

# EM TECNOLOGIA, ALGUMAS COISAS AINDA PODEM SER TRATADAS DE UM MODO ANTIGO: PESSOAS CONVERSANDO COM PESSOAS.

Por isso, além de trabalhar com as tecnologias mais inovadoras, a Resource IT Solutions trabalha com os profissionais mais qualificados. A Resource IT Solutions é uma das integradoras de serviços de TI que mais cresceram em faturamento e market share nos últimos anos, segundo a IDC. E não foi por acaso. Em mais de 20 anos de atuação, a Resource acredita que são as pessoas que fazem a diferença. Só elas podem garantir mais proximidade na hora de entender as reais necessidades da sua empresa e saber qual tecnologia usar para oferecer uma solução realmente sob medida.



CLOSER. FASTER. BETTER.

# **SUMÁRIO**

**04** CARTA DO EDITOR

05 CARTAS

06 BIBLIOTECA

07 HDI ON-LINE

**O8 BATE-PAPO** Breno Lima, consultor de conteúdo do HDI Brasil

12 CASO DE SUCESSO

32 10 ANOS HDI BRASIL

# **COLUNISTAS**

PERFORMANCE, por Jairo Koda

Melhorando a performance por meio das pessoas

PALAVRA DO BOARD, por Ulysses Espuny
Programa de reconhecimento de analistas de suporte

22 GESTÃO, por José Luiz de Oliveira Junior Gestão de Serviços

26 CLOUD, por Leandro Abreu
O legado da Cloud Computing

30 SERVICE DESK, por Carlos Alves
O Service Desk e a Internet das Coisas

34 CONEXÃO INTERNACIONAL, por Jim McKennan Controle de danos para Gestão de Serviço: Uma introdução à Gestão de Problema

38 HUMOR, por André Farias



18
MATÉRIA
DE CAPA

Gestão Estratégica de TI alinhada ao seu negócio

Capa: a foto de capa foi adquirida no website: www.sportwpp.com A Produção de capa é de Clovis Rolemberg Jr.

# carta do **EDITOR**



### Melhoria contínua

Nossa... E não é que já estamos na segunda metade do ano. Já passou o carnaval, já passou a Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2014, passou a Copa, e agora estamos chegando ao HDI Expogov 2014 e, claro, às eleições. Está chegando a hora de escolhermos o nosso presidente para tentarmos melhorar nosso País cada vez mais.

Falando em melhorar, esta edição da revista **SupportWorld** está recheada de matérias e artigos que visam melhorar a sua empresa e o seu negócio, fazendo-o chegar ao TOPO.

Isso mesmo, em nossa Matéria de Capa, abordamos a tão importante Gestão Estratégica de TI, pois não apenas a gestão estratégica da empresa como um todo é importante. A TI pode ter papel fundamental em seu negócio, e fazer uma gestão estratégica da área benfeita pode ser o seu diferencial no alcance do sucesso. Isso porque a área de TI anda de mãos dadas com o seu negócio. Cabe aos gestores perceberem essa importância. Nessa matéria, explicamos a sua importância, bem como a necessidade de alinhamento com a estratégia do negócio, seus benefícios e características.

Em nossos artigos, abordamos temas ligados a pessoas, como Performance e Programas de Reconhecimento. Também apresentamos temas, como Gestão de Serviços, Gestão de Problemas, Cloud Computing, entre outros.

E não para por aí. Em nossa seção Bate-Papo, o consultor de conteúdo do HDI Brasil, Breno Lima, explica como calcular a maturidade do seu negócio, bem como o que é maturidade e a sua importância. O que significa à sua organização estar no maior nível de maturidade? Esse nível trará bons negócios? Como isso impacta direta e indiretamente na minha empresa? Descubra a resposta dessas questões nesse explicativo bate-papo.

E o Caso de Sucesso desta edição é sobre, nada mais que, Gestão de TI por Indicadores na Companhia Sulamericana de Distribuição – CSD.

Uma ótima leitura e até a próxima!

Luiz Couto

CEO do HDI Brasil

# **CARTAS**



## Errata

Na edição 18, de junho/julho, da revista SupportWorld, na seção "HDI ON-LINE", o link para ler o artigo "Quanto custa o conhecimento existente na sua empresa?" está errado. O correto é http:// bit.ly/artigo03-ed18.

Redação SupportWorld - HDI Brasil

# Gestão do Catálogo de Serviços

Parabéns pela matéria sobre catálogo de serviços. Achei o conteúdo de fácil leitura e explicativo. Muito importante a sua abordagem, já que o catálogo é um dos principais pilares de uma boa gestão da área de TI.

Felipe A. Lima - Americanal SP

## Bate-papo

Muito interessante a abordagem de uma entrevista com foco no setor público. A matéria sobre software livre e software proprietário explicita exatamente o ponto de vista da administração pública. José Vagner – Fortaleza/ CE

# **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.

# ESCREVA PARA A SEÇÃO CARTAS

Envie sua mensagem ao e-mail redacao@hdibrasil.com.br. Agradecemos críticas e elogios enviados à redação da SupportWorld Brasil. Todas as mensagens serão lidas e contempladas para futuras pautas à 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 III - Nº 19 - EDIÇÃO AGOSTO / SETEMBRO 2014

### EXPEDIENTE HDI

CEO: Luiz Couto luiz@hdibrasil.com br

Diretor-executivo: Thiago de Marco

thiago@hdihrasil.com hr

Gerente Comercial: Felipe Coelho

felipe.coelho@hdibrasil.com.br

Analista de marketing: Luiza Guerra

luiza@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: Caroline Tenani

carol@hdibrasil.com.br

Executivos de produtos: Arthur Grandi

arthur@hdibrasil.com.br

Marcela Couto

marcela@hdibrasil.com.br Analista de Call Center: Daiana David

dajana@hdibrasil.com.bi

### **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 Ir. 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...

# Coaching - O Exercício da Lideranca

Autores: Goldsmith, Marshall; Freas, Alyssa; Lyons, Laurence

Editora: Campus Idioma: Português

O coaching é uma abordagem comportamental mutuamente benéfica para os indivíduos e para as organizações nas quais



trabalham ou com as quais se relacionam. Não é meramente uma técnica ou um evento que ocorre apenas uma vez; é um processo estratégico que agrega valor tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas quanto ao resultado financeiro final da organização. Com a leitura deste livro, espera-se que o leitor obtenha uma compreensão da importância do coaching como uma rota preferida e testada para atingir a liderança; o dramático impacto que se pode conseguir por meio do coaching; por que os executivos precisam se transformar em líderes; e como o coaching se encaixa em outras técnicas e abordagens (consultoria, terapia, desenvolvimento organizacional e assim por diante).

# Motivação - Do querer ao fazer

Autores: Marins, Luiz; Mussak,

Eugenio

Editora: Papirus 7 mares Idioma: Português

Benjamin Disraeli, escritor e político que chegou a ocupar o cargo de primeiro-ministro da Inglaterra, teria dito "A vida é muito curta para ser pequena". Efetivamente. Não há nenhum so-



nho maior do que provar nossa capacidade de superação. Mas o que é necessário para que sejamos bem-sucedidos? Motivação. E o que vem a ser motivação? Como manter essa chama acesa? Quais seriam os ingredientes indispensáveis para a autêntica motivação - aquela que provém do uso da razão? E ainda: qual o papel da vontade? São questões como essas que vemos debatidas nesta acalorada e envolvente troca de ideias entre Luiz Marins e Eugenio Mussak.

# Faca o Que Tem de Ser Feito - E Não Apenas o Que lhe Pedem

Autor: Nelson, Bob Editora: Sextante Idioma: Português

A mensagem deste livro é simples, mas poderosa: fazer o que precisa ser feito, e não apenas o que lhe pedem é a marca registrada da excelência profissional. Esta é a postura que devemos



adotar para crescer e nos realizarmos profissionalmente. Atender a um cliente, solucionar um problema, ajudar um colega de trabalho, dar uma sugestão para economizar dinheiro, desenvolver uma ideia ou aprimorar um processo são ações esperadas de cada pessoa a partir do momento em que é contratada.

É isso que Bob Nelson chama de "A Expectativa Suprema": uma mensagem que todo mundo precisa ouvir, mas que poucas empresas declaram explicitamente.

Com exemplos claros e concretos, ele vai mostrar as diversas iniciativas que você pode tomar para ser reconhecido como alguém que "faz as coisas acontecerem". A recompensa chegará antes do que você imagina.

# Organizações Inovadoras do Setor Financeiro - Teoria e Casos de Sucesso

Autores: Barbieri, José Carlos; Simantob, Moysés Alberto

Editora: Saraiva Idioma: Português

Por que inovação? Para uma resposta simples, basta verificar quantas novidades surgem dia-



riamente nos mais diferentes setores de atividade. Este livro discute a influência dos modelos de gestão sobre a capacidade de as empresas realizarem inovações em bases sistemáticas e apresenta casos de inovações enfatizando os seus aspectos organizacionais. Inovação é entendida no sentido amplo, englobando inovação em produtos, serviços, processos, gestão, modelos de negócio e outras.



# **EVENTO**

# 2.º HDI FXPOGOV BRASÍLIA 2014

vento exclusivo, que aborda os modelos de gestão de TI sob a ótica das particularidades que o setor público apresenta, será realizado no dia 25 de setembro, no Centro de Eventos Brasil 21, em Brasília, apresentando casos de sucesso, palestras conceituais e um painel de debate.

Saiba mais em: www.hdibrasil.com.br/expogov

# **Criar uma cultura?**

Construir e manter uma equipe dessa forma vai trazer resultados? Muitas empresas constroem sua missão, estabelecem uma visão e valores só para cumprir protocolo. É o mesmo que comprar um remédio para dor de cabeça, só ler a bula e esperar

que a dor passe. Você precisa tomar o remédio para que faça efeito! É importante saber construir cada um desses passos e que, após essa fase de construção, essa pílula seja ingerida por toda sua equipe.

Leia mais em: (http://bit.ly/1nF5NDk)



# Processos ITIL: "Na prática, a teoria é outra!"

Para cada área de conhecimento, a palavra "processo" é utilizada e entendida de forma diferenciada. Na TI, por exemplo, pode ter significados totalmente diferentes, como em Sistemas Operacionais, que pode significar um módulo executável apto a trabalhar de maneira concorrente ou não. E em Banco de Dados, é um

conjunto de operações lógicas que tem o objetivo de obter a informação desejada. Para o Gerenciamento de Serviços de TI, o processo culminará nas melhores práticas, onde o objetivo é fazer a medição dos serviços para reduzir custo e prazo na obtenção de resultados.

Leia mais em: (http://bit.ly/1njwzgx)



# Alinhar a TI ao negócio e não o negócio à TI

É erro comum, em muitas organizacões, deixar as decisões sobre prioridades em investimentos em TI com a própria TI. Tal postura é o inverso do que os frameworks mais utilizados no mercado indicam como boa prática para gestão desses serviços - e do que a vivência em gestão demonstra.

Leia mais em: (http://bit.ly/1wEHXwU)

# Por Natalia Gela

Por que é importante saber em qual nível de maturidade encontra-se o seu Centro de Suporte? Não apenas saber, mas também entender o porquê e, principalmente, assumir esse cenário podem ser fatores fundamentais para o sucesso de sua operação. A partir desse momento, para alcançar um alto nível de maturidade, é preciso identificar os problemas, desafios e para onde se quer chegar, e, ter seu Centro de Suporte Focado no Negócio (mais alto nível) fará a diferença tanto na prestação do serviço quanto em sua qualidade, trazendo benefícios e impactando diretamente no negócio, uma vez que, sabendo as particularidades tanto do cliente quanto do negócio, o serviço será mais efetivo, a performance será melhor e o custo, menor.

Neste bate-papo, o consultor de conteúdo do HDI Brasil, Breno Lima, exemplifica os níveis de maturidade, como calculá-los e a importância de se alcançar o nível Focado no Negócio.

Boa leitura!



# Quais são as fases da maturidade de um centro de suporte? Explique cada uma delas.

No HDI SCMM (Support Center Maturity Model), o centro de suporte é avaliado em 4 níveis de maturidade: REATIVO, PRO-ATIVO, FOCADO NO CLIENTE E FOCA-DO NO NEGÓCIO. É importante ressaltar que a maturidade tem como função o amadurecimento de cada nível.

Imagine que o reativo é aquele em que apenas atendemos às nossas demandas de TI, não existe um senso de serviço implementado, já que estamos preocupados em manter o cliente operacional e, por si só, já demonstra foco na tecnologia e não em serviços.

Proativo é quando já possuímos insumos para entender as necessidades básicas, para manter a tecnologia disponível. Começamos a nos interessar por indicadores, a medir o quanto estamos oferecendo de disponibilidade para identificar os ofensores e a combatê-los de forma efetiva.

Focado no cliente é quando já identificamos inicialmente o que precisamos combater para manter nossas operações disponíveis e estamos alinhados aos nossos clientes e, em conjunto, estamos amadurecendo nosso centro de suporte.

Focado no negócio é quando entendemos nossos clientes individualmente, bem como o seu centro de suporte, com uma visão geral dos processos e das áreas da empresa e juntos iremos garantir a disponibilidade do negócio como um todo. Todas as decisões estão focadas no negócio e não mais nas áreas, entendendo as questões críticas e de prioridade.

# O que cada fase diz sobre a sua empresa?

Quando nós, profissionais de TI, identificamos em qual fase estamos, ou melhor, assumimos, isto se torna uma ótima ferramenta para avaliar os desafios e também os pontos fortes. Sim, eu disse pontos fortes, pois dentro das melhores práticas ou

não, trabalhamos executando atividades e adquirimos maturidade, porém uma maturidade onerosa, estressante e de risco.

Ouando falamos em trabalhar fora das melhores práticas, nós nos tornamos fracos, pois devemos lembrar que as melhores práticas nos fazem alcançar a performance com menor custo, garantindo a continuidade das pessoas e dos processos.

# Como calcular a maturidade da sua empresa? Explique.

Esta questão será inicialmente respondida por outra pergunta: "Qual o seu conhecimento sobre a indústria de suporte ou até mesmo sobre a performance necessária para determinar um objetivo ou uma meta de longo prazo?".

Por esse motivo, é complicado um profissional conseguir efetuar esta avaliação, pois, além de conhecer a indústria de suporte para extrair números confiáveis, é necessário também analisar todos os itens dos

entregáveis, e somente uma visão imparcial irá chegar a uma análise de GAP fidedigna.

# Quais são os passos para atingir cada fase da maturidade?

Reativo: nesta fase, o centro de suporte coloca como foco a TI, ou seja, ele atua como suporte de tecnologia apenas, não existem parâmetros definidos para serviço, pois trabalha em demandas de atividades, além da imprevisibilidade. E não existe tempo para fazer algo focado na prevenção, nem mesmo planejamento.

Na framework HDI, refere-se à nota 1 de maturidade.

**Proativo**: nesta fase, já possuímos alguns indicadores e conseguimos prever algumas demandas. Com foco em nossos clientes, começamos a planejar como iremos fazer e quais as possíveis falhas.

Na framework HDI, refere-se à nota 2 de maturidade.

Foco no cliente: nesta fase, eu estou tão preocupado em entender a demanda, que estou com uma comunicação muito efetiva com meu cliente, sempre com a ideia de previsão ou programação, com foco na disponibilidade e na satisfação do meu cliente.

Na framework HDI, refere-se à nota 3 de maturidade.

Foco no negócio: nesta fase, atender meu cliente na verdade tem valor, porém conseguimos muito mais, já consigo atender meu cliente de uma forma muito efetiva, já conheci muito seus processos e agora conheço suas regras de negócio e preciso garantir os processos de todas as áreas, além das relações entre elas. E, para isso, preciso identificar o que realmente é crítico para o negócio.

Na framework HDI, refere-se à nota 4 de maturidade.

**OBS.:** Claro que analisando a framework que descreve 68 padrões, existe os entregáveis por nível de maturidade.

# De que forma o grau de maturidade do seu centro de suporte pode influenciar o negócio? Explique.

A maturidade do centro de suporte faz com que você alcance:

MELHOR PERFORMANCE – Conhecendo melhor o negócio, conseguimos focar no que realmente é importante para o cliente. Conhecendo melhor o centro de

suporte, entendemos realmente as capacidades individuais e do grupo, ou seja, conseguimos alcançar os resultados propostos com maior facilidade.

MENOR CUSTO – Existe uma confusão em redução de pessoas e valor. Quando falamos em redução de custo, não indicamos demissões, e sim aderir mais serviços à central de suporte e atividades de maior valor junto ao negócio.

CONTINUIDADE DE PROCESSOS E PESSOAS – Somente atuando dentro das melhores práticas seremos capazes de garantir a melhoria contínua dos processos e a continuidade de conhecimento e capacidade das pessoas envolvidas.

# Como alinhar a maturidade do centro de suporte com os profissionais e clientes?

A maturidade é um processo por níveis. Durante todo o momento, precisa ser alinhado junto às partes interessadas em dois níveis:

**Profissionais:** por meio de treinamentos internos. Os profissionais precisam entender o processo, quando falamos em aderência, falamos em divulgar o processo, treinar e efetuar a melhoria contínua. Para isso, todos precisam entender e não apenas executar.

Clientes: por meio de divulgação. Tudo o que fazemos é para eles, então, ninguém melhor que eles para avaliar. Precisamos divulgar e ensinar o cliente, pois ele precisa entender o serviço que foi comprado para poder avaliar conscientemente.

# Tanto os profissionais como os clientes estão preparados para um nível de maturidade 4 (maior nível)?

Ouando possuímos ótima maturidade, afirmamos que temos políticas, procedimentos e processos maduros, ou seja, damos o tom do serviço. Porém, se o cliente possui baixa maturidade, ele dificilmente irá identificar o valor dos nossos servicos, ou seja, ele ainda trabalha de uma forma desorganizada e onerosa, pois precisamos disponibilizar de muito tempo, dinheiro e estresse para atender aos níveis de qualidade. Quando estamos no mesmo nível, tudo acontece de uma forma natural, os processos se comunicam independentemente, ou seja, não precisamos de muito dispatcher. Quando não possuímos maturidade, confiamos o encerramento do chamado graças às pessoas que nos ajudam e, na verdade, devemos confiar nos processos.

Nós, profissionais de suporte, precisamos entender que o nosso valor está em apoiar os negócios na automatização. O nosso conhecimento deve ser aplicado na redução de custos e na maior performance para os negócios e não centralizar em atividades de TI.

# Qual a importância de divulgar o nível de maturidade ao mercado? Explique.

O nível de maturidade é resultado de muito trabalho. Esse trabalho influenciou todos os níveis do seu negócio e, claro, irá refletir em todos os processos da empresa. Isso deve ser divulgado internamente, motivando as pessoas, demonstrando que o resultado alcançado é o alicerce da continuidade de seu aprendizado e de sua carreira.

Externamente mostrando para os clientes a resiliência oferecida devido ao know-how adquirido durante todas as fases deste processo, devendo refletir com novos negócios.

# O mercado nacional entende a importância do nível de maturidade? O que falta ainda para esse entendimento?

Já tive a oportunidade de estudar e divulgar o perfil empreendedor do brasileiro em alguns países. Nesse estudo, fica muito claro que o intraempreendedor brasileiro não segue processos ou faz um planejamento, ele prefere aplicar o "on the job". Desse modo, não possuímos garantias, pois o risco é muito grande, diferente de outros países que seguem processos e alcançam a sustentabilidade, garantindo o desenvolvimento dos negócios com níveis altíssimos de planejamento.

Quando falamos em processos, falamos em uma base sólida, ou fases estáveis, provendo a continuidade. Com a melhor performance, menor o custo, garantindo o desenvolvimento do negócio e dos profissionais envolvidos. E como resultante, teremos também uma qualidade-padrão única, intrínseca nas pessoas.

Quando falamos em mercado nacional, devemos pensar sempre que eles sabem que existem as melhores práticas, porém não conseguem ver o resultado tão esperado, pois ainda trabalhamos com níveis muito baixos de planejamento.

# Calendário de treinamentos HDI Brasil

# Escolha a melhor data e local para você!

# Setembro

ADM - São Paulo - 12 de setembro de 2014

SCM - Fortaleza - 17 a 19 de setembro de 2014

SCTL - Fortaleza - 22 e 23 de setembro de 2014

SCM - Recife - 24 a 26 de setembro de 2014

SCTL - Recife - 29 e 30 de setembro de 2014

# **Outubro**

SCM – Brasília – 8 a 10 de outubro de 2014

SCD - Brasília - 8 a 10 de outubro de 2014

SCTL - Brasília - 9 e 10 de outubro de 2014

KCS - São Paulo - 22 a 24 de outubro de 2014

DST - São Paulo - 30 e 31 de outubro de 2014

# Novembro

SCM - São Paulo - 5 a 7 de novembro de 2014

SCM - Porto Alegre + 26 a 28 de novembro de 2014

SCA - São Paulo - 27 e 28 de novembro de 2014

# Dezembro

SCM – Belo Horizonte – 3 a 5 de dezembro de 2014

SCD - São Paulo - 10 a 12 de dezembro de 2014

SCTL - São Paulo - 11 e 12 de dezembro de 2014

FIN - São Paulo - 12 de dezembro (Festival)

SCM - São Paulo - 17 a 19 de dezembro de 2014







Gestão de TI por indicadores

# Por Natalia Gela

om as transformações que estavam acontecendo na organização após a fusão de duas redes de supermercados, Supermercados São Francisco e Supermercados Cidade Canção, que deu origem à Companhia Sulamericana de Distribuição - CSD, além da fusão com o fundo Actis, que adquiriu 33% das ações da companhia, viu-se necessário mudar o modelo de gestão de suporte familiar para um novo modelo aderente às boas práticas de mercado.

De acordo com Fabrício Rocha Alexandre, coordenador de Infraestrutura e Service Desk da empresa, nesse cenário, a área de TI identificou a necessidade de focar em um modelo sólido e voltado a serviços para atender o cliente, já que o modelo existente tornava-se ineficiente diante das novas necessidades de expansão dos negócios. "A área de TI e suporte sofria com excesso de demandas vindas de todas as maneiras, fosse presencial, por telefone, e-mail, etc., não existiam portfólio e catálogo de serviços atendidos ou SLA. O alinhamento com o negócio era muito baixo e por não estar em posição estratégica, normalmente o foco era de apagar incêndios, entregando poucos projetos, soluções ou resultados com valor agregado. O que levava a clientes insatisfeitos, equipe desmotivada e despreparada, com constantes conflitos internos e externos. Havia um descrédito das áreas de negócio em relação à TI, principalmente por não conhecerem seu trabalho, a importância para o negócio e seu potencial de agregar valor para os projetos da companhia", explica o coordenador de Infraestrutura e Service Desk.

Segundo ele, esse quadro se dava por conta do momento em que se encontravam cada uma das empresas. "Com a fusão das redes e a entrada do fundo inglês, houve a mudança de cultura e direcionamento e, com isso, a necessidade de mudança da TI, entretanto, o modelo anterior até a transformação estava aderente e alinhado às expectativas do momento. Não houve um retrocesso para posterior mudança e sim uma necessidade natural do crescimento da companhia."

# Transição

Como o core business da organização não é TI ou a venda de serviços de TI, Rocha explica que avaliar as reais necessidades da empresa – atuais e futuras –, e as oportunidades de agregar valor ao negócio que a TI poderia proporcionar foi

importante para dosar quais mudanças seriam implementadas, seu nível de granularidade, complexidade e quais os resultados esperados a curto, médio e longo prazos. "Eu não destacaria apenas um ponto-chave e sim dois itens responsáveis pelo sucesso da mudança, sendo o primeiro o envolvimento da equipe e o segundo, a comunicação. Falando primeiramente sobre o envolvimento da equipe de TI, ela foi extremamente importante, já que não seria possível realizar nenhuma ação com os clientes se a própria equipe envolvida não acreditasse e fomentasse a mudança e seu objetivo. O segundo item é a comunicação. É imprescindível manter seu cliente ciente e acompanhando o passo a passo da mudança, uma vez que ele é o combustível impulsionador e a razão para que a área de TI realize todo esse processo. Quando seu cliente sabe o que está acontecendo, ele retribui com apoio, sugestões e vendendo os benefícios e realizações aos outros companheiros, realizando uma contribuição ímpar e intangível para qualquer projeto, pois tratam-se de sentimentos, como confiança, respeito, aceitação, companheirismo e credibilidade."

## Tike.TI

Com a falta de uma ferramenta de ITSM, foi criada a Tike.TI, nome que faz uma analogia com o nome dado ao cupom fiscal do supermercado (ticket) e a sigla de Tecnologia da Informação (TI). "Queríamos um nome que soasse familiar e que não tivesse muitas derivações, portanto a ferramenta chama-se Tike.TI, e solicitamos aos nossos usuários que, para ser atendidos pelas equipes de suporte, que abram um ticket. Dessa forma, rapidamente o termo se espalhou e ganhou os corredores da empresa."

Rocha acrescenta que o Tike.TI foi muito mais que uma ferramenta para a área de TI. Segundo ele, foram construídos processos e procedimentos baseados nas melhores práticas de entrega de serviços de TI, em que se passou a ter uma completa gestão do ambiente e da prestação do serviço de suporte, tendo o sistema apenas como um facilitador para o gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças, configuração e demais processos aderentes à biblioteca ITIL, além de

todo o apoio à governança e ao Service Desk.

"No Catálogo de Serviços, por exemplo, utilizamos uma linguagem comum ao varejo, com o mínimo de termos técnicos e aplicando inteligência na ferramenta para associar corretamente os chamados aos grupos solucionadores, tirando do cliente a necessidade de conhecimentos em TI ou no processo. O usuário tem de abrir sua demanda baseando-se no sintoma, ou seja, no que está acontecendo com ele naquele momento ou em sua necessidade atual, cabendo à TI se encarregar de gerir internamente essas demandas."

O coordenador ainda explica que eles queriam um suporte voltado para servir as pessoas, e não uma equipe disputando um cabo de guerra com o cliente a fim de mostrar quem estava certo ou errado. "O último ponto a ser destacado da implantação foram a transparência e visibilidade. Já no primeiro mês, criamos um Book e, mensalmente, ele é divulgado para toda a companhia, da operação à presidência. Os comunicados internos e quadros de avisos da administração central e das lojas são utilizados para colocar recados com os indicadores, dicas e notícias."

O resultado da implantação do Tike.TI foi, entre outros, uma melhora no atendimento para o cliente interno, no tempo de resposta, no volume de entregas, redução de retrabalho e insatisfação, além de reconquistar a confiança dos usuários. "A visibilidade e melhoria para o cliente foi tão grande que se iniciou uma procura de outras áreas da companhia para utilização da ferramenta, como, por exemplo, manutenção predial, obras, contabilidade, recursos humanos, logística, enfim, não tínhamos a pretensão de pensar uma CSC - Central de Serviços Compartilhados – tão cedo, mas o resultado do Tike.TI para a TI está impulsionando esse movimento e hoje já temos mais 3 áreas implantadas e as demandas não param de chegar."

## **Indicadores**

Quanto aos indicadores, o coordenador conta que os principais utilizados foram: tempo médio de atendimento, volume de chamados, índice de reabertura, backlogs, pesquisa de satisfação, melhorias implantadas, problemas abertos por fechados, mudanças normais por emergenciais, projetos entregues, SLA e geração de conteúdo na base de conhecimento.

"Esses indicadores foram escolhidos." principalmente, porque, no levantamento inicial, concluímos que esses eram os itens que teríamos de acompanhar para medir a performance da equipe, dos processos e o mais importante, eles seriam complementares. Ou seja, por se tratar de uma operação sensível e de uma empresa em expansão, fica claro que existem momentos pontuais em algumas semanas ou meses do ano que fogem da rotina normal da operação de suporte de TI, e com esses indicadores, é possível identificar, por exemplo, quando um SLA da operação diminui em consequência de um aumento no volume de novos projetos onde se compartilha recurso da equipe de sustentação. Com isso, conseguimos explicar e justificar a variação, além da necessidade de contratação de novo recurso, se o índice se mantiver."

Fora isso, os indicadores contribuíram para motivar a equipe. Isso porque, com a implantação do Tike.TI e a medição de desempenho da área de TI e de cada membro da equipe de suporte individualmente, deu-se início a uma campanha de incentivo chamada Grande Prêmio TI de Fórmula 1, em que cada técnico se passava por um piloto e, mensalmente, ocorria um encontro das equipes para andar com os carrinhos.

"O espaço que cada carrinho andava na pista dependia do valor final de uma fórmula que montamos e acordamos com as equipes, onde indicadores-chave compunham essa fórmula. Alguns indicadores somavam pesquisa de satisfação positiva, redução de backlog, aumento do SLA entregue, etc., e outros indicadores reduziam pontos: reabertura de chamado, aumento no tempo médio de atendimento, pesquisa de satisfação ruim, etc. Com isso, além do objetivo principal de imergir a equipe no novo modelo de trabalho e trazer para o cliente uma nova experiência de suporte, houve um efeito de integração entre as equipes, por meio de disputas saudáveis, pois a campanha tinha um apelo muito parecido com um jogo."



# Por Jairo Koda

e você é responsável por uma equipe, provavelmente já passou pela situação de precisar ampliar seu time ou substituir um dos membros e não encontrar o profissional adequado no tempo esperado.

Provavelmente, nessa situação, você deve ter reclamado do – cada vez mais presente – apagão de mão de obra, e certamente responsabilizou o governo, nossas escolas, nossas faculdades e mais uma porção de outros fatores pelo mesmo. Mas alguma vez você já refletiu sobre o quanto nós contribuímos com essa sensação com a nossa atual forma de gestão?

Nos últimos anos, melhoramos muito o planejamento estratégico, os processos de execução e até as ferramentas que utilizamos para a gestão, mapeamos indicadores e sofisticamos nossas métricas, contudo, nossas avaliações normalmente estão associadas ao quanto estamos distantes dos nossos objetivos e poucas refletem aquilo que realizamos em relação àquilo que temos potencial de fazer.

Será que se estivéssemos utilizando o nosso potencial e o de nossas equipes mais plenamente, estaríamos com essa incrível necessidade de buscar recursos externos ou estaríamos encontrando formas de superar nossos limites atuais, de nos desenvolver e, consequentemente, de nos sentirmos mais realizados?

Não falo aqui de fazermos simplesmente mais do mesmo, mas de atingirmos resultados excepcionais por meio de atitudes inovadoras e desafiadoras, com as quais estejamos totalmente comprometidos e motivados com a satisfação em realizá-las.

Um dos desafios mais sérios que temos nesse sentido é a dicotomia daquilo que chamamos de zona de conforto. Além de uma enorme tendência natural que temos de buscá-la e lá permanecer; normalmente, as pessoas que estão ao nosso redor e que nos amam, estimulam que lá fiquemos para não corrermos o risco de nos machucarmos.

Muitas vezes, até os programas de performance, metas de vendas e participação de resultados estimulam que assumamos compromissos conservadores, que sejam realizáveis, ou numa situação absolutamente oposta, são tão inatingíveis que não provocam nenhum comprometimento. É importante lembrar que a performance excepcional só é atingida quando o indivíduo ou o grupo, plenamente motivados por questões em que acreditam, dispõem-se a assumir o risco de sair da zona de conforto, de falhar e buscar resultados claramente acima da média.

Infelizmente, é cada vez mais comum vermos profissionais que, no seu dia a dia, no ambiente profissional, acostumaram-se a defender duramente a sua zona de conforto, buscando, no seu tempo livre, a realização de conseguir superar os seus limites. Vejam bem, nada contra a prática de exercícios, esportes radicais ou qualquer outra atividade fora de trabalho, mas será que não podemos perseguir esses resultados de forma equilibrada entre nossa vida pessoal e profissional?

Estatisticamente, temos uma performance média no trabalho inferior a 40% de nosso potencial, e isto fica claramente comprovado quando comparamos com o desempenho que temos nas coisas que adoramos fazer, ou quando estamos pressionados frente a uma extrema necessidade.

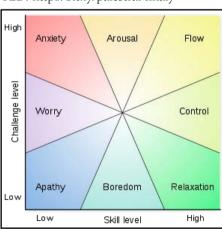
Comumente, associamos performance com conhecimento, investimos fortemente em formação, buscamos profissionais de acordo com os cursos, certificações e experiências que são facilmente relacionáveis num currículo, mas dificilmente conseguimos olhar para a performance através do conjunto de conhecimentos e habilidades suportados por atitudes diferenciadas, que o mercado convencionou chamar de competências.

É fácil lembrar-se de grandes esportistas, empresários e outras pessoas que marcaram a história por suas atitudes diferenciadas, mas dificilmente lembramos no dia a dia que elas são o fator crítico de sucesso para as realizações e, normalmente, a deixamos relegadas a um hábito adquirido ou não.

Em seu extenso estudo sobre a felicidade, o psicólogo e professor Mihaly Csikszentmihalyi, desenvolveu uma teoria sobre a felicidade atingida por intermédio do estado de Flow, alcançado quando uma pessoa é plenamente absorvida pela concentração que aplica na atividade que está realizando, se abstraindo do mundo ao seu redor.

Esse estado é tão excitante que cria uma situação de motivação intrínseca, com um sentimento de grande absorção, envolvimento, satisfação e desenvolvimento de habilidade, durante o qual as preocupações temporais (tempo, alimentos, etc.) são tipicamente ignoradas.

Vale a pena conferir sua palestra no TED: http://bit.ly/palestraMihaly



Em seus trabalhos mais recentes, ele focou nos fatores que contribuem para essa motivação, desafio e sucesso total em um indivíduo, constatando que as

pessoas intrinsecamente motivadas eram mais propensas a ser orientadas a resultados e a gostar de desafios que levariam a um aumento da felicidade geral.

Nesse sentido, a busca de performance foi percebida não somente como um instrumento de melhoria de desempenho organizacional, mas como uma forma de permitir que as pessoas consigam, por meio de seus desafios diários, maneiras de atribuir um maior propósito para suas atividades e, consequentemente, se sentirem mais felizes.

Esse conceito foi batizado de Nine Box e tem sido utilizado por profissionais de coaching como ferramenta de melhoria de performance.



De forma bem resumida, a melhoria de performance é atingida por intermédio da definição dos desafios de maneira que eles convoquem e desenvolvam as competências necessárias, criando um ciclo contínuo de motivação, contrário ao tradicional hábito de focar primeiro nas competências que podem trazer consequências completamente diferentes das esperadas, como controle, relaxamento e tédio.

Cabe lembrar que os desafios precisam ser intrínsecos dos indivíduos, pois definidos de forma exógena, eles não têm efeito, por isso, no processo de coaching, diferente do consultivo, a construção do caminho é feita por meio de perguntas e não de orientações.

Duas técnicas se destacam no processo de definição dos desafios.

O Método GROW, que tem em Sir John Whitmore um de seus nomes mais significativos e que facilita o entendimento do que um desafio tem de ter para ser significativo:

**Goal – Objetivo** – Ter um objetivo claramente definido;

**Reality – Realidade** – Problemas e desafios atuais, quão longe se está da meta;

Obstacles/Options – Obstáculos e Opções – Quais são;

**Way Forward** – Caminho – Quais etapas serão realizadas.

- E o **Método SMART**, de Paul J. Meyer (2003). "What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals", não lançado no Brasil, que especifica como uma meta deve ser estruturada:

Specific – Específicas;

Measurable – Mensuráveis;

Achievable – Atingíveis;

**R**elevant – Relevantes;

Time-bound – Com data determinada.

É importante lembrar que o trabalho de melhoria de performance não é um processo de definição de metas anuais ou avaliação de desempenho, mas um processo de construção gradual, permitindo sucessivos ajustes por parte de quem está buscando atingir os objetivos, e justamente por isso utilizamos a abordagem de coaching.

Que tal aproveitar suas necessidades de expansão ou substituição para avaliar se elas não representam uma excelente oportunidade de crescimento e melhoria de performance ao seu grupo? O resultado pode ser surpreendentemente recompensador.

Gostou deste artigo ou ele te fez repensar em alguma das coisas que você anda fazendo? Compartilhe conosco por meio do HDI ou do site da JKT, será um enorme prazer ouvir sua opinião.



## Sobre o autor

Coach Executivo certificado internacionalmente pelo CAC – Center for Advanced Coaching dos Estados Unidos em parceria com Net Profit Brasil, autodi-

data e empreendedor. Foi executivo de TI em empresas como Unilever, SBT, Bombril. Fundou e foi sócio diretor em diversas empresas como: Netpartners, Animatech, DGX. Fundou a JKT em 2001 com o objetivo de melhorar a utilização da TI no mercado nacional. Desde 2005, antecipou-se a lidar com temas críticos como Governança, Inovação, Desenho de Modelos de Negócios, Melhoria da Performance e Administração do Apagão de Mão de Obra através do Coaching.



# PROGRAMA DE RECONHECIMENTO DE ANALISTAS DE SUPORTE

Por Ulysses Espuny

om o avanço da globalização e o fácil acesso à informação, os mercados ficaram cada vez mais competitivos. Ter produtos e serviços com qualidade deixou de ser diferencial e virou questão de necessidade. Antes, as empresas ditavam o que você deveria consumir. Agora, nós pesquisamos e decidimos o que vamos comprar. As necessidades e os desejos dos clientes passaram a orientar o rumo dos negócios.

Atualmente, para uma empresa sobreviver, ela precisa saber o que seus clientes querem e o que eles pensam sobre ela. E, principalmente, que eles estejam satisfeitos com seus produtos e serviços.

Praticamente todas as empresas, que prestam algum tipo de serviço relacionado a atendimento e/ ou suporte, medem a satisfação de seus clientes por meio de pesquisas e questionários. Mas, infelizmente, muitas vezes, o resultado dessas pesquisas não reflete a real satisfação e percepção dos clientes quanto ao seu produto ou serviço. Isso porque a participação dos clientes nessas pesquisas é baixa, em torno de 20% no mercado de suporte do Brasil.

Para atacar esse problema, existe uma série de ações como deixar a pesquisa curta e objetiva, divulgar a importância da resposta da pesquisa, criar scripts de atendimento, entre outras.

Aqui na TransUnion, depois de adotarmos uma série de ações como as citadas acima, conseguimos atingir a média de 20% de retorno nas pesquisas, que nos indicavam uma satisfação de 95% de nossos clientes, com relação ao nosso serviço de suporte. Apesar de o número parecer refletir realmente a nossa realidade, queríamos uma amostragem maior de clientes para confirmação.

Assim nasceu o projeto que apelidamos de "Atitude que conquista". Uma ação que visa reconhecer mensalmente o analista que conseguir uma maior quantidade de respostas de pesquisa de satisfação. Para ser o "analista do mês", ele precisa somar a maior quantidade de pontos da equipe, que envolvem basicamente 3 categorias: % de pesquisas respondidas, % de satisfação do cliente e elogios ou reclamações. Cada categoria tem um peso, e, no fim de toda semana, enviamos o ranking para todos. Como prêmio, o analista ganha um jantar com acompanhante. No fim do ano, quem tiver o maior número de vitórias acumuladas ainda ganha um vale compras.

A matemática é simples. As categorias funcionam da seguinte maneira:



1) % de pesquisas respondidas: Quanto maior o percentual de respostas de pesquisa x quantidade de chamados que o analista atendeu, maior será sua pontuação. Como a nossa média de respostas antes de entrar o projeto era de 20%, se ele fizer 20%, não está fazendo nada a mais do que a média da equipe, então soma 1 ponto. De 20% a 40%, soma 2 pontos, de 40% a 80%, soma 3 pontos, e se ele conseguir mais de 80% de respostas, soma 4.

- 2) Satisfação do cliente: Neste item, como o próprio nome já diz, consideramos a satisfação de nossos clientes com relação também aos chamados que o analista atendeu (baseado nas respostas das pesquisas). Consideramos que precisamos de pelo menos 90% de satisfação de nossos clientes, portanto, se o percentual for este, ganha um ponto, e se for menor, não soma ponto nenhum. As demais faixas são: 92% a 95%, 95% a 99% e 100%, indo de 1 a 4 pontos, assim como a categoria anterior.
- 3) Elogios e reclamações: Hoje, nossa pesquisa possui quatro perguntas relacionadas ao atendimento, onde as respostas são alternativas que vão do insatisfeito até o muito satisfeito. E após as questões, há um campo de texto opcional, caso o cliente queira fazer algum comentário. Por experiência e comportamento de mercado, o cliente só escreve se ele está

em um dos extremos (muito satisfeito ou insatisfeito). Dificilmente ele escreverá algo para um atendimento normal/ mediano. Portanto, se ele escrever algum elogio, o analista ganha 4 pontos, mas se o cliente fizer uma reclamação, perde 3. Colocamos como regra neste item que o analista só perde ou ganha se o comentário for para ele ou ao seu atendimento, pois muitas vezes o cliente aproveita o espaço para expressar alguma insatisfação com alguma outra área ou até mesmo com a empresa em si.

Quanto ao processo, toda vez que encerramos o chamado, é enviado o e-mail com a pesquisa de satisfação. Semanalmente, divulgamos para a equipe a satisfação do cliente e o ranking com a pontuação de todos. No fim do mês, sai o resultado, com o vencedor. Muitas vezes, os próprios analistas nos procuram para saber como eles estão ou se algum chamado específico obteve ou não resposta do cliente. Isso gera uma competição saudável, e até mesmo o fato do analista muitas vezes "insistir" para o cliente responder a pesquisa é positivo, pois isto só irá ocorrer se o atendimento for bom e o problema resolvido.

Implantamos o projeto em fevereiro deste ano e, logo no mês seguinte, saltamos dos 20% de respostas para 40%! Média que estamos mantendo até hoje.

Sim, por meio dessa ferramenta, é possível aumentar significativamente a participação dos seus clientes nas pesquisas de satisfação, pois o analista irá se empenhar em fazer um excelente atendimento para convencer o cliente a responder a pesquisa. E o mais importante, você também aumentará a satisfação de seus clientes, afinal, com uma exposição maior, ninguém da equipe vai querer ter seu nome vinculado a uma reclamação.



Sobre o autor Profissional com 13 anos de experiência em serviços (implantação, projetos, suporte/ service desk e infraestrutura de TI), sendo sete deles coordenando

e/ ou gerenciando equipes heterogêneas e multidisciplinares. Atualmente, é gerente de serviços na TransUnion e presidente do SOAB (Software Advisory Board) do HDI Brasil. MBA Internacional em Administração de Empresas e Negócios com cursos em Babson Executive Education (Boston) e University of California (Berkeley), e graduado em Gestão da Tecnologia da Informação. Certificações em ITIL, COBIT, Lean Six Sigma (Green Belt) e MCP.



Como a gestão estratégica de TI traz resultados para o seu negócio

Por Natalia Gela



estão estratégica de TI, como todos sabem, já se tornou fundamental em grande parte das empresas atualmente. Mas o que seria isso exatamente? Qual a sua real importância? De que forma pode impactar no negócio?

De acordo com Braulio Teixeira Rodrigues, gerente de serviços de tecnologia – CAS, da VTI, a gestão estratégica de TI é um plano abrangente, utilizado pelos executivos e gestores das empresas e que contempla as iniciativas de TI alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. "A

Gestão Estratégica de TI se torna fundamental em empresas atualmente, já que a TI faz parte do negócio. Um plano estratégico norteia as iniciativas dos gestores e executivos de TI em observância ao Planejamento Estratégico da corporação", explica Bráulio.

Fato é que a gestão estratégica de TI contribui para que o departamento de Tecnologia da Informação seja compreendido pela empresa, de forma a ser fundamental para o negócio. Já que, segundo Gustavo Gaidzinski – CIO do Grupo Angeloni –, uma empresa ou departa-

mento de qualquer área sem uma estratégia bem definida seria a mesma coisa que comparar com uma embarcação sem instrumentos de navegação adequados, com grande chances de prejuízo por conta da falta de precisão no trajeto realizado.

É necessário entender que a gestão estratégica tem papel fundamental no cliente. Isso quer dizer que o foco de uma estratégia benfeita são os clientes internos do departamento de TI. "Os anseios desses clientes serão decisivos para a formulação de uma estratégia correta e vencedora. De



pouco irá adiantar a elaboração de uma estratégia sem o profundo entendimento das áreas clientes", explica Gaidzinski. Além disso, Bráulio acrescenta que a adoção da gestão estratégica pode contribuir para a satisfação do cliente, uma vez que proporciona redução de riscos, aumento de produtividade, foco no resultado e melhoria na comunicação com clientes internos e externos.

Sobre a importância da gestão estratégica para o cliente e a empresa, o diretor executivo da Fritsch Consulting, José Inácio Fritsch, cita o artigo IT Doesn't Matter (CARR, 2003), que considera que a TI é commodity nas organizações, pois é utilizada apenas para armarzenar e processar informações, além de ser um mecanismo de transporte digital. "Nessas organizações, a TI é provedora de recursos básicos e de infraestrutura, como são as indústrias de utilities (rede de energia elétrica, telefonia, entre outras). Esses recursos são essenciais, mas considerados irrelevantes para a estratégia, pois geram muito mais valor quando compartilhados do que quando usados de forma exclusiva. Nessa visão, a TI não gera vantagem competitiva e não tem grande importância, apenas é justificada por sua infraestrutura e para realizar o processamento das informações", analisa Fritsch. Para ele, parte

dessa visão deve-se à dificuldade de medir seus benefícios de integração, padronização dos processos e dos ganhos de escala. "A outra parte dessa visão pode estar atrelada ao conhecimento e ao modelo de maturidade que a organização tem de TI. Quando é puramente técnico e com baixa governança, ignora seus benefícios intangíveis porque não conseguem demonstrar a relevância do valor da TI para a organização. Nesse contexto, a TI é tratada como recurso operacional e não como ativo estratégico. Por não serem priorizados esses recursos, os riscos associados à infraestrutura necessitam constantemente de avaliação, pois podem ocasionar interrupção nos serviços e falhas de segurança. No entanto, poucas empresas agem com rigor necessário para identificar e reduzir sua vulnerabilidade, gerando assim altos riscos de continuidade de negócio e insatisfação dos clientes", afirma Fritsch.

# **Etapas**

Para se colocar a gestão estratégica de TI em prática, algumas ações e alguns pontos devem ser levados em consideração e analisados, como alinhamento com a gestão estratégica da empresa; planejamento de contratações e aquisições de recursos de TI, de forma a suportar a estratégia da empresa; etc. Para Braúlio, além desses fatores, deve-se definir o orçamento (permitindo um acompanhamento e controle de custos), bem como fazer a definição, coleta e análise de indicadores para avaliar o percentual de atendimento dos objetivos estratégicos e correções de eventuais desvios.

Ainda, é importante que sejam analisadas as competências de negócios da empresa do ambiente interno e externo. Para isso, Gaidzinski aconselha usar a análise PFOA/SWOT, que acrescenta que se esta etapa não for benfeita, já que costuma ser esquecida ou até concluída rapidamente, a análise não terá o correto encaminhamento, a partir desta parte até o final. "Feita a análise dos ambientes internos e externos, passa-se para a fase do planejamento, no qual é necessário montar uma diretriz organizacional baseada na criação da visão, missão, bem como os objetivos e valores. Uma vez superada essa etapa, é possível montar a estratégia organizacional que irá listar as ações, que por sua vez terão como alvo os objetivos. A implementação da estratégia é a última etapa na qual, baseada nas etapas anteriores, as ações são executadas, ou seja, as estratégias são colocadas em prática", completa Gaidzinski.

Para Fritsch, os principais pontos da gestão estratégica de TI podem ser divididos em Planejamento, Controle e Governança; Infraestrutura; Risco, Segurança e Acesso; e Delivery Center & Application Management, conforme exemplificado abaixo:

# Planejamento, Controle e Governança:

- Organização das capacidades e recursos, tanto próprios como de terceiros.
- Desenho da infraestrutura tecnológica e da arquitetura técnica.
- Definição dos papéis e responsabilidades.
- Grande foco em gestão e administração de contratos de TI, observando aspectos legais, operacionais (SLA, ROI de projetos, por exemplo) e financeiros.
- Administração e auditoria nos indicadores de gestão de TI (BSC).

## Infraestrutura:

- Cobre as entregas e suporta os serviços requeridos, incluindo aspectos e regras de segurança, serviços de continuidade e capacitação.
- Suporta os processos requeridos para administração de recursos de infraestrutura, incluindo administração de incidentes.

# Risco e Segurança e Acesso:

 Gerencia, fiscaliza e garante os processos de controle, assegurando os mesmos por meio de auditorias internas e externas, de acordo com as Políticas de Segurança definidas e aprovadas pela Organização.

# Delivery Center & Application Management:

- Suporte à identificação, ao desenvolvimento ou à aquisição e integração de sistemas e soluções com os processos de negócios.
- Cobre manutenção e melhorias de sistemas com apropriada gestão de mudanças e impactos organizacionais, garantindo a entrega de valor no ciclo de vida.
- Este modelo de governança deve estar alinhado às melhores práticas de mercado.

# Gestão

Uma das principais questões a se atentar, de acordo com Bráulio, deve ser o alinhamento da Visão e Estratégia da empresa com a Estratégia de TI, garantindo que estejam integradas aos processos internos do negócio. Outra questão que deve ser levada em conta é que não se deve adaptar ou até mesmo usar o mesmo plano estra-

tégico de outra empresa, já que cada organização tem as suas particularidades, mesmo quando o core business é o mesmo.

Além disso, deve-se levar em consideração a comunicação, bem como o entendimento do valor estratégico da TI. "Fazer as perguntas corretas, cuidar da comunicação de forma geral e até educar a gestão executiva da empresa sobre o valor estratégico da TI precisam estar entre as principais preocupações e tarefas necessárias para o gestor de TI no momento de transformação da área", aconselha Fritsch. Para ele, o ideal seria transformar a Tecnologia da Informação para Tecnologia de Gestão. "Outros pontos que deveriam preocupar os gestores, e que penso que precisam ser trabalhados pela maioria deles e por suas equipes, são: - Marketing de TI interno, mostrando o que está sendo feito, seus resultados, seus retornos para a Organização (de uma forma organizada e transparente); – Planejamento com Gestão de Indicadores (BSC da TI) atrelados aos objetivos da Organização; - Habilidade de negociação (dentro e fora da Organização); - Saber trabalhar com a Equipe. GARANTIA DO SUCESSO!; - Maturidade e vontade de mudar. Pensar em renovar sempre. Pensar fora da caixa; - Comprometimento; - Conhecer e respeitar o Cliente: - Garantir a transferência do conhecimento; - Posicionamento da área de TI como um elo forte da engrenagem nas Organizações, tendo a confiança da Organização; - Participar de entidades de classe, grupos de usuários, fóruns, eventos, troca de informações, visitas, etc., até mesmo aprendendo com a concorrência", setencia o diretor executivo.

## **Benefícios**

Existem diversos benefícios que a gestão estratégica de TI, se bem aplicada, pode trazer ao negócio, bem como para o próprio departamento de TI, como o incentivo da integração entre especialistas de TI e gestores da alta direção, desenvolvimento de competências e habilidades estratégicas. Ainda, é essencial para justificar o valor da TI ao negócio, possibilitando investimentos no departamento. "O departamento de TI vem sofrendo ano após ano com a dificuldade de aprovação de orçamentos, pois, de forma crescente,

tem sido visto como um departamento de suporte e que pouco agrega aos negócios da empresa. A formulação de um plano estratégico vem ajudar a reverter esta imagem de "ovelha negra" da empresa, levando em conta que o departamento terá um incremento no "custo x benefício" perante a área de negócios", avalia Gaidzinski. Já para Fritsch, as vantagens para o departamento de TI ficam por conta do alinhamento dos seus objetivos estratégicos com os mesmos da organização, além de assegurar o seu papel na empresa de forma organizada e estruturada, garantindo bons resultados.

Para as outras áreas da empresa, as vantagens da gestão estratégica de TI podem ser analisadas como uma forma de ter a TI como parceira estratégica. Ou seja, a TI apoia os objetivos estratégicos da empresa e do negócio. "Como numa engrenagem mecânica, a falha ou a deficiência de um componente pode afetar o perfeito funcionamento de todo o conjunto. Por isso, é importante que a TI não seja esse componente problemático ou ineficiente e se torne a engrenagem principal, conseguindo orquestrar as demais para o perfeito funcionamento do conjunto", explica o CIO do Grupo Angeloni.

# Redução de custos

Muitos gestores de TI encontram dificuldades na hora de justificar investimentos na área, e a redução de custos quase sempre é um dos principais fatores que contribuem para que seja possível. E a gestão estratégica de TI tem grande papel nessa redução, mesmo que, em um primeiro momento, não seja percebida. Entretando, aumenta a produtividade, elimina gargalos que geram restrições no processo, melhora a eficiência operacional e proporciona o uso adequado de recursos tecnológicos.

De acordo com Bráulio, a gestão estratégica de TI permite que os investimentos sejam priorizados e corretamente dimensionados para a execução das metas estabelecidas, gerando valor aos negócios da corporação. Para ele, no entanto, a maior dificuldade encontra-se em fazer com que a TI, como um todo, entenda como a empresa compete e quais os negócios e estratégias associadas às ações para atingir as metas estabelecidas.



uem não conhece alguma organização que tenha sofrido com implementações de ferramentas de gerenciamento de serviços de TI, ou ainda, organizações que precisaram reimplementar suas ferramentas por causa de fracassos anteriores?

Após anos de atuação como consultor em gerenciamento de serviços e governança de TI, posso afirmar que é raro encontrar uma organização que não tenha passado por tais situações. Aliás, tenho sido envolvido em diversos projetos dessa natureza. As organizações têm subestimado projetos como esses, o que tem gerado retrabalhos significativos e aumento de custos não planejados.

Algumas situações não são difíceis de encontrarmos em nosso dia a dia:

- Ferramentas são implementadas sem as adequações ou customizações necessárias para que suportem os processos de TI. Uma ferramenta deve se adequar aos processos e não ao contrário;
- Implementações por profissionais sem a experiência mínima necessária. Algumas organizações ainda pecam em contratar consultorias despreparadas ou direcionam esforços a profissionais internos, que nunca passaram por projetos como esses. Desculpem--me, mas em minha opinião, profissionais com nível foundation não enxergarão todas as dependências e
- riscos envolvidos em um projeto de tal nível de criticidade.
- Outro item geralmente esquecido é a infraestrutura de TI adequada para suportar a ferramenta de gerenciamento de serviços, o que pode causar com facilidade indisponibilidades e lentidões frequentes. Já pensou em um Service Desk sem ferramenta para registro e atendimento dos chamados? Tive a oportunidade de presenciar projetos muito bem conduzidos até chegar a hora da "virada de chave". Testes em infraestrutura devem ser realizados com a mesma importância dos testes funcionais envolvendo usuários finais. Não adianta o usuário



conseguir abrir um chamado de Incidente com 2 cliques se esta operação demorar 2 minutos devido à lentidão do ambiente causada por falhas na arquitetura física da solução.

- Cuidado com ferramentas totalmente dependentes de fornecedores. Uma ferramenta pode ter o menor custo, porém quando fazemos a conta e acrescentamos custos com suporte técnico e horas de consultoria para customizações, o barato pode sair caro. Existem ferramentas com as quais conseguimos treinar facilmente profissionais para customizá-las e parametrizá-las. Em outros casos, ficamos totalmente dependentes do fornecedor, e geralmente o custo com esse recurso é bem expressivo.
- De que adianta uma ferramenta se não conseguimos gerar informações para tomada de decisão? "O que não podemos medir, não conseguimos gerenciar." Essa frase é bem conhecida e concordo plenamente com ela. Precisamos, em um projeto de implantação de ferramenta, verificar se os Incidentes, Requisições de Serviços, Problemas, Requisição de Mudanças, Eventos, etc., estejam sendo registrados adequadamente, possibilitando a geração de relatórios e indicadores para a melhoria contínua de todo o ambiente de TI.
- Já pensaram que a possível causa de um alto turnover de recursos no seu Service Desk pode ser por causa

da ferramenta de gerenciamento de serviços? Pois é, já ouvi muitos analistas reclamando que a ferramenta não é amigável, é lenta, é isso ou aquilo, e que não conseguem realizar seu trabalho adequadamente e atender aos níveis de serviços estabelecidos em sua organização. Os analistas vão sendo cobrados pelos seus gestores e veem a ferramenta como um ponto de dificuldade para execução do seu trabalho. Vai chegar uma hora em que não aguentarão mais e sairão da organização. Isso é mais comum do que parece.

• Temos de buscar atender a todos os níveis de serviços estabelecidos, correto? Mas como conseguirmos gerenciá-los sem uma ferramenta adequadamente implementada? Existem atualmente excelentes ferramentas que controlam e escalonam, automaticamente, chamados que estão para romper seus níveis de serviços. A correta parametrização dos níveis de serviços é um fator crítico de sucesso em um projeto deste porte.

# O que podemos fazer para redução dos impactos e riscos em projetos como esse? Gestão

Esse é um projeto crítico para qualquer organização. Como foi dito anteriormente, não o subestime. Deve-se definir um gerente de projetos exclusivo, acredite, este é um dos principais fatores críticos de sucesso de um projeto. Já vi casos onde gestores organizacionais assumiram esse papel e uma das seguintes situações ocorreu:

- O projeto foi muito bem-sucedido, porém perderam o controle de sua respectiva equipe, gerando diversos problemas de relacionamento interno, ou:
- O projeto foi um fiasco, porém foram mantidos o controle e a gestão de sua respectiva equipe de trabalho.

Ou seja, não é possível, no meu ponto de vista, uma pessoa realizar as duas funções. O gerente de projetos deve ser uma pessoa focada e responsável por sua execução.

## Investimento

Licenças de software, equipamentos, treinamentos, contratação de consultorias e profissionais são alguns exemplos de investimentos envolvidos em projetos de implementação de ferramentas de gerenciamento de serviços de TI. Cuidado com economias demasiadas no planejamento do projeto. Pode ser que determinado investimento faça falta posteriormente e acarrete em mais despesas do que seria necessário.

# Contratações estratégicas

Caso não tenha os recursos dentro de casa, contrate. Contratações temporárias são comuns e podem trazer muitos benefícios à realização do projeto.

Outra opção seria a preparação de recursos internos por meio de treinamentos. Procure garantir que os recursos possuam os perfis adequados e influência interna para o tipo de projeto. Pessoas certas nos lugares certos!

# Formação de equipe para o gerenciamento posterior

Lembre-se de que depois do projeto a ferramenta deve ser mantida de acordo com as novas melhorias estabelecidas nos processos. Quem fará as mudanças na ferramenta posteriormente? Essa pergunta deve ser respondida no início do projeto. Uma boa prática é criar uma equipe para participar da execução desde o início, adquirindo os conhecimentos e práticas necessárias para sua manutenção e ajustes posteriores. Tentem não ficar reféns de fornecedores. Foco na transferência do conhecimento!

Mapeamento dos processos e definição de maturidade

Muita gente fala, mas nem todos seguem. Os processos devem vir antes da ferramenta e precisam ser estabelecidos para servirem de referência às parametrizações e customizações na ferramenta. Outro ponto importante é definir em qual nível de maturidade o processo deve ser estabelecido. O mercado geralmente direciona todos os processos ao nível 3 de maturidade, mas será que aquela empresa precisa mesmo do nível 3? Um nível 2 não seria suficiente para um ou outro processo? Só uma reflexão...

# Contratação de consultorias

Se for contratar uma consultoria para assessoria em um projeto de implementação de ferramenta, procure pesquisar referências no mercado e visite clientes que já contrataram tais serviços. Repito, visite clientes que já contrataram tais serviços. Cuidado com vendedores e apresentações. Nessa hora, tudo funciona! Também exija toda a documentação ao término do projeto, incluindo todas as parametrizações e customizações realizadas.

# Análise e aquisição da ferramenta adequada

Não tome decisões precipitadas. Analise bem as opções de mercado para que seja certeiro na escolha. Faca uma lista de requisitos detalhada e compare com as opções de mercado. Coloque como requisito questões, como custos, forma de licenciamento, facilidade de parametrizações e customizações, dependência de fornecedores, etc.

# Aquisição de equipamentos para suportar a nova solução

Estabeleça uma infraestrutura, incluindo ambientes para desenvolvimentos e testes. Procure envolver equipes técnicas ao estudo e estabelecimento de uma infraestrutura com capacidade suficiente para suportar a demanda na ferramenta de gerenciamento de servicos de TI.

# Envolvimento de analistas e usuários

Para que a ferramenta esteja adequada à utilização de todos ao término do projeto, usuários-chave e, em alguns casos, o cliente, devem ser envolvidos durante as etapas de levantamento de requisitos e desenvolvimento. Deve-se estabelecer um plano de testes com o envolvimento

dos usuários, criando um ambiente de maior confiabilidade e redução da resistência a mudancas. Procure envolver aqueles usuários formadores de opinião.

# Treinamento, treinamento, treinamento

Todos que forem utilizar a nova ferramenta devem estar preparados para tal. Treinamentos, workshops, campanhas de conscientização, podem chamar do que quiserem, mas os impactados devem estar cientes da mudança e de como utilizar a nova ferramenta com antecedência.

# Motivação em tempo integral

Não tem jeito. Qualquer alteração em ferramentas desse porte gera grandes resistências. O responsável pela proposta de mudança deve buscar uma frequente comunicação sobre os benefícios e o status do projeto. Esse momento é muito importante para ganhar a confiança de todas as equipes técnicas envolvidas. Procure garantir que os usuários finais também sejam comunicados com antecedência, para que não sejam pegos de surpresa.

# Tratamento de Backlog

O que fazer com os chamados abertos na ferramenta antiga? Transferimos para a nova ferramenta? E os níveis de serviços?

O que posso dizer, por experiência própria, é que não conseguimos fugir muito da situação de trabalharmos por um período determinado com as duas ferramentas. mas claro, sendo permitido apenas a abertura de chamados na nova ferramenta. Bloqueiem a opção de abertura de chamados na ferramenta antiga.

O cenário que mais costumo ver no dia a dia é o estabelecimento de um período. por exemplo, de 15 dias para que todas as equipes finalizem os chamados registrados na ferramenta antiga.

Nesse período, os usuários devem estar acessando apenas a ferramenta nova. Caso sua organização tenha aqueles chamados "imortais", com meses, até anos da data de sua abertura, aproveite para limpar toda essa base. Se o chamado não foi resolvido até esse momento, é possível que ninguém mais lembre que ele existe.

# Colhendo os resultados

O que devemos colher como resultado ao término do projeto:

• Ferramenta implantada com baixo impacto e aderente às necessidades dos processos da organização em questão.

- Relatórios on-line / BI.
- Dashboards on-line.
- Arquitetura coerente com a demanda de recursos, possibilitando um bom desempenho e alta disponibilidade.
- Independência de fornecedor.
- Gestores com informações confiáveis para tomada de decisão.
- Confiabilidade na extração e controle dos SLAs.
- Redução significativa no turnover de recursos.
- Cliente satisfeito.
- Plataforma que permita ciclos de melhoria contínua.

Caros colegas, tentei resumir um pouco do que nos espera em um projeto de instalação de ferramentas de gerenciamento de serviços de TI, principalmente quando precisamos realizá-lo em uma operação em pleno voo. Coloco-me à disposição para evoluirmos mais neste assunto.

Grande abraco!



# Sobre o autor

José Luiz é consultor em governança e ações estratégicas de TI, focado em gestão de pessoas e mudanças organizacionais,

transparência de informações, programas de melhoria contínua e redução de custos em TI.

Com mais de 10 anos de experiência em TI, e atualmente gerente da prática de Advisory na EY, foi responsável por projetos de arquitetura, auditoria, governança e gerenciamento de serviços de TI para algumas das maiores organizações do Brasil e Angola, englobando gestão de orçamentos, contratos e fornecedores de TI.

Certificado PMP, ITIL Expert, ISO 20000 Lead Auditor e Consultant Manager, possui sólida experiência em padrões e frameworks como BSC, ITIL, CobiT 4.1 / 5.0, Lean IT, TOGAF 9.1, ISO/IEC 38500, ISO/IEC 27000, ISO/IEC 20000, ISO 31000, entre outros.

joseluiz.jr@gmail.com

# HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2014



25 de setembro — Brasília/DF

Se você deixa de participar de eventos de TI, pois a grande maioria das palestras destina-se ao meio privado, o HDI oferece a você o HDI EXPOGOV Brasília 2014. Um evento que abordará as práticas de gestão de TI, levando em consideração as exigências de se lidar com o dinheiro público.

O HDI, no papel do principal instituto mundial voltado para o desenvolvimento do mercado de serviços e suporte de TI e atendimento a cliente/usuário (Service Desk, Field Support, ITSM e Centrais de Serviços Compartilhados - CSC), decidiu realizar um grande evento exclusivo para abordar os modelos de gestão de serviços de TI, mas sob a ótica das particularidades que o setor público apresenta.

O encontro HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2014 será realizado no Centro de Eventos Brasil 21, no dia 25, de setembro e apresentará diversas palestras de Casos de Sucesso, de posições conceituais e 1 painel de debate.

O evento trará ainda a exposição de grandes fornecedores, para que os presentes tenham contato com o que há de mais maduro em termos de serviços e tecnologias para ITSM.







edro se orgulha de, apesar da pouca idade, já ter assumido o posto de CIO de um grande grupo empresarial. Além de ser muito habilidoso com as pessoas, ele atribui seu sucesso profissional à sua preocupação constante de estar atualizado, seja lendo as publicações mais badaladas, seja estudando nas melhores instituições, prática cultivada desde os primeiros anos de sua carreira.

Mal assumiu a nova posição e os desafios já começaram a fazer parte de sua agenda: redução de custos, modernização do ambiente, alinhamento da estrutura de custos de TI com o crescimento do negócio, adoção de novas ferramentas, entre outros tantos desafios que acompanham um CIO.

Uma noite, antes do jantar, enquanto se desconectava dos problemas da empresa, o empresário observava sua filha entretida com os aplicativos em seu smartphone e ficou intrigado em saber como essas novas empresas que desenvolvem esses 'apps' da moda lidam com a pressão comum da TI e, principalmente, por estarem em um ambiente de negócios onde é praticamente impossível prever o uso (ou o desuso) de apps e ferramentas.

Hoje em dia, é comum vermos empresas com menos de 5 anos de vida sendo vendidas por milhões ou bilhões de dólares, como a polêmica recente da aquisição do WhatsApp pelo Facebook. Essas empresas não possuem prédios, maquinários, plantas de produção ou escritórios majestosos cheios de funcionários, mas, por trás de suas marcas, utilizadas por milhões de pessoas ao redor do globo, existe uma ideia inovadora que só pôde ser transformada em uma empresa por conta de um modelo de negócio inovador viabilizado por uma tecnologia fácil de utilizar, de comprar e de parar de comprar.

A Tecnologia da Informação (TI) tem transformado negócios ao longo das últimas 5 décadas, ao ponto que não conseguimos imaginar como uma rede de supermercados funcionaria sem o apoio dessa revolucionária tecnologia ou como um banco processaria a quantidade de transações realizadas sem o suporte de uma pesada infraestrutura de TI.

O mais curioso de tudo isso é que a TI ajudou a transformar outros negócios enquanto ela própria se transformava por meio de novas funcionalidades, novos produtos, convergências e principalmente, com a contribuição de jovens talentosos que queriam construir algo diferente. Nesse processo de transformação, ela passou por muitas 'ondas' de evolução, desde a chegada dos grandes Mainframes, na década de 60, passando pela adoção dos PCs, em que o poder de processamento passou para a mesa dos

usuários, e chegando ao século 21 com a famosa Computação em Nuvem.

A Computação em Nuvem, ou Cloud Computing, apoiada na convergência e disponibilidade de outras tecnologias, é a responsável pela alavancagem de modelos de negócios inovadores e causou uma profunda mudança no mercado, em que, com pouco capital e um ecossistema de parceiros muito bem montado, é possível montar uma empresa de escala global e criar uma carteira de cliente (ou usuários) da noite para o dia.

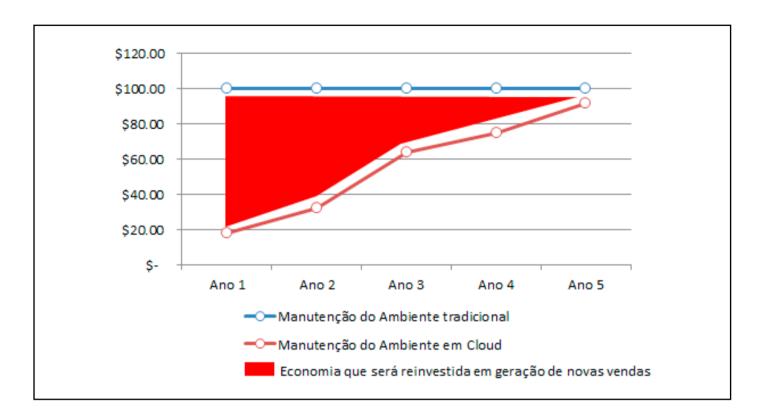
Mas afinal, o que é essa tal de Cloud Computing? E como ela está conseguindo imprimir tal transformação nos negócios?

Para responder, gosto de usar o Google como exemplo: uma das empresas mais inovadoras do planeta nasceu de uma ferramenta de busca gratuita na internet e, em seus 10 anos de vida, aumentou seu portfólio com outras ferramentas gratuitas que ajudaram a facilitar a vida de pessoas e empresas; ou seja, eles criaram um modelo de negócio diferenciado, usando a internet como meio de contato com seu cliente e apoiado por uma infraestrutura de TI invisível aos olhos do usuário comum.

Essa infraestrutura está instalada em vários lugares ao redor do globo e, de maneira automática, aloca recursos computacionais para as aplicações ou aos usuários que mais necessitam. Essa elasticidade de consumo é a principal característica de um ambiente baseado em nuvem.

Mas essa elasticidade não é suficiente para prestar o serviço proposto sem ferramentas que garantam a disponibilidade, backups, upgrades automáticos e transparentes ao usuário. O acesso às aplicações tem de ser feito a partir de qualquer lugar, através de aparelhos de mobilidade, como tablets ou smartphones. Esses serviços adicionais que fazem parte do serviço prestado pelo Google também são características fundamentais para caracterizar um serviço como Cloud Computing.

Os elementos da Computação em Nuvem listados (elasticidade, facilidade de compra e devolução, acesso às informações a partir de qualquer lugar de maneira segura e armazenamento e recuperação de informações a custos baixos) foram responsáveis também pela formatação de um



novo modelo mental de negócios, facilitando a entrada de cada vez mais novos players em diversos mercados, criando um ecossistema de geração de negócios muito mais integrado e ágil.

E foi esse o insight que nosso personagem teve ao refletir sobre as empresas que desenvolvem os aplicativos usados por sua filha e começou a questionar por que não trazer para sua empresa a realidade de um mercado mais ágil baseado em Computação em Nuvem.

Pedro rapidamente montou seu plano de trabalho em adocão de plataformas e infraestrutura baseadas em nuvem, criando um modelo de entrega de TI mais alinhado com o negócio e reduzindo drasticamente investimentos ao transformar seus custos fixos em custos variáveis.

O primeiro projeto que Pedro apresentou ao board foi o de modernização da sua principal aplicação: a loja virtual de sua empresa. Era através desse portal que era feito todo o relacionamento com os clientes, recebimento de pedidos, entrega de produtos, faturamento, controle de estoque, etc. A principal demanda da área de negócios era a inclusão constante de novas facilidades e novos produtos

on-line para cativar e reter os clientes, mas o fôlego da TI era muito curto para manter e inovar ao mesmo tempo.

Tendo escolhido o alvo, Pedro confeccionou um plano de negócios demonstrando que, ao contratar a infraestrutura para o portal em Cloud Computing, além de não precisar imobilizar capital no momento zero para a aquisição de máquinas e contratação de data center para os próximos cinco anos, ele transforma 100% desse custo em custo variável, fazendo-o flutuar alinhado com a demanda. Dessa maneira, Pedro se comprometeu com o board em direcionar essa economia para a contratação de uma consultoria especializada para desenvolver produtos adicionais e gerar assim mais receita ao negócio.

O projeto foi aprovado, não somente pela redução de custo, mas principalmente por direcionar recursos para a geração de receita. Dessa maneira, se espelhando nas empresas que nasceram na web, Pedro encontrou um novo modelo de negócios alavancado pela Computacão em Nuvem e reposicionou a TI, deixando-a claramente alinhada ao negócio, auxiliando na geração de resultados.

Depois da aprovação, a equipe de Pedro partiu para a implementação, parte crucial a fim de garantir que o business case montado seja cumprido e os resultados comprometidos sejam realmente gerados, que não haja falhas de segurança, que seu centro de suporte esteja pronto e que esse mind-set o ajude a evoluir sua TI na velocidade esperada pelo negócio... Mas isso é um assunto para uma próxima matéria.



Com 18 anos de experiência no mercado de TI, atua como diretor de Technology Consulting na CSC, além de dirigir a INCUBE

- Incubadora de

start-ups de São Caetano do Sul e ser membro do COMDEC - Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de São Caetano do Sul. Administrador de empresas pela Universidade de São Caetano do Sul, possui MBAs de Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral e pela FGV.

# Ampliar horizontes nos leva a novas conquistas.

A Algar Tech chega ao mercado somando expertise, capacidade internacional e um portfólio de soluções mais completo, com competências reconhecidas e premiadas durante a EXPO & Conference HDI 2014.

# Veja abaixo nossa participação no evento:

- > Melhor Equipe Externa de Suporte: Projeto CLARIANT e Projeto MONSANTO
- > Melhor Técnico de Campo: Gustavo Insierra e Maggayver Marangoni (Projeto MONSANTO)



Profissional do Ano no HDI Brasil Oswaldo Brancaglione Diretor de Serviços Gerenciados | Algar Tech



Melhor Equipe Externa de Suporte Projeto CLARIANT Algar Tech



Melhor Técnico de Campo Gustavo Insierra Projeto MONSANTO | Algar Tech



Debate - Uso de redes sociais no suporte é possível em qualquer tipo de empresa? - Oswaldo Brancaglione



Palestra - Indicadores de TI para órgão públicos - Diogo Mendes



Palestra - **Evolução do Help Desk para CSC** - Leandro Jardini e Gustavo Santarem



Recertificação SCC – reconhecido mundialmente em serviços de Service Desk



Nosso stand no EXPO & Conference HDI 2014



Equipe Algar Tech







# Por Carlos Alves

arcelona, fevereiro de 2014. Início de mais um ano para as montadoras de carros. Projeto, desenho, lancamento do novo modelo para agitar o mercado, promover vendas, atrair os clientes, passar na frente de seus concorrentes. Nada mais natural do que preparar uma festa e anunciar o novo automóvel. E numa feira, claro. Foi o que a Ford fez. Porém, o evento escolhido pela montadora foi o Mobile World Congress, um dos mais importantes congressos de TIC do mundo. Por quê?!

Dentro do automóvel, estão milhares de sensores conectados aos computadores de bordo, sendo analisados com relação a desempenho, necessidade de manutenção, modo como o motorista atua. Dali para a internet, bits e bytes trafegavam com informações sobre restaurantes próximos, atrações turísticas

no caminho, previsão de chegada, hotéis disponíveis em caso de atraso, relatos de falhas nos postes de iluminação, avisos sobre amigos que estão por coincidência na mesma viagem, até reports para a companhia de seguros de que se trata de um "velocista" que apresenta maior risco e deve ter uma apólice mais cara.

A Internet das Coisas (IoT, Internet of Things) busca aproximar pessoas, processos, dados e coisas. Segundo estudos, nos próximos 6 anos, 50 bilhões de dispositivos estarão conectados à internet[1]. Ainda mais importante do que "o que" está conectado são as relações e conexões entre essas "coisas", pois permitem os cruzamentos e análises de dados que geram informação e conhecimento relevantes para nós, as pessoas. Criam novas capacidades, experiências mais ricas e oportunidades econômicas que não existiam.

Todos esses dados também se transformam em ações, como as comunicações máquina para máquina (M2M, machine--to-machine) que permitem que equipamentos acionem uns aos outros, como sua geladeira fazer o pedido direto ao supermercado ou operadores públicos de transporte ajustarem os serviços de trens para adequar aos horários da demanda.

As coisas na internet incluem as pessoas. Nossas ideias, publicações, navegações deixam rastros que são analisados e combinados para nos trazer mais informações. A personalização iniciada nos anos 2000 se aperfeiçoou promovendo o direcionamento mais preciso de conteúdo: de repente reaparece um banner com aquele livro que você estava querendo comprar.

Essa troca constante de dados gera muita informação disponível para as tomadas de decisão. Estudos realizados[2]



nos Estados Unidos mostram a influência de opiniões publicadas em redes sociais nas decisões de compra, descoberta de novas marcas e serviços prestados a outros clientes como referências.

Para a central de serviços, muitos desafios estão presentes no dia a dia: qual é a voz que se apresenta ao cliente? Regras de etiqueta, políticas, monitorar sua reputação (idealmente em tempo real), tratar um volume de alertas e chamados crescente (e agora vindo de todas as coisas!)... como alocar corretamente os profissionais e recursos de modo ativo e efetivo?

Outro fator é a entrada das gerações Y e Z<sup>[3]</sup> no mercado de trabalho. Essas pessoas buscam interagir com os sistemas da empresa e realizar suas atividades profissionais de uma maneira parecida como estão acostumados em casa. Os computadores, celulares ou tablets que possuem podem ser melhores que os encontrados nos escritórios. E não são amarrados a diferentes políticas que travam determinadas ações. Interagir a partir de redes sociais para criar conteúdo, divulgar acontecimentos é natural através dessa interface. Digamos que seja um aprimoramento do letreiro luminoso ou do quadro de avisos (bulletin boards) para algo que esses profissionais já utilizavam como brinquedos antes mesmo da bola de futebol.

A mudança central do conceito de redes sociais corporativas é que complementa

a procura por documentos e scripts com a busca por pessoas: suas experiências, conhecimento, histórico profissional e de vida. Imagine encontrar e acessar rapidamente pessoas – que podem estar ao lado – que saibam falar um idioma diferente ou conheçam as localidades de outra cidade por terem nascido na região: informações que por outros fatores não surgiram de conversas formais no ambiente de trabalho, mas que aparecem na tela. Conhecimento fundamental para resolver a dúvida do cliente, com maior velocidade.

Como contraponto, os responsáveis pelas áreas de TI apontam como barreiras à adoção das ferramentas sociais à segurança da informação (68%) e a preocupação com a queda de produtividade (58%). Produtividade que é justamente uma das vantagens que podem ser obtidas com sua utilização.

Graças à participação efetiva, a voz de cada profissional envolvido pode se fazer ouvida. Todos participam e criam dinamicamente o conteúdo a ser usado para a resolução dos problemas, para atender o usuário. Como exemplos de atividades que podem ser executadas na central de serviços com a utilização das ferramentas sociais, estão treinamentos em tempo real, comunicação de incidentes, alertas e manutenções diretamente a clientes e equipes internas, conectando a todos em ambientes em que estejam familiarizados.

Em um mundo cada vez mais conectado, que gera mais e mais bips, alertas e chamados, as conexões são fundamentais: fazer com que as ideias sejam rapidamente disseminadas e movimentar a inovação.

- [1] Cisco IoT study 2014.
- [2] SalesForce Desk; IDC.
- [3] Geração Y: nascidos na década de 1980; Geração Z: nascidos na década de 1990 (Don Tapscott, "Grown up digital")



Sobre o autor Gerente de serviços da Promon-Logicalis. Com mais de 15 anos de experiência em TIC, sendo 10 com ênfase em serviços, atuou no dese-

nho e na implementação de sistemas de gerenciamento e terceirização (outsourcing) de serviços de TI em grandes corporações, governo, operadoras de telecomunicações e no desenho de portfólio de serviços. Graduado e mestre em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica – USP, está doutorando em Administração de Empresas pela FEA – USP e já foi professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.



# O Papel do HDI no desenvolvimento da área de ITSM na esfera pública

Por Natalia Gela

ercebendo que existia uma deficiência da área de TI no setor público no que diz respeito à maturidade, bem como uma grande disparidade em relação ao setor privado, o HDI Brasil viu a necessidade de desenvolver o segmento na esfera pública, passando a oferecer palestras e eventos específicos, além da criação do mais novo Board do instituto, o AGOV – Advisory Gov, focado nas particularidades que o setor exige.

De acordo com Paulo Carneiro Endres, gerente da Divisão Central de Serviços – DCS, da Procergs, o mercado em que a empresa atua é composto basicamente pelos órgãos da administração direta e indi-

reta do estado. "Para nós, o HDI tem sido um agente importante no fornecimento de padrões, conhecimentos técnicos, metodologias e ferramentas na área de atendimento e suporte técnico. Com isso, qualificamos e agilizamos a Central de Serviços, permitindo que a mesma acompanhe a constante e rápida evolução do mercado de TI, resultando no aperfeiçoamento dos serviços que prestamos ao estado e, consequentemente, na melhoria dos serviços do governo aos cidadãos", afirma Endres.

Para Eddie Gueiros, diretor de Atendimento ao Usuário de TIC do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), o HDI contribuiu para a evolução do setor de TI

na esfera pública com a disseminação das boas práticas de mercado e a promoção da cultura voltada a serviços. "Em síntese, acredito que devemos observar o cenário com maior amplitude, percebendo que, paulatinamente, a prestação dos serviços públicos se torna mais profissional a partir do desenvolvimento e da colheita dos frutos dessa contribuição", avalia Gueiros.

# A evolução

O setor vem se aprimorando com o passar do tempo, mesmo que ainda tenha um belo caminho pela frente. Há alguns anos, a contratação de serviços de TI era feita quase em sua totalidade por bodyshop.



Ministro do TCU, Augusto Sherman Cavalcanti, na abertura do Expogov 2013

"Praticamente, não existia o modelo de gestão de contratos por meio de indicadores de níveis de serviço. Atualmente, a conjuntura é bastante diferente, podemos ver que o próprio governo tomou iniciativas de criar guias de contratação e instruções normativas, como a IN 04/2010 da Secretaria de Logística e TI para contratação de soluções e serviços de TI", afirma Gueiros.

De outro ponto de vista, Endres explica que há cerca de dez anos, o mercado de TI já se encontrava em meio a uma revolução que alterou radicalmente a forma das empresas se relacionarem com seus clientes. "Os usuários deixaram de ser apenas operadores de um ou dois sistemas de informática, destinados a atender aos processos administrativos específicos em sua atividade profissional, passando a utilizar a internet no seu dia a dia, causando um aprofundamento no conhecimento técnico e uma intensificação na utilização de computadores. Isso obrigou as áreas de atendimento a aumentar rapidamente seu conhecimento técnico e sua agilidade, exigências desse novo perfil de usuários. Paralelamente e com grande rapidez, as estruturas de TI passaram a contar com

redes e sistemas cada vez mais integrados, além de uma infraestrutura em constante evolução tecnológica, complexidade e com múltiplos meios de acesso." Ainda de acordo com o gerente, esse novo cenário leva a adotar modelos de atendimento altamente integrados com os processos produtivos de TI. "Isso só tem sido possível por meio da adoção de referenciais como a ITIL, em que as Centrais de Serviços são vistas como um agente centralizador indispensável e totalmente integrado a disciplinas, como Gestão de Incidentes, Mudanças, Problemas, Configuração, entre outras."

# O papel do HDI

Buscando a evolução e o aprimoramento do setor de serviços de TI, o HDI tem apresentado palestras, eventos, além dos treinamentos. Para se ter uma ideia dessa evolução, já estamos na segunda edição do Expogov (evento que fala sobre as práticas de gestão de TI na esfera pública).

"Cresci ouvindo meu pai dizer que a educação de base é fundamental para um país, isso certamente também se aplica em nosso contexto no governo. Portanto, em minha opinião, a mudança mais perceptí-

vel (que o HDI traz para o setor) é o amadurecimento da TI inerente à capacitação dos gestores e servidores públicos que formam o corpo que, aliado à vontade de fazer, podem dar continuidade ao ciclo de melhoria contínua", avalia Gueiros. Para ele, o instituto, por meio dos Boards e da pesquisa anual, consegue dar visibilidade às boas práticas e à direção que o mercado toma, além da Conferência anual, que cumpre uma função importante ao reunir gestores do governo e da iniciativa privada num mesmo lugar, promovendo discussões que contribuem para o crescimento de todos. "Percebemos que as discussões e insumos gerados acabam refletindo nas diretrizes adotadas pelo governo, como, por exemplo, no estabelecimento de um Planejamento Estratégico de TI em que uma instituição superior define indicadores de nível de serviço mínimos a ser adotados por todos os organismos que estão submetidos às suas resoluções. Outro exemplo é a utilização dos resultados da pesquisa como baseline para as contratações no âmbito da Administração Pública", explica o diretor.

Já Endres fala que a evolução ocorrida na área de desenvolvimento, operação e telecomunicações do mercado de TIC exigiu que o atendimento e apoio técnico evoluíssem rapidamente, necessitando de processos, ferramentas e referenciais condizentes com a realidade das demais áreas das empresas do ramo e do mercado atendido. "O HDI, por meio de sua atuação como centralizador e balizador do mercado de atendimento, permitiu que nossa área acompanhasse a evolução da indústria de TIC. Nesses dez anos, percebemos mudanças importantes e vitais, como a implantação de disciplinas ITIL, desenvolvimento e implantação de bases de conhecimento, técnicas de negociação e atendimento, geração e utilização de indicadores quantitativos e qualitativos na busca da melhoria contínua, entre outras metodologias e tecnologias específicas do setor trazidas a nós pelo HDI. Além disso, em minha opinião, uma das maiores mudanças que devemos ao instituto é a valorização das profissões do setor de atendimento, por meio das diversas certificações de profissionais da área, bem como a certificação de empresas do ramo com o selo HDI", finaliza Endres.



# CONTROLE DE DANOS para Gestão de Serviço:

Uma introdução à Gestão de Problema

Por Jim McKennan

SupportWorld Brasil AGOSTO / SSTEWERO 2014

ontrole de danos: Minimizando impactos negativos quando algo ruim acontece. Quando pergunto aos meus clientes sobre seus processos de Gestão de Problema, geralmente recebo uma resposta curiosa: "Nós não temos tempo para focar nos problemas, pois estamos muito ocupados apagando incêndios. Uma vez apagando os que surgem, poderemos devotar nosso tempo à Gestão de Problema". Uma resposta como essa me diz que o cliente provavelmente não entende o que significa Gestão de Incidente ou de Problema. A ironia é que a Gestão de Problema elimina os incêndios.

Esses são, na verdade, incidentes recorrentes ou os que se repetem várias vezes. Por que eles se repetem? Porque usamos Gestão de Incidente para lidar com eles, e ela trata os sintomas do mesmo, não as causas. Se você trata apenas os sintomas, o incidente continuará a surgir.

É como ter uma dor de dente e tratar com ibuprofeno (do grupo dos anti-inflamatórios). A dor irá parar, mas o efeito é apenas temporário. Você terá de tomar mais quando a dor voltar. Esse ciclo continuará até você marcar uma consulta com seu dentista para determinar a causa da dor. Investigar a sua causa, associado à dor de dente, é Gestão de Problema. Tratar a dor com ibuprofeno, é Gestão de Incidente.

Gestão de Problema e de Incidente podem ser conceitos confusos. Então, vamos examinar suas principais características.

# **Propriedade do Processo**

Um processo é um conjunto estruturado de atividades designado a realizar objetivos e metas específicos. Tanto a Gestão de Incidente quanto a de Problema são processos. Para esse propósito de responsabilidade, todo processo requer um responsável, alguém que realmente entenda o processo e seja responsável por tudo que acontece dentro dele.

Os proprietários nomeados precisam ter ótima organização para defender o processo e ter credibilidade e autoridade o suficiente para direcionar o trabalho dos que não possam se reportar a eles. Tanto a Gestão de Problema quanto a de Incidente têm um conjunto de atividades cronológico designado a resolver incidentes e problemas, e cada gestão usa técnicas específicas para alcançar seus objetivos.



## Gestão de Incidente

De acordo com a ITIL, um incidente é definido como "uma interrupção inesperada para um serviço de TI ou uma redução na qualidade de um serviço de TI". Usamos Gestão de Incidente para reparar incidentes. O seu propósito é "restabelecer a operação de serviços o mais rápido possível", portanto, minimizando qualquer impacto negativo no negócio. No geral, estamos tentando manter acordados níveis de qualidade de serviço e disponibilidade para que o negócio possa atingir esses objetivos. Esses níveis de serviço acordados são geralmente escritos no acordo de nível de serviço que fazemos com os clientes.

Para restabelecer um serviço o mais rápido possível, precisamos nos limitar a tratar os sintomas. Se tentarmos encontrar a causa do incidente, este pode durar muito mais tempo, o que, em troca, pode ter um impacto negativo no negócio bem maior. A desvantagem de tratar os sintomas é que corremos o risco de recorrência.

## Gestão de Problema

A ITIL define um problema como "a causa subjacente de um ou mais incidentes". O propósito de Gestão de Problema é "gerenciar o ciclo de vida de todos os problemas desde a primeira identificação por meio de uma investigação mais aprofundada, documentação e eventual eliminação".

Considere uma possível economia sempre que eliminar um incidente recorrente. Cada vez que o incidente ocorrer, isto gera um ou mais chamados ao seu Service Desk. Cada ligação pode custar de \$15 a \$25 (aproximadamente de R\$ 32,00 a R\$ 53,00), sem mencionar o custo da perda de produtividade para o usuário final afetado pelo incidente (ou seja, um incidente com um impacto ou urgência muito maior que um incidente normal).

A Gestão de Problema nos dá as ferramentas de que precisamos para diagnosticar a causa raiz dos incidentes, corrigir os erros que descobrimos, iniciar a implementação de uma correção permanente e coletar informação sobre problemas e soluções de contorno. Essas soluções são métodos ou técnicas que podemos usar para reduzir ou eliminar temporariamente o impacto de um incidente ou problema até que a correção permanente possa ser implementada. A Gestão de Incidente pode então reusar essas soluções de contorno como parte de uma atividade chamada "Checagem de Erros Conhecidos" (tradução livre).

Como a Checagem de Erros Conhecidos funciona: o analista de Service Desk procura o erro conhecido na base de dados (KEDB), tentando ver se os sintomas do incidente que está sendo investigado batem com os sintomas dos incidentes ante-

riores capturados no KEDB. Gerenciado, mantido e de responsabilidade da Gestão do Problema, o KEDB grava soluções de contorno que foram usadas para solucionar incidentes anteriores. Se a Checagem de Erros Conhecidos é bem-sucedida, o profissional de Service Desk irá aplicar a solução de contorno ao novo incidente. A Checagem de Erros Conhecidos melhora a efetividade do processo de gestão do incidente, aumentando a velocidade de solução e reduzindo o downtime e a perda de produtividade.

Além de desenvolver soluções de contorno, a Gestão de Problema também investiga a causa raiz dos incidentes. Existem diversos gatilhos para iniciar a análise da causa raiz que podem ser tanto proativos como reativos.

Aqui estão alguns dos gatilhos reativos:

- Ferramentas de monitoramento de evento detectam condições de falhas e automaticamente alertam a Gestão de Problema para estas condições.
- Um incidente reaparece e é percebido pelo Service Desk ou outro pessoal técnico.
- Um incidente maior ocorre e a Gestão de Problema é notificada. A investigação do problema pode correr paralelamente à investigação do incidente ou pode ser feita após o incidente ser resolvido.
- Um fornecedor alerta o Service Desk para um problema com seu hardware, software ou serviço.

Aqui estão alguns dos gatilhos proativos:

- · Análise de tendências de um incidente anterior registrado revela tendências que indicam um erro. (Esse tipo de análise deve ser feita em uma base regular, uma vez que pode prevenir incidentes recorrentes).
- Stakeholders assumem atividades para melhorar a qualidade de um serviço usando investigação de problemas para identificar outras ações de melhorias que podem ser apropriadas.

Uma vez que o responsável pelo processo da Gestão de Problema decida iniciar uma investigação, seja reativa ou proativamente, ele deve abrir um ticket de problema e começar a catalogar informações pertinentes, como: detalhes dos usuários, serviços, hardwares, softwares, prioridades, detalhes de categorização,



uma descrição do problema, referências cruzadas entre outros incidentes e o incidente que está sendo investigado, e todas as medidas tomadas durante o processo de investigação e diagnóstico. Quando o problema for categorizado, o responsável pelo processo deve então contratar um especialista no assunto (Subject Matter Expert - SME) para conduzir a investigação.

## Técnicas Investigativas

Gestão de Problema utiliza uma série de técnicas de investigação. Aqui estão algumas das mais comuns:

## **Brainstorming**

Para obter algum conhecimento sobre o problema investigado, pode ser útil conduzir uma sessão de brainstorming envolvendo stakeholders e SMEs. O facilitador deve compartilhar os detalhes do problema com o grupo e então pedir aos participantes que compartilhem suas ideias sobre causas potenciais, construindo em cima das ideias uns dos outros, sem críticas ou julgamentos. O facilitador deve anotar cada ideia e as iniciais do participante num flip chart ou lousa, deixando a sala após cada ideia para adicionar os detalhes depois. Essa parte do encontro deve progredir rapidamente. O objetivo é capturar quantas ideias forem possíveis em um período relativamente curto.

Assim que o fluxo de ideias começar a diminuir, o facilitador deve então voltar ao começo da lista e pedir para cada um dos participantes que explique suas ideias. Esse é o momento para detalhes e discussão. Com as discussões, muitas ideias serão eliminadas e apenas a lógica moral e as causas prováveis permanecerão.

## Diagrama Ishikawa

Kaoru Ishikawa foi um líder em controle de qualidade japonês e desenvolveu um único jeito de diagramar causas e efeitos durante as sessões de brainstorming. O diagrama é, geralmente, referido como um diagrama de espinha de peixe por conta de seu formato.

O problema sob investigação deve ser documentado na cabeça do peixe. Enquanto é feita a sessão de brainstorming, as

# **CONEXÃO INTERNACIONAL**



ideias devem ser agrupadas em amplas categorias nos ossos do peixe. Completado o diagrama, o facilitador deve pedir aos participantes que classifiquem as principais causas, baseados em seu conhecimento e experiência. A Gestão de Problema deve então começar investigando ou testando as causas que foram classificadas como principais, para isolar a verdadeira causa.

# Análise do valor da dor

Se o número de problemas que requerem investigação exceder o tempo disponível para essas investigações, você necessitará priorizá-los e decidir quais problemas endereçar primeiro. Isso pode requerer uma análise profunda para determinar o nível de dor sentido pelo negócio e/ou usuários finais. Você pode querer criar uma fórmula matemática para medir a dor baseada no número de pessoas afetadas, no tamanho da interrupção ou do downtime, ou no custo da interrupção (se isso puder ser calculado). Você também pode ter alguns dos seus principais usuários finais olhando à lista para ajudá-lo efetivamente a priorizar suas investigações, a fim

de satisfazer suas necessidades e as necessidades do negócio.

# **Kepner-Tregoe**

Desenvolvida por Charles Kepner e Benjamin Tregoe, esta técnica envolve os seguintes passos:

- Definir o processo. A precisa definição deve explicitamente identificar como o problema se desvia da norma (ou níveis de serviços acordados, se você tiver um Acordo de Nível de Serviço).
- Descreva o problema. O problema deve ser descrito em termos de identidade, localização, tempo e tamanho.
- O que não está funcionando com a especificação?
- Onde isso está acontecendo?
- Quando isso começou?
- Quão grande é o problema?
- Quantas pessoas/ partes/ serviços foram afetados?
- As respostas a essas perguntas irão revelar o que está errado. Compare o produto/serviço afetado com alguma coisa que é similar, mas está funcio-

- nando corretamente, e então procure por diferenças relevantes entre os dois.
- Identifique possíveis causas. A lista de diferenças identificadas no passo anterior deve revelar causas possíveis.
- Teste a causa mais provável. Qual das possíveis causas devem ser avaliadas para determinar o que pode estar causando todos os sintomas do problema.
- Verifique a Verdadeira Causa. O passo final envolve testar as causas possíveis restantes para verificar o que é a verdadeira causa (por exemplo, ao implementar uma mudança ou substituir uma parte).

Uma vez identificada a causa raiz, o SME deve desenvolver e implementar uma solução de contorno temporária, registrar esta informação no KEDB, e notificar o gestor de incidente sobre os resultados da investigação. Certifique-se de direcionar a Gestão de Incidente ao KEDB para a solução de contorno, caso mais incidentes aconteçam antes que a correção permanente possa ser aplicada.

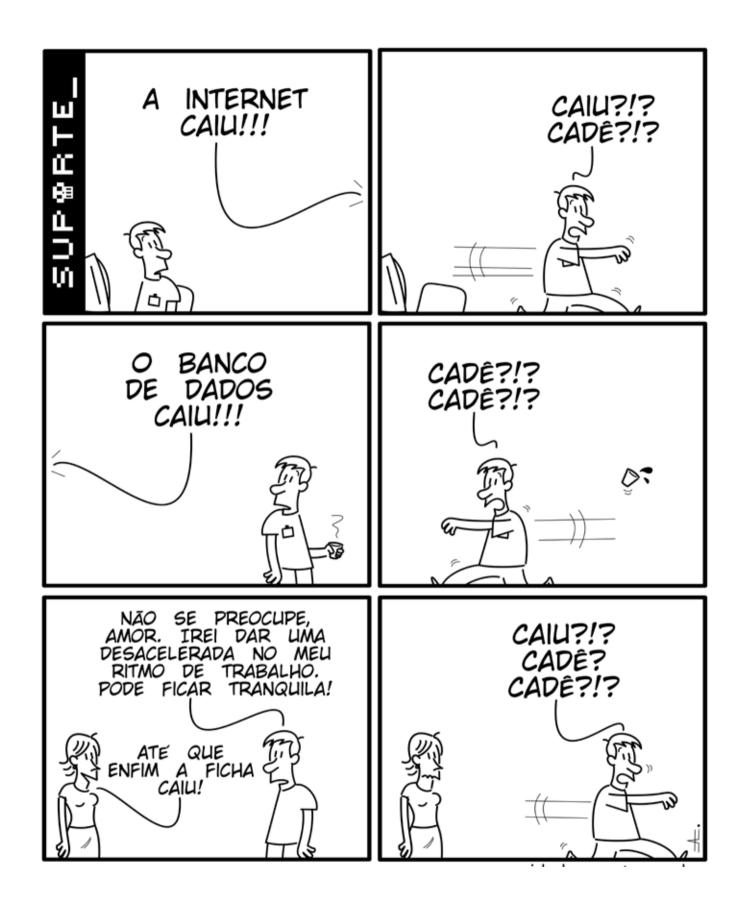
# Corrigindo o problema permanentemente

Para aplicar uma solução permanente à causa raiz de um problema, a Gestão de Problema precisa preencher uma Requisição de Mudança e submetê-la à Gestão de Mudança. Esta irá avaliar a solução recomendada e aprovar a implementação da mudança.

Começando a eliminar os incidentes permanentemente, você poderá dedicar mais tempo para a Gestão do Problema. No longo prazo, você experimentará menos incidentes e interrupções, economizará mais, aumentará a produtividade e entregará níveis maiores de qualidade e disponibilidade de serviços.

# Sobre o autor

Jim McKennan é um consultor sênior de ITSM com uma sólida formação em gestão de equipes de suporte e entrega de treinamento ITIL. Possui o mais alto nível de certificação ITIL disponível atualmente (ITIL Expert); McKennan oferece consultoria e serviços educacionais para clientes com base num profundo conhecimento e experiência com as melhores práticas de ITSM. É também escritor e blogueiro e palestrante em eventos regionais e nacionais.



**André Farias** 



"CONSTRUÍDO SOBRE INOVAÇÃO E VALORES CONSOLIDADOS"

Processos ITSM, Mobilidade, Múltiplas Integrações, Tecnologia inovadora, Qualificada e Flexível para seu negócio





As pessoas são o recurso mais importante e um diferencial de sua empresa. Para elas, tempo é o bem mais precioso.

A gestão de serviços na Nuvem da CA Technologies agiliza o suporte, gerenciamento e entrega de serviços, com baixo custo e menos risco.

Assim, você e sua equipe têm mais tempo para inovar e acelerar o seu negócio.

