentrarem nesta empreitada, estudarem o tema e mais, buscar no TCU não apenas a fiscalização, mas a orientação para contratar dentro das leis e normas que a área exige. Tecnologia da informação é um tema pelo qual o ministro é apaixonado, inclusive com um livro de sua autoria publicado com o passo a passo para contratar TI regido por serviços, de nome "O novo modelo de contratação de soluções de TI pela administração pública". Indico a leitura, que aprofunda a palestra realizada em nossos eventos, obra publicada pela Editora Fórum. Na minha visão, novamente conseguimos, enquanto organizadores, atingir o objetivo de deixarmos claro, por meio do TCU, a importância da prestação de serviços profissionais no governo.

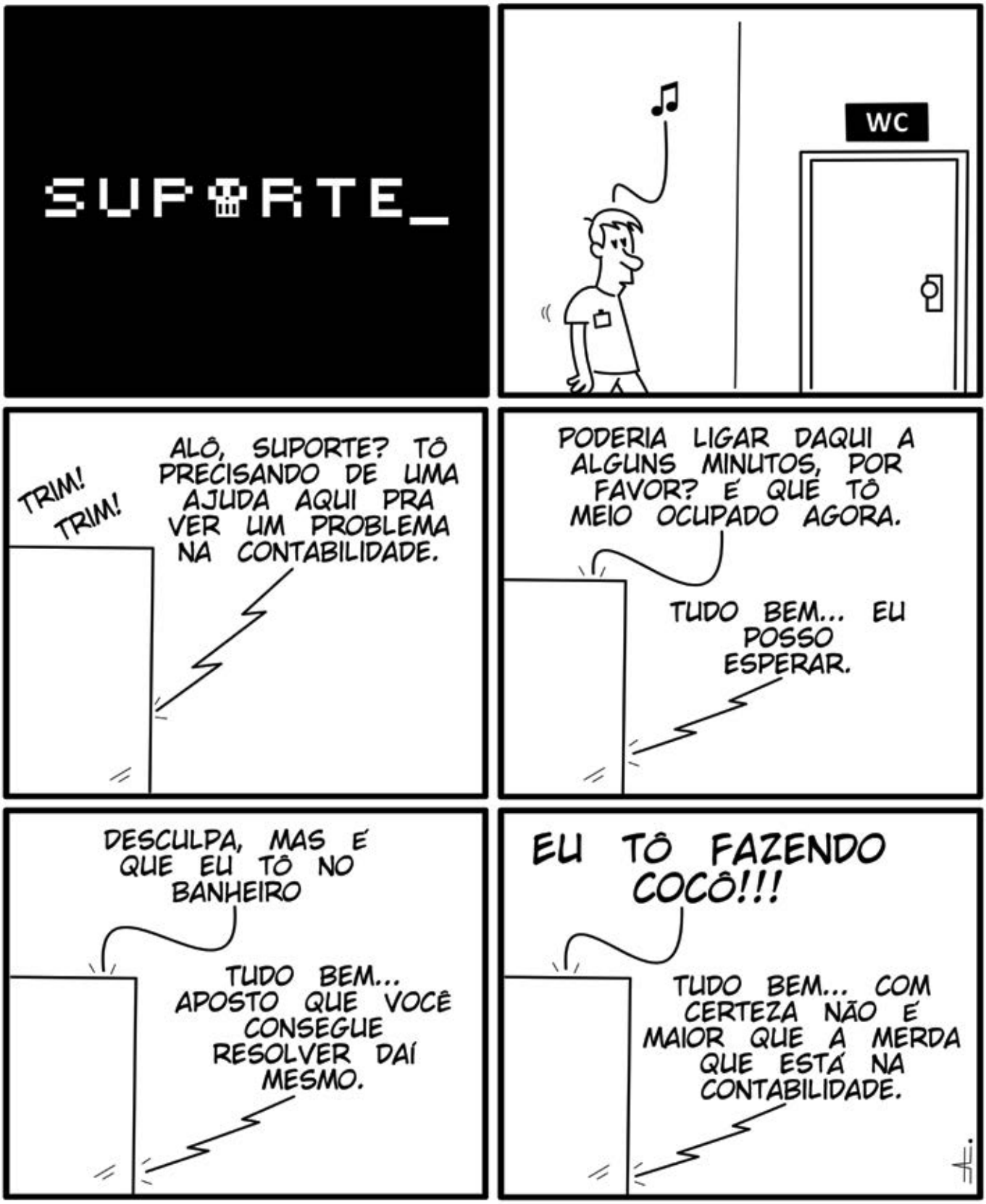
Bom, todo o evento precisa de brilho, correto? Pois não deixaram de trazê-lo, tanto Caixa Econômica Federal como Petrobras, duas gigantes presentes em nosso cotidiano, com uma estrutura de atendimento e tecnologia de complexidade alta e milhares de profissionais envolvidos.

Leonardo Bottino, gerente de conteúdo local da Petrobras hoje, encabeçou a área de atendimento a TIC durante muitos anos, desenvolveu um modelo de licitação que pode trazer muitas ideias aos servidores públicos brasileiros. E de fato trouxe. Bottino apresentou modelos de cálculo, formas de se adequar à lei sem deixar em momento algum de exigir produtividade, alavancas de bônus e penalizações financeiras baseadas em performance do prestador de serviços, entre outras dicas riquíssimas para serem aproveitadas pelo setor público. A apresentação do Bottino mostrou claramente que, independentemente de ser a Petrobras (visto pela maioria como algo inatingível), é possível sim criar um modelo eficaz de tomar serviços e instituições públicas, seja o tamanho pequeno, médio, grande ou gigante desta operação. Fantástica a contribuição a meu ver, e ao escutar do palestrante "Aqui, me sinto um peixe dentro d'água", isto me traz a sensação de que a troca de experiências entre público e palestrante foi sensacional. Na minha opinião, no caso da Petrobras, o modelo trouxe benefícios de qualidade para a própria e à prestadora, pois permite que a contratada tenha interesse em fazer mais, pois pode ganhar mais financeiramente ao atingir especificações do edital, e assim naturalmente toda a cadeia de suporte é beneficiada, muito interessante e aplicável.

Sabrina Negri, gerente nacional de atendimento da Caixa Econômica Federal, pôde nos apresentar a magnitude de atuação da empresa e os desafios de manter os serviços e a infraestrutura para o público brasileiro sempre estáveis e funcionando. Pois é, a estrutura do departamento da Sabrina trata ocorrências técnicas e operacionais de vários serviços prestados à população em todo País (sim, atende o cliente final), e fazer este trabalho, mantendo junto aos fornecedores altos índices de satisfação, é uma tarefa árdua, porém muito gratificante pelo que pudemos assistir. O que me deixou bastante otimista com o exemplo da Caixa é que, independentemente do tamanho da empresa, existe sim a possibilidade de realizarmos melhores contratos e melhores serviços, com estudo, dedicação e muito trabalho.

Tive também a oportunidade de assistir à palestra do Sr. Carlos Diniz, servidor do STJ – Superior Tribunal de Justiça, que literalmente trouxe a fórmula para implementação da UST – Unidade de Suporte Técnico, item que pode ser determinante no sucesso da transição de BodyShop para SLAs. Apesar de termos diminuído a duração da palestra original por conta do tempo, o Sr. Diniz foi brilhante em sua síntese. Profundo conhecedor do tema, trouxe exemplos reais da aplicação desse modelo de comprar e medir serviços, em que também o prestador ganha ou é descontado financeiramente de acordo com sua performance. Sim, UST é uma medida única de prestação de serviços, em que é possível pagar o fornecedor em unidades de serviço, de acordo com o atendimento da necessidade do cliente, sempre formalizado e controlado por meio de SLAs. Penso que essa unidade de suporte poderá ser a grande alavanca que as instituições públicas procuravam para dar início à transformação, pois educa o fornecedor a realizar o trabalho que a instituição espera, sem nenhum tipo de relação pessoal envolvido, pois do contrário será penalizada financeiramente, e é óbvio que nenhuma empresa privada deseja que isso aconteça! Como diria meu avô, "o coelho apenas correrá na máxima velocidade se tiver uma cenoura bem convidativa ao final da linha".

Em conclusão a esse dia muito especial para o HDI, não poderia deixar de citar o painel de discussão que encerrou o evento. Participaram como membros da mesa: Matheus Pedrosa, da Algar Tecnologia; Leonardo Bottino, da Petrobras; Sandro Araújo, do TSE; e Pedro Coutinho Filho, do TCU. O painel falou sobre as mudanças do dia a dia na TI após a migração do modelo de BodyShop para gestão por serviços, e a conclusão a que chego após muitas perguntas do público e debates é de que realmente estamos evoluindo no quesito prestação de serviços no governo, pois ora a instituição cliente pede melhorias e renova seus editais, ora os prestadores de serviços também buscam prestar serviços e orientar seus clientes para tal, pois podem melhorar a qualidade de seus serviços aos clientes e melhorar sua rentabilidade. Ou seja, a lei e as normativas beneficiam TODOS os lados da moeda, isto é consenso! ■



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

AS MELHORES SOLUÇÕES OS MELHORES PROFISSIONAIS E OS MELHORES PARCEIROS

CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES

- Comunicações Unificadas
- Infraestrutura de TIC
- Colaboração
- Conectividade
- Gestão de Aplicações
- Consolidação e Virtualização de Servidores e Storage
- Continuidade de Negócios, Alta Disponibilidade e Backup
- Treinamentos Oficiais Microsoft e IBM
- Segurança da Informação e Gestão de Ativos
- Desenho, Integração e Implementação de Projetos de TIC
- Suporte e Outsourcing
- Centro de Gerenciamento de Serviços
- Centro de Monitoramento Continuado

0800 275 9303 • src@lanlink.com.br

FORTALEZA • RECIFE • SALVADOR • ARACAJU • NATAL • BELÉM • BRASÍLIA • BELO HORIZONTE

Lanlink 25 anos

A ALGAR TECNOLOGIA AGORA É ALGAR TECH.

Ampliamos nossos horizontes nos tornando uma empresa internacional, para contribuir cada vez mais com seu negócio e simplificar a sua vida.

Demos um grande salto para nos tornarmos uma empresa ainda mais moderna e competitiva. A partir de agora temos atuação internacional, com plataforma de exportação inicialmente na Colômbia, pronta para atender a América Latina.

Contamos também com novas soluções sob medida para contribuir ainda mais no seu negócio e simplificar a sua vida, além de evoluir a nossa marca para torná-la conhecida mundialmente.

Tudo isso com o mesmo comprometimento e relacionamento próximo que você já conhece.

Conte com a nossa parceria sempre que precisar e seja bem-vindo à Algar Tech.

AlgarTech

@AlgarTech

Acesse o site e agende uma visita com nossos consultores.

Algar Tech

Simplifica a vida.

algartech.com