HDI SupportWorld™

A revista líder mundial em Service Desk e Field Support

ANO III – Nº 23 – abril / maio 2015

WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA

R$ 12,90

Como transformar uma operação caótica em um Suporte de sucesso

Caso de Sucesso
Seguradora Líder – DPVAT

Entrevista

BRENO GUSTAVO SOARES DA COSTA
TCU

Gestão do Conhecimento

O DILEMA DO BACKLOG

A GESTÃO DOS CHAMADOS ABERTOS, VENCIDOS OU NÃO!

/SIMPLES E ÓTIMO/

É ASSIM QUE O SERVICE DESK DEVE SER!

/SER ÓTIMO É **GARANTIR**, CONTINUAMENTE, O SIMPLES **BEM FEITO**.

A RESOURCE SABE COMO **FAZER**/

As boas práticas em Service Desk não são novidades, ainda que ocorram muitas dificuldades para entregar o básico para o serviço. A Resource desenvolveu um modelo operacional simples e eficaz que garante a execução e continuidade das práticas necessárias em operações de Service Desk.

- ATENDIMENTO **ÁGIL** //
- /**CONSISTÊNCIA** NO ATENDIMENTO //
- /RESOLUÇÃO EM **1º NÍVEL** //
- /**INFORMAÇÕES** GERENCIAIS //
- /AUMENTO DE **DISPONIBILIDADE** //

/**GOSTOU?**
ENTRE**EM**CONTATO:

www.resource.com.br | +55 (11) 3290-4000

Resource® IT SOLUTIONS
CLOSER. FASTER. BETTER.

CARTA DO EDITOR

RENOVAÇÃO

Essa é a palavra que representa a nova fase em que estamos entrando, não só da revista SupportWorld, mas também do HDI Brasil. E para acompanhar este momento, resolvemos reformular nossa revista, com uma nova identidade visual.

Além disso, para comemorarmos este momento junto com nossos leitores, resolvemos presenteá-los com mais uma publicação, toda especial, dentro desta revista. Então, apresento a vocês, a SupporTI, que traz conteúdos sobre governança, sistemas, gestão, entre outros temas que fazem parte do universo da TI.

Já a SupportWorld continua focando seus assuntos no mundo do Suporte à TI. E nesta edição, mais que especial e de cara nova, recheamos seu interior com assuntos quentíssimos.

Apresento a vocês a SupporTI, que traz conteúdos sobre governança, sistemas, gestão, entre outros temas que fazem parte do universo da TI

Na Matéria de Capa, trazemos especialistas debatendo sobre o tal do Backlog. O que é? Qual a diferença entre este e Fila de Atendimento, como fazer a sua gestão, etc.

Ainda, temos um convidado do TCU, Breno Costa, respondendo a questões sobre Gestão do Conhecimento na editoria Entrevista, e um Caso de Sucesso sobre como transformar o seu Suporte em um Sucesso, com a Seguradora Líder – DPVAT.

E não para por aí! Nossos colunistas capricharam em seus artigos, abordando assuntos, como Gestão Financeira, Estratégias de Remuneração e TI aliada ao negócio. Espero que gostem!

Boa Leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

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

EXPEDIENTE
CEO: Luiz Couto
luiz@hdibrasil.com.br
Diretor-executivo: Thiago de Marco
thiago@hdibrasil.com.br
Gerente Comercial: Felipe Coelho
felipe.coelho@hdibrasil.com.br
Analista de marketing: Luiza Guerra
luiza@hdibrasil.com.br
Diretora Executiva de Conteúdo e Auditoria: Cintia Caputto
cintia.caputto@hdibrasil.com.br
Diretor de Serviços: Valtomir Santos
kid@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: Eliete Martins
eliete@hdibrasil.com.br
Executivos de produtos:
Marcela Couto
marcela@hdibrasil.com.br
Tatiana Gomes
tatiana@hdibrasil.com.br
Analista de Call Center: Daiana David
daiana@hdibrasil.com.br
Editora-chefe: Natalia Gela – MTb 54.871
natalia@hdibrasil.com.br
Revisora: Maria Elisa Guedes
redacao@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

PUBLICIDADE
Executivos de conta:
Marcela Couto
marcela@hdibrasil.com.br
Tatiana Gomes
tatiana@hdibrasil.com.br

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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.

ASSINATURAS
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.
Contate-nos pelo telefone:
(11) 3071-0906.

SUMÁRIO

05 **Biblioteca**
Dicas de leitura

06 **HDI On-Line**
Artigos e white papers

07 **Palavra do Especialista**
A experiência do Cliente

08 **Entrevista**
Gestão do Conhecimento

14

ILUSTRAÇÃO: ZKETCH

Caso de Sucesso
Seguradora Líder – DPVAT

16

FOTO: RA2 STUDIO

Matéria de Capa
Tudo sobre Backlog

19 **SupporTI**
Encarte

36 **Finanças**
Gestão Financeira

40 **Gestão de Pessoas**
Estratégia de remuneração nas áreas de TI

44 **TI/Negócio**
TI aliada ao Negócio na Era Digital da Consumerização

48 **Conexão Internacional**
O Futuro são os Service Desks Inteligentes

53 **Humor**
Por André Farias

DICAS DE LEITURA

COMO CHEGAR AO SIM – COMO NEGOCIAR ACORDOS SEM FAZER CONCESSÕES

- **Autores:** Ficher, Roger; Patton, Bruce (edição revisada); Ury, Willian
- **Editora:** Solomon Editores
- **Idioma:** Português

Este livro oferece uma estratégia comprovada, concisa e detalhada para se chegar a acordos mutuamente aceitáveis em toda espécie de conflito – quer envolvam pais e filhos, empregadores e empregados, cliente e empresas. A obra diz como separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; trabalhar junto para criar opções que satisfaçam às duas partes; etc.

SONHO GRANDE

- **Autora:** Correa, Cristiane
- **Editora:** Sextante
- **Idioma:** Português

Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo

Em pouco mais de quatro décadas, eles ergueram o maior império da história do capitalismo brasileiro e ganharam uma projeção sem precedentes no cenário mundial. A fórmula de gestão que desenvolveram, seguida com fervor por seus funcionários, se baseia em meritocracia, simplicidade e busca incessante por redução de custos. Uma cultura tão eficiente quanto implacável.

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – 2.ª edição revista e ampliada

- **Autores:** Silva, Fábio Gomes da; e Zambon, Marcelo Socorro
- **Editora:** CENGAGE Learning
- **Idioma:** Português

As organizações são um conjunto de processos complementares que culminam em produtos ou serviços destinados a clientes. A razão de ser desses processos é simples: atender às necessidades e expectativas dos clientes e, para tanto, as organizações devem ter claro quem são os clientes-alvo de seus processos e o que almejam. É sobre esse tema que trata esta obra.

FOTOS DIVULGAÇÃO

GERAÇÃO DE VALOR – COMPARTI-LHANDO INSPIRAÇÃO

- **Autor:** Silva, Flávio Augusto da
- **Editora:** Sextante
- **Idioma:** Português

Desde que nascem, as pessoas são treinadas para agir de acordo com o senso comum. O ensino convencional as estimula a buscar segurança e não liberdade. Com medo de se arriscar, a maioria delas segue o fluxo da boiada e acaba sonhando pequeno, optando por conseguir um emprego estável e passar anos financiando a casa própria. Este livro traz uma seleção criteriosa dos textos mais afiados e das charges mais provocadoras do blog Geração de Valor.

O QUE TEMOS A OFERECER AOS NOSSOS CLIENTES?

Uma coisa é certa: equilibrar o que se entrega com o que o cliente espera é um trabalho hercúleo. Quando compramos um carro, temos em mente o quanto podemos investir e o tipo/marca que mais nos atrai. Ao chegar à loja, você tem a possibilidade de escolher a cor e negociar a forma de pagamento, geralmente vinculada à instalação de pequenos acessórios. (...) agora vamos testar o serviço e é sobre isto que quero falar.
Leia mais em: http://bit.ly/article-01-ed_23

NOVOS CANAIS DE ATENDIMENTO: SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Se seus colaboradores e agentes de atendimento não estão devidamente treinados e capacitados, com certeza será um "dificultador" nas interações entre cliente e suporte. Se as políticas e a qualidade de atendimento ao cliente não são flexíveis e versáteis, estas vão afastar os clientes.
Mas afinal, como devemos atender nossos clientes?
Leia mais em: http://bit.ly/article-02-ed_23

FOTO: RAWPIXEL

EM BUSCA DE UMA AGENDA MAIS PRODUTIVA

Gestão de tempo é um tema que tira o sono de muitos profissionais. Teoricamente, a rotina está organizada. Ao chegar ao escritório, a vida se complica. Telefonemas, colaboradores se revezando na porta com dúvidas, queixas e questionamentos, reuniões inesperadas, emergências reais e fantasiosas. Tudo ao mesmo tempo agora. O relógio avança, o dia termina e o que estava na pauta continua ali, esperando para ser feito no dia seguinte. O pior é a sensação de improdutividade, de voltar para casa exausto sem ter concluído uma tarefa sequer.
Leia mais em: http://bit.ly/article-03-ed_23

Em TI, mais vale formação ou experiência?

Com o início do ano letivo, muitos colaboradores se indagam sobre ter ou não uma formação acadêmica. Muitos deles seniores, com larga experiência. Outros juniores, com pouco tempo na área. Para essa pergunta, não há resposta-padrão. Depende do momento de cada profissional, do momento tecnológico que o mercado vive e de planejamento de carreira.
Leia mais em: http://bit.ly/article-04-ed_23

WHITE PAPER

Fases da Gestão de Serviços Compartilhados

Diversas áreas de suporte das organizações, tradicionalmente, focam no gerenciamento e na melhoria contínua de seus próprios serviços e processos. Contudo, usuários finais estão cada vez mais críticos e extremamente exigentes em relação à entrega dos serviços fornecidos pelas áreas de TI, RH e Facilities, surgindo uma necessidade cada vez maior de implementar ações estratégicas para atingir essas expectativas.
Neste artigo, vamos abordar a importância da aplicação do conceito de CSC (Central de Serviços Compartilhados) no cenário atual das organizações.
Leia mais em: http://bit.ly/whitepaper-ed_23

FOTO; RAWPIXEL

PROFISSIONAL SATISFEITO É SINÔNIMO DE CLIENTE SATISFEITO

Vitrine da área. Assim, normalmente, é conhecida a área de suporte/atendimento ao cliente e, como toda vitrine, tem de ser bonita, tem de oferecer uma experiência agradável

Por Cintia Caputto

CINTIA CAPUTTO
Diretora executiva de Conteúdo e Auditoria do HDI Brasil. Com experiência de 13 anos em Service Desk e Field Services, tem amplo conhecimento em gestão de equipes, desenvolvimento estratégico para melhoria no atendimento, desenvolvimento de processos, monitoramento, dimensionamento de equipes, controle de custos, maximização de ROI, scripts e metodologias de trabalho.

Áreas de atendimento ao público lidam com todo tipo de comportamento, com vários estilos de linguagem, com culturas diferentes e com sentimentos. Saber lidar com cada público de maneira correta é o estado da arte e, como toda arte, precisa de dedicação, aprendizado contínuo, experiência, sustentação e dom, é claro.

No caso da área de suporte/atendimento ao cliente, vamos entender esse "dom" como softskills. O profissional dessa área precisa ter a postura de servir, ter habilidades de comunicação, sorriso fácil e postura transparente.

Como primeiro contato dos usuários/clientes, a "vitrine" precisa proporcionar uma experiência agradável ao cliente. Ao fim de um atendimento, essa experiência é que fará com que o cliente entre em contato novamente, volte a utilizar o serviço, confie.

Para entendermos melhor, vejamos uma situação cotidiana. Quando vamos a um local de compras, um shopping, por exemplo, inevitavelmente olhamos as vitrines, interessamo-nos por algo que vemos, ouvimos, sentimos, como: a roupa na vitrine, a disposição das peças, a cor, o formato do local, o perfume da loja. Se entramos no local e somos recepcionados por um(a) vendedor(a) com um sorriso, com postura de serviço, certamente vamos sentir uma sensação boa/experiência agradável. Essa é a experiência que vamos levar, independente do produto adquirido ou não.

Quando um usuário/cliente entra em contato com a área de suporte/atendimento e tem uma experiência agradável, isto faz com que ele use o serviço outras vezes.

Manter o profissional satisfeito é a chave!

O profissional de atendimento/suporte necessita passar por treinamentos constantemente, reciclar-se e obter novos conhecimentos. Precisa gostar do que faz, sentir-se reconhecido pelo seu trabalho, por seus esforços e ser recompensado por isso.

Para o HDI, profissional satisfeito é sinônimo de cliente satisfeito.

A satisfação do profissional se faz por meio dos pilares:

Plano de Treinamento: O profissional precisa saber quais são os treinamentos que estão previstos ao longo de um ano e pode/deve sugerir currículos específicos.

Plano de Desenvolvimento de Carreira: O profissional precisa saber quais são os caminhos que ele pode seguir e o que deve fazer para alcançar seus objetivos pessoais, associados com os da empresa.

Avaliação de Desempenho: O profissional precisa saber se o caminho que ele está percorrendo está de acordo com as expectativas da empresa. O alinhamento de objetivos é necessário semestralmente.

Satisfação do Profissional: O profissional precisa ser ouvido e sua satisfação com o trabalho deve ser avaliada pelo menos uma vez ao ano.

Compensação: O profissional de suporte deve receber uma compensação/salário por sua contribuição, no mínimo, de acordo com o mercado local (cidade, estado, vertical).

Gratificação e Reconhecimento: O profissional precisa ter conhecimento e participar das iniciativas da empresa relacionadas a gratificação e reconhecimento. Essas iniciativas devem ter início, meio e fim (conhecidas também como campanhas).

ILUSTRAÇÃO: FOTOLIA365

BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Da Redação

A Gestão do Conhecimento (GC) está ganhando cada vez mais espaço nas organizações à medida que os benefícios de sua implantação, tanto operacionais quanto financeiros, ficam evidentes aos olhos do negócio. Aumento da produtividade e eficácia, diminuição do Tempo Médio de Atendimento, vantagens e desvantagens do autoatendimento, bem como satisfação do cliente, são alguns dos temas abordados neste bate-papo com Breno Gustavo Soares da Costa – diretor de Relacionamento com Clientes do Tribunal de Contas da União.
Boa Leitura!

O que é?

É o processo que tem a responsabilidade de registrar, validar e distribuir o conhecimento necessário à tomada de decisão, tanto operacional quanto estratégica. Essa gestão deve garantir que o conhecimento organizacional esteja acessível a todos os interessados, internos ou externos à organização, e que ele esteja atualizado no momento do consumo.

Quais benefícios pode trazer ao negócio? Explique.

O conhecimento é necessário para a execução das atividades que qualquer negócio realiza, sejam elas administrativas ou pertencentes à área fim da organização. Muitas vezes, esse conhecimento é tácito e está disponível apenas nas cabeças de algumas pessoas, ou em anotações individuais desestruturadas, acessíveis apenas por quem as criou. A Gestão do Conhecimento, ao identificar as informações relevantes para os processos de negócio, registrá-las e torná-las acessíveis para o restante da organização, proporciona padronização, diminuição do retrabalho, diminuição do risco de perda de informação e, como consequência, diminuição de custos. Com mais informações detalhadas acerca do funcionamento de seus processos de negócio, é possível ter mais agilidade na tomada de decisão, o que pode se tornar um diferencial competitivo.

Como está relacionada à TI?

A Gestão do Conhecimento tem um potencial muito grande de benefícios para os processos de TI. O volume de informações é alto e a velocidade de atualização também é muito grande.

Por exemplo, há quinze anos, não havia smartphones, nem tablets. Os dispositivos móveis eram chamados de PDA (Personal Digital Assistant). Cada fabricante tinha um sistema proprietário. A Palm, empresa americana, era a líder absoluta de mercado com o PalmOS®, a Microsoft lançou o Windows CE em alguns dispositivos e a Apple lançou o dispositivo Newton, ambos sem sucesso. A partir de 2002, a junção com o celular começou a ocorrer com o modelo TREO, da Palm, com o Blackberry®, da RIM, e pelo uso do sistema operacional Symbian®, em celulares Nokia. A partir de 2008, a Palm perdeu fortemente mercado, sendo "engolida" pelas concorrentes Samsung e Apple, e a marca, adquirida pela HP um ano antes por 1 bilhão de dólares, foi retirada do mercado em 2011.

Em 2008, o Google lançou o Android®, que teve comercialização em escala mundial a partir de 2009, sendo hoje o sistema operacional de 81% dos smartphones no mundo inteiro (IDC 2014). A Apple lançou o Iphone® em 2007 e o Ipad® em 2010, dois grandes sucessos. As duas marcas juntas, com dispositivos e sistemas criados há pouco mais de 8 anos, detêm 96% do mercado mundial de smartphones.

Hoje, quase ninguém se lembra mais dos primeiros dispositivos, mas todos nós temos acompanhado as evoluções do Android e IOS, que têm novas versões liberadas a cada ano, demandando atualizações nos conhecimentos relativos a operação nos centros de suporte.

Cito o exemplo do mercado de dispositivos móveis e celulares, pois eles são onipresentes hoje em dia, sendo objetos de parte das demandas abertas na Central de Atendimento. Mas há casos similares em todas as áreas que envolvem algum tipo de tecnologia computacional.

Nesse contexto, é indispensável para a TI manter-se atualizada de forma a conseguir atingir o seu propósito de fornecer produtos e serviços tecnológicos, assim como de apoiar o seu uso de forma eficiente e efetiva.

Qual o seu papel na Central de Atendimento?

Atendimento é antes de tudo saber ouvir. Mas após ouvir, é necessário encaminhar as demandas de dúvidas, incidentes e solicitações, no menor tempo possível e de forma efetiva. Nesse momento, ter a informação necessária de forma fácil, precisa e rápida é essencial para cumprir o propósito da Central de Atendimento e atender às expectativas dos usuários.

No âmbito do suporte de TI, há um processo de Gestão do Conhecimento específico, que é o KCS® – Knowledge Centered Support (Suporte Centrado no Conhecimento, em tradução livre), que estrutura a organização de suporte e implementa boas práticas consagradas internacionalmente.

Quais vantagens o compartilhamento de conhecimento de TI com todos os departamentos da empresa pode trazer ao negócio? Explique.

O compartilhamento do conhecimento da TI é a base para a implementação do autoatendimento. Quanto maior a adoção do autoatendimento, maior a produtividade do restante da organização e menor a demanda para o centro de suporte, diminuindo custos e tempo médio de atendimento.

Como soluções (metodologia + ferramenta) de GC podem atenuar os efeitos da rotatividade de profissionais? Explique.

O KCS® determina que o conhecimento seja registrado no contexto do usuário, ou seja, utilizando os termos do usuário para a busca e o registro, sem tradução para o "tecniquês" da TI. Isso faz com que haja uma maior facilidade para o profissional novato de encontrar o que está sendo demandado e diminui, portanto, um dos efeitos adversos da rotatividade.

Como trabalhar a questão da mudança cultural para implantá-la?

Como disse Peter Drucker: "A cultura come a estratégia no café da manhã!". Mesmo as pessoas concordando racionalmente que a mudança é benéfica, é preciso considerar que mudanças culturais são difíceis e fazer o devido acompanhamento. O ideal é ter apoio da alta administração, fazer boa comunicação dos benefícios da mudança e começar com um piloto, apenas com parte da equipe, e ir aumentando aos poucos, corrigindo os problemas encontrados e comunicando os resultados alcançados, paciente e continuamente até atingir toda a organização.

Como trabalhar a resistência dos profissionais de suporte e convencê-los de que o compartilhamento de conhecimento é benéfico a todos?

Inicialmente, valer-se dos profissionais que estejam interessados no sucesso do projeto para gerar uma agenda positiva a partir dos primeiros resultados, que certamente serão motivadores, considerando que a empresa ainda não tenha nenhuma ação importante de Gestão do Conhecimento. Em seguida, adotar a estratégia de valorizar os principais produtores de conhecimento, que serão os autores dos conhecimentos mais reutilizados e não os que geram muitos conhecimentos com pouco reuso.

Quais são as metodologias e ferramentas mais indicadas como soluções da GC? Por quê?

Como já falado anteriormente, KCS® é uma metodologia de Gestão do Conhecimento específica para suporte e é a mais indicada para organizações (empresas ou departamentos) que prestam suporte. Há diversas ferramentas de gestão de demandas (solicitações, eventos, problemas, mudanças) que têm funcionalidades compatíveis com o KCS®, como a busca na base de conhecimento por palavras-chaves (termos dos usuários), criação integrada dos conhecimentos e relatórios. O CSI – Consortium for Service Innovation –, criador do KCS®, analisa as ferramentas que são 100% compatíveis com o KCS® e mantém uma lista atualizada em seu site (http://www.serviceinnovation.com).

Como treinar os profissionais de suporte para se adequarem à GC? O que eles precisam aprender? Explique.

A principal mudança é o foco no conhecimento explícito. É preciso garantir que a busca pelo conhecimento seja a primeira ação do atendimento. Caso não seja encontrado o conhecimento específico, este deve ser registrado, de preferência na mesma ferramenta em que foi feita a busca, tirando-o da cabeça (ou das anotações próprias) de algumas pessoas. O conhecimento tácito não é compartilhável se não for registrado na ferramenta comum de busca, criação e de registro dos atendimentos.

De que forma a aplicação de soluções de GC garante a satisfação do cliente? Explique.

Os benefícios do uso da Gestão do Conhecimento impactam diretamente na satisfação do cliente, à medida que o tempo médio do atendimento diminui, a eficácia aumenta. Um dos últimos passos no ciclo de vida de um conhecimento é ser publicado para ser usado no autoatendimento, caso atenda a algumas condições.

O aumento da oferta de soluções por autoatendimento também contribui para o aumento da satisfação do cliente.

De que forma a aplicação de soluções de GC contribui para a redução de custos no suporte? Explique.

Reduzindo o tempo necessário para que um novo profissional de suporte esteja apto a fazer atendimentos. Como o foco é no conhecimento e o conhecimento traz o contexto do usuário, um novo profissional de suporte pode ser efetivo em menos tempo, diminuindo o custo com a curva de aprendizado.

Como a GC contribui para uma relação duradoura com o cliente?

As necessidades relatadas são registradas na linguagem do cliente. Assim, sem "traduzir" para termos técnicos, usando diretamente a percepção do cliente para os problemas ou situações que ele precisa endereçar, tem-se um melhor alinhamento e um aumento da confiança dos clientes, que começam a se sentirem compreendidos.

Quais são as maiores dificuldades enfrentadas ao implantar a GC?

A mudança de cultura é a principal. Difícil convencer os profissionais de suporte, principalmente os que são mais efetivos – as estrelas do atendimento –, a mudar a sua forma de agir, pois toda mudança traz algum nível de insegurança.

Sem o engajamento desses "campeões", o processo de convencimento da equipe torna-se mais complexo. Como consequência, caso a alta gestão não esteja disposta a patrocinar a mudança durante todo o tempo de que ela necessita para acontecer, corre-se o risco de o projeto virar um caso de fracasso, o que tornará mais difícil uma segunda investida com o mesmo intuito.

Quanto tempo, em média, dura esse processo?

Essa é uma pergunta muito difícil de responder. As variáveis mais importantes que determinarão o tempo de implantação de um novo processo em uma organização são: apoio da alta gestão da organização de suporte; experiência com implantações de processos; nível de automação. Sem apoio da alta administração, a cobrança por resultados rápidos, e às vezes incompatíveis com a dificuldade de mudança no processo operacional, é um fator que "joga contra" o sucesso da empreitada. Uma equipe experiente na implantação de processos saberá usar melhor os pequenos sucessos em prol da motivação de toda a equipe e fazer mudanças de rumo pontuais, mas na frequência necessária, para que continue havendo acréscimo de adesão ao processo como um todo. Um adequado nível de automação, normalmente executado por ferramentas de Gestão do Conhecimento, que podem ou não estar integradas com a ferramenta de registro de demandas, limita a dificuldade a questões culturais. Caso o novo processo demande grande esforço operacional, isso impactará negativamente em sua adoção.

Qual o tempo de adaptação necessário?

Variará de organização para organização. Normalmente, ele é da escala de meses.

Como a aplicação de soluções de GC contribui para a agilidade e eficiência na resolução de chamados?

Usar diretamente os termos do cliente na busca pelos conhecimentos elimina a etapa de traduzir o que o cliente fala para termos técnicos. A busca inicial não apenas é mais rápida, como também diminui-se o potencial de erros advindos dessas traduções e, consequentemente, o tempo para um atendimento efetivo.

O uso de conhecimentos simples e padronizados torna mais rápida a sua leitura e uso no momento do atendimento telefônico, tornando-o mais eficiente. A validação do conhecimento pelo uso informa aos profissionais de suporte qual o nível de confiança daquela informação, tornando o processo retroalimentável.

Quais os problemas do autoatendimento?

Quando ele não funciona, é necessário acionar o suporte, o que aumenta o tempo da solução e traz insatisfação do usuário. Ele pode não funcionar por erro na execução, por mudanças no ambiente em que ainda não foi considerado o conhecimento disponibilizado, ou mesmo por indisponibilidade em algum sistema ou equipamento necessário.

Quais os benefícios do autoatendimento? Explique.

Diminuição de custos com suporte; diminuição da carga de trabalho da equipe de suporte, o que pode proporcionar menos estresse e mais disponibilidade para treinamentos; maior satisfação dos usuários, uma vez que parte deles prefere resolver sozinha suas demandas, quando possível; maior produtividade dos usuários.

Como avaliar o retorno do investimento?

MEDINDO INICIALMENTE AS VARIÁVEIS QUE, ESPERA-SE, MELHORARÃO COM A IMPLANTAÇÃO DO KCS®. COMO SUGESTÕES DE VARIÁVEIS MAIS PROPENSAS A MELHORAR TEMOS:

- O tempo necessário para que um novo profissional de suporte esteja apto a realizar atendimentos efetivos;
- Tempo médio de atendimento;
- FCR – First Call Resolution – resolução de demandas no primeiro contato com o usuário;
- Satisfação dos usuários.

Em seguida, é necessário se fazer uma estimativa para a melhoria, quantificá-la e compará-la com o investimento necessário para a implantação do processo.

Como deve ser realizada a documentação do conhecimento? Explique.

Deve ser definido um modelo-padrão de conhecimento, com leiaute e estruturas simples. Exemplos de boas práticas de documentação devem ser fornecidos também. A estrutura deve conter: os termos usados pelo cliente ao fazer a solicitação de suporte, o ambiente do cliente (versões de hardware e software e outras informações de ambiente) e a solução.

ILUSTRAÇÃO: DOPPELGANGER4

Como capturar e organizar os elementos do conhecimento? Explique.

Os elementos do conhecimento têm de ser capturados durante o processo de solução das demandas. O atendente deve criar um rascunho do conhecimento e disponibilizá-lo. A partir daí, outros atendentes podem reusar esse conteúdo e devem marcá-lo indicando se está correto ou se precisa de algum ajuste. Um segundo nível da Gestão do Conhecimento fará o monitoramento do conteúdo e promoverá os conhecimentos mais reusados de rascunho para publicá-lo, ou corrigirá os conhecimentos marcados para ajustes. Os conhecimentos criados, mas com pouco ou nenhum reuso, não são avaliados.

Como lidar com os múltiplos canais de atendimento (e-mail, chat, etc.) de forma que as informações continuem padronizadas e unificadas?

A base de conhecimento e o processo que a mantém efetiva e atualizada devem ser os mesmos, independentemente do canal. Preferencialmente, deve-se usar um único sistema de gestão de demandas e um único sistema de gestão da base de conhecimento para qualquer canal.

Qual o passo a passo da aplicação da GC? Explique a importância das etapas.

1. Avaliação da situação atual da organização – importante conhecer o que se quer mudar;

2. Oportunidades de automação – quais partes do processo poderão ser automatizadas e quais serão as ferramentas de TI que o apoiarão;

3. Projeto básico – planejamento da implantação do processo;

4. Desenvolvimento da equipe – grupo responsável pela origem da base de conhecimentos;

5. Lançamento – institucionalização do processo e lançamento para toda a organização;

6. Melhoria contínua – reavaliação periódica do processo com ajustes necessários.

CASE SEGURADORA LÍDER – DPVAT

Como transformar uma operação caótica em um Suporte de Sucesso

Imaginem um ambiente de Service Desk sem sistema de gerenciamento de chamados, sem central telefônica dedicada, com chamados demandados via e-mail! Agora, imagine esse ambiente em uma grande operação? Pois bem, foi por conta desse cenário que o Suporte da Seguradora Líder – DPVAT precisou ser reformulado

Por Natalia Gela

Com a evolução e o crescimento da organização, as operações foram ficando cada vez mais robustas e diversificadas, sendo necessário aprimorar o Suporte. De acordo com Bruno Amaro Silva da Costa, coordenador de Serviços e Operações de TI da empresa, para que isso fosse possível, foi preciso avançar com a profissionalização do suporte e reformular o Suporte a Campo, que passou a ser um grande apoio ao suporte de primeiro nível.

Ele conta que a falta de registro e a possibilidade de rastrear uma solicitação de serviço ou um incidente demandado pelos usuários, bem como o grande e crescente volume de e-mails recebidos e tratados pelo "Service Desk", demonstravam um descontrole grande. Com isso, as entregas da TI para os usuários eram percebidas como desordenadas e de baixa qualidade.

Costa explica que os principais problemas do modelo de Suporte anterior eram a demora no registro; solução de primeiro nível baixa; triagem para os grupos solucionadores de segundo e terceiro nível com baixa qualidade de informações; além do uso de e-mails como forma de entrada de demandas.

"Os maiores ofensores do recebimento de demandas por e-mail, sem dúvida, eram o grande volume de demandas; as infinitas 'pastas' em que estas demandas eram separadas; a falta de gestão sobre o que efetivamente havia sido tratado, ou o que era para ser priorizado; a deficiência em obter informações rápidas sobre a demanda e em identificar o analista responsável por 'cuidar' da demanda e dar retorno aos usuários", avalia.

A SOLUÇÃO

De forma a solucionar essas questões e minimizar o seu impacto, foram criados um Canal de Contato Único, com uma central telefônica, e recursos como métricas de desempenho, gravação, escuta e relatórios. "A central faz a distribuição automática somente com avisos de nova chamada, sem a necessidade de toque. Adicionalmente, foi adquirido um sistema de ITSM top de linha para tratar os processos de TI (incidentes, requisições de serviços, mudança, problemas, base de conhecimento)", explica.

Esse sistema é usado para a gestão efetiva do ciclo de vida dos incidentes e das requisições. Os e-mails de notificação são enviados automaticamente aos usuários quando uma demanda é registrada e fechada. Ainda, os grupos solucionadores recebem

FOTO: ZKETCH

notificações quando um chamado entra na fila de atendimento e quando o SLA está prestes a ser comprometido (30%, 60%, 90% e 110%).

DESAFIOS

Alguns desafios foram encontrados no processo de reformulação, mas, segundo o coordenador, o principal deles foi a questão cultural. "Os colaboradores da TI estavam acostumados a atender os usuários de uma forma mais informal e até mesmo descomprometida; com a adoção de melhores práticas da ITIL e um grande movimento apoiado pela superintendência de TI, esses desafios foram, ao longo do tempo, sendo vencidos", diz Costa.

BENEFÍCIOS

Entre os benefícios alcançados com a implantação do novo modelo de Suporte, podemos citar: Confiança, Rastreabilidade e Agilidade. Segundo Costa, na última pesquisa de satisfação realizada, dos 141 colaboradores que responderam, 139 afirmaram que ligam para a Central de Soluções de TI quando precisam de suporte ou têm algum problema.

Ainda, os registros feitos pelos usuários, tanto no portal de solicitações de TI quanto por meio do ramal 7000, da Central de Soluções de TI, são facilmente rastreados e seu ciclo de vida é acompanhado do início ao fim.

Quanto à agilidade, as ferramentas e os processos implementados permitiram agilizar o atendimento, o registro, a resolução e a triagem dos incidentes e das requisições de serviços.

Já quando falamos do Ponto Único de Entrada (SPOE – Single Point of Entry), Costa explica que foi sob esse conceito que a Central de Soluções de TI foi concebida, de forma a controlar e centralizar as demandas relacionadas com os serviços de TI, diminuindo o tempo de reparo destes.

"A Central de Soluções de TI passou a ser responsável por recepção, registro e primeiro tratamento de todas as solicitações de serviços, dúvidas e correção de falhas dos serviços de TI fornecidos aos usuários. Além de proporcionar, para eles, os acompanhamentos de suas solicitações sempre que requeridos", afirma.

Por fim, Costa explica, em números, os ganhos no atendimento com esse novo modelo: "Redução praticamente a zero do número de e-mails recebidos pela Central de Soluções de TI; atendimento, aproximadamente, de 60% dos chamados sem primeiro nível; média de 1.500 chamados registrados, entre Portal de Serviços e Central de Soluções de TI (telefonia); e identificação do horário de pico dos atendimentos (entre 9h e 12h), possibilitando o readequamento dos horários dos analistas para melhor disponibilidade do atendimento", avalia.

AFINAL, O QUE É

Antes de começarmos esta matéria, é preciso definir o significado do tão polêmico Backlog, já que existem diferentes interpretações sobre o tema dentro das empresas. De acordo com as melhores práticas, são considerados Backlog os incidentes/requisições abertos que se encontram na fila de atendimento, mas que estão com o SLA vencido

Por Natalia Gela

Agora, vamos para a discussão. Backlog, em algumas organizações, pode ser interpretado como incidentes que constam na fila de atendimento, independentemente do SLA. Na Braskem, por exemplo, é assim que definem o termo. "Em nossa empresa, consideramos tudo que está pendente de atendimento, porque estamos interessados em identificar qual esforço temos pela frente. Para nós, o Backlog significa quanto temos de trabalho 'em carteira'", explica Marco Brasil, gerente de Operação e Serviços de TI na Braskem.

Já para Fabiano Droguetti, diretor de operações de aplicações da TIVIT, Backlog no suporte à TI são os chamados que não são resolvidos no primeiro contato, demandados das áreas de negócio da empresa e, geralmente, mais complexos.

Como podemos ver, o termo possui diversas interpretações em cada empresa. Ao questionarmos Marcelo Baiochi, Business Development de Digital Workplace na Avanade, sobre o termo, ele se mostrou empolgado com a discussão e decidiu buscar o real significado da palavra, como podemos ver a seguir: "Segundo o dicionário Webster, em uma tradução livre, Backlog significa: 'um acúmulo de trabalho não feito ou materiais não processados que ainda serão tratados (em especial ordens de serviço não preenchidas para produtos ou serviços)´; pela Wikipédia, Backlog refere-se a um log (resumo histórico) de acumulação de trabalho num determinado período de tempo. Backlog é uma espécie de 'estoque de folhas de requisições/encomendas de clientes' relativas a produtos ainda não produzidos. Grosso modo, Backlog é uma 'pilha de pedidos' em espera", expõe Baiochi.

Segundo ele, com essas explicações, é possível chegar à conclusão de que Backlog é tudo o que está na fila e que ainda não foi atendido em um determinado momento. "Em TI, escutamos muito a frase 'me dá uma foto do Backlog neste momento', ou, 'quero uma foto diária do Backlog do fim do dia'. Ou seja, quantos chamados ainda estão na fila de atendimento e que ainda não foram atendidos em um determinado momento. Entretanto, quando falamos em Gestão de Backlog em TI, não podemos olhar apenas para a fila de atendimento e chamar tudo de Backlog, pois devemos associar ao SLA de cada tipo de chamado. Há chamados na fila que já deveriam ter sido atendidos (SLA vencido) e chamados que ainda estão no prazo (SLA não vencido). Por isso, voltando para TI, o HDI entende como melhor prática que a definição de Backlog são todos os chamados pendentes de atendimento na fila e que estão vencidos. Essa definição é uma melhor prática, pois dá a visão ao gestor dos chamados que a equipe já deveria ter atendido e que não atendeu por algum motivo. E assim, tomar as devidas ações", avalia Baiochi.

FILA DE ATENDIMENTO X BACKLOG

A briga entre fila de atendimento e Backlog não está na nomenclatura, e sim na questão de ter ou não uma diferenciação de um para o outro e de sua definição. Seguindo as melhores práticas do HDI, fila de atendimento são todos os chamados em aberto, independentemente de seu SLA. E o Backlog, como vimos anteriormente, são os chamados em aberto com SLA vencido.

Mas no caso da Braskem, Marco Brasil explica que eles consideram mais simples o conceito quando tratam tudo como Backlog. "Nossa visão é de que, ao considerar todo o volume de trabalho como Backlog,

ILUSTRAÇÃO: STOCKSNAPPER

BACKLOG?

no longo prazo, evitamos distorções momentâneas causadas por alguma redução temporária na força de trabalho, pela entrada em produção de um pequeno projeto ou, ainda, algum problema pontual na operação", afirma Brasil.

Vendo por outro conceito, Droguetti explica que a fila de atendimento tem SLAs definidos para solução dos chamados em um espaço de tempo menor e, tipicamente, em primeiro contato. E que no Backlog, os chamados demoram mais para ser resolvidos, já que envolvem outros times e são mais complexos. Ainda de acordo com ele, a concepção de que Backlog são chamados pendentes de solução, com ou não SLAs vencidos, depende exclusivamente do que foi acordado com o cliente e qual é a sua necessidade. "Por conta da natureza dos chamados, o Backlog tem SLAs específicos a ele, diferentes dos do atendimento em Service Desk, que se preocupa em gerenciar indicadores como o tempo médio de espera ou tempo médio de atendimento, por exemplo", conceitua Droguetti.

Para Baiochi, o importante não é a discussão do nome, mas sim o fato das empresas saberem que é vital medirem pelo menos dois itens: "1) Chamados em aberto na fila de atendimento e que estejam dentro do SLA: esta medição é importante, pois esta quantidade tem de ser compatível com o que a equipe conseguirá atender nas próximas horas ou dias, visando não perder o SLA. Essa medição pode levar o gestor a tomar ações, como pagar Hora Extra ou pedir para um coordenador atender a alguns chamados, visando não perder o SLA, pois este gestor percebeu que se não fizer isto, não cumprirá as métricas acordadas; 2) Chamados em aberto que já perderam o SLA (Backlog): este indicador é muito importante, pois vai levar o gestor a analisar a tendência, o motivo da perda do SLA de um determinado chamado e tomar a devida ação que pode ser desde priorizar o atendimento, treinar a equipe, rever o processo, cobrar o fornecedor de peça até aumentar o time caso esta perda seja recorrente", pontua Baiochi.

TER BACKLOG É UM PROBLEMA?

A existência de Backlog obviamente não é boa, já que significa que algo não saiu conforme esperado, porém, não é necessariamente um ambiente caótico. O importante é identificar a sua causa raiz e agir de acordo, tomando as ações necessárias.

"Além disso, o gestor precisa ter em mente que o Backlog vai existir e que ele precisa lidar com isto, visando não perder o SLA. Exemplo: se o SLA de uma determinada fila de atendimento é de 95% dos chamados atendidos em até X tempo, e se esta fila recebe por mês 100 chamados, o gestor sabe que irá perder o SLA de até 5 chamados. A gestão disso deve ser muito benfeita, pois se ele perder esses 5 chamados na primeira semana do mês, como irá atuar nas demais semanas, visando não perder mais nenhum chamado?", diz Baiochi.

Outro fator ao qual se deve atentar é o regulamento do Backlog para um nível sustentável, de forma que se consiga manter o time ocupado, mas capaz de atender a emergências e sem comprometer a qualidade do serviço, o prazo de atendimento e a satisfação do usuário.

Segundo Brasil, a questão é quando o volume de Backlog cresce acima desse nível, pois existe o risco de criar um círculo vicioso. "O primeiro sintoma é um aumento nos pedidos de priorização de alguns usuários. Isso faz com que chamados anteriores esperem mais um pouco, gerando novos pedidos de priorização. Esse efeito 'bola de neve' é um risco para o serviço e precisa ser corrigido imediatamente. Muitas vezes, uma 'força tarefa' dá conta do volume adicional e traz o Backlog para o nível adequado", explica o gerente.

Ainda, outra grande preocupação é como definir a priorização dos chamados do Backlog. "Feita de maneira errada, pode ser um problema – uma vez que definir quais são os chamados mais urgentes e não só escolher 'quem chegou primeiro'

é um processo bastante complexo. Porém, já existem técnicas que auxiliam no processo de elencar quais são as prioridades das companhias dentro do Backlog", avalia Droguetti.

É POSSÍVEL ELIMINAR O BACKLOG?

Por mais incrível que pareça, eliminar o Backlog não é a melhor opção, ou até mesmo seja impraticável, por conta dos custos que isto implicaria. Além disso, não necessariamente todo Backlog afeta e impacta o negócio, dependendo da severidade do chamado, como explica Baiochi. Para ele, no caso de um chamado com severidade 1, que pode impactar a empresa, este deve ser estudado como eliminá-lo ou evitá-lo, mas ter Backlog controlado de chamado SLA 4 ou 5 pode ser saudável à organização ao se pesar custo-benefício.

Brasil explica que ter um Backlog zerado pode significar sobra de recursos e consequente desequilíbrio na equação de custos do suporte. Uma dica do que se pode fazer, de acordo com Droguetti, é diminuir o tempo de resolução dos chamados, investindo e implementando práticas (como o PDCA) e SLAs na operação.

Enfim, embora não seja vantajoso eliminar totalmente o Backlog, é possível diminuí-lo consideravelmente com algumas ações e processos. "O principal é a análise da causa raiz de incidentes críticos ou de problemas crônicos. Ao eliminarmos a causa raiz de um incidente crítico, evitamos novas priorizações e impactos no fluxo de atendimento. Quando eliminamos a causa raiz de um problema crônico, reduzimos o patamar de Backlog ao evitar a repetição de um grupo de chamados. Portanto, é fundamental entender quais são as principais causas de abertura de chamados. Por exemplo: (i) O treinamento permanente dos usuários reduz o número de chamados para elucidação de dúvidas e correção de erros decorrentes de falta de conhecimento; (ii) A renovação de parte do parque reduz chamados recorrentes de falta de performance, travamentos, etc. Além de atuar evitando a abertura de novos chamados, é preciso dimensionar corretamente os times de suporte tanto em termos quantitativos quanto qualitativos (perfil técnico, proatividade, comunicação) e fazer a gestão adequada dos níveis de Backlog", aconselha Brasil.

GESTÃO DE BACKLOG

Pelo que vimos até agora, quando se trata de Backlog, a principal questão não é eliminá-lo, mas sim geri-lo corretamente. Essa gestão pode ser fundamental no impacto que trará ao negócio. "Para gerir o Backlog de forma correta, é aconselhável que o gestor da fila consulte periodicamente os chamados que estão fora do SLA e tome a devida ação para evitar que a situação piore. Além disso, é aconselhável mensurar os Backlogs por meio de indicadores, visando analisar a tendência deles. As métricas e acompanhamentos de SLA darão ao gestor a correta visão de qual ação deve tomar", afirma Baiochi.

Outras ações podem ser tomadas, como usar indicadores específicos para medir o Backlog, de forma a não perder o controle das chamadas. Droguetti aconselha o uso do PDCA (do inglês, Plan, Do, Control, Act), que pode ser aplicado à operação e funciona com planos de ação que a TI executa para resolver a causa raiz do incidente, evitando diversos chamados futuros. "É um excelente instrumento para reduzir o Backlog em médio/longo prazo. Também citaria a base de conhecimento, que gera, para o analista, fontes para que ele resolva rapidamente problemas já mapeados no sistema" diz o diretor.

A seguir, Brasil lista alguns pontos fundamentais para a gestão de Backlog:

· Dispor de um bom sistema de informações que permita identificar de imediato qualquer desvio em relação ao nível adequado de Backlog. Relatórios diários com estratificação por linha de serviço e/ou grupo de atendimento, comparando o nível real contra o previsto em cada uma dessas subdivisões;

· Cultura de gestão por indicadores/resultados, com metas bem definidas e de conhecimento geral;

· Indicação clara dos responsáveis por cada frente de atendimento – donos de cada Backlog;

· Reuniões periódicas de avaliação com geração de planos de ação para correção de rumos;

· Flexibilidade nas equipes, permitindo que recursos sejam movimentados entre os grupos solucionadores que estejam com alguma necessidade pontual de ajuda;

· Alinhamento permanente com representantes do negócio para garantir a correta priorização dos itens em Backlog.

Enfim, como dito anteriormente, o Backlog significa que algo não saiu conforme o esperado. Então, além dessas ações diretas de gestão de Backlog, outros fatores podem contribuir para o seu gerenciamento, bem como sua redução. Ou seja, checar a produtividade dos técnicos, quantidade de chamados recebidos (no caso, se está subindo, qual seria o motivo disso?), e o tempo em que os chamados estão sendo atendidos, tudo isto de forma a identificar a ponta do problema, o porquê da existência daqueles Backlogs e, por fim, a sua resolução.

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

SupporTI

GOVERNANÇA, GESTÃO & DESENVOLVIMENTO

ANO I – Nº 1 – Abril / Maio 2015 – WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA

Governança: O seu papel frente à TI e ao Negócio

NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E NA TOMADA DE DECISÃO

GUIA DE INDICADORES

O SEU GUIA PRÁTICO DE INDICADORES COM BENCHMARK

- Entenda as fórmulas de cálculo
- Indicadores com descrição detalhada
- Metas de alta performance
- Benchmarks com médias REAIS de mercado

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

Chegamos!

O mês era maio, o ano, 2011. Sim, foi exatamente nessa data que demos mais um grande passo: lançamento da revista HDI *SupportWorld Brasil*, primeira e única revista nacional especificamente voltada aos profissionais de Service Desk, Field Support (suporte a campo) e suporte técnico em geral!

Desde então, muita coisa no HDI aconteceu. Foram 4 anos, evoluímos o instituto em diversos aspectos, inclusive nossa expansão nacional com os Roadshows HDI em 12 capitais brasileiras, criação do evento HDI voltado para governo, crescimento significativo da base de membros, novas pesquisas de benchmark, entre outras iniciativas que nos levaram a culminar em uma conclusão sensacional: é a hora de explorarmos mais conteúdo de um universo que já faz parte do nosso dia a dia no HDI!

Sim, Governança, Processos e outros frameworks permeiam nossa rotina e, na verdade, são parte dela! Essa publicação do HDI, a *SupporTI*, vai navegar nos mais diversos assuntos relacionados a esse mundo, com reportagens, colunistas e conteúdo de muita relevância para a indústria de tecnologia nacional.

Fico extremamente feliz em saber que não só a nossa revista *SupportWorld* cresceu e se consolidou, como também a *SupporTI* chegou para completar o nosso escopo de conteúdo gerado ao mercado.

Espero que possa aproveitar ao máximo a primeira edição, seja muito bem-vindo!

Boa Leitura!

DIVULGAÇÃO

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

EXPEDIENTE HDI
CEO: Luiz Couto
luiz@hdibrasil.com.br
Diretor-executivo: Thiago de Marco
thiago@hdibrasil.com.br
Gerente Comercial: Felipe Coelho
felipe.coelho@hdibrasil.com.br
Analista de marketing: Luiza Guerra
luiza@hdibrasil.com.br
Diretora Executiva de Conteúdo e Auditoria: Cintia Caputto
cintia.caputto@hdibrasil.com.br
Diretor de Serviços: Valtomir Santos
kid@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: Eliete Martins
eliete@hdibrasil.com.br
Executivos de produtos:
Marcela Couto
marcela@hdibrasil.com.br
Tatiana Gomes
tatiana@hdibrasil.com.br
Analista de Call Center: Daiana David
daiana@hdibrasil.com.br
Editora-chefe: Natalia Gela - MTb 54.871
natalia@hdibrasil.com.br
Revisão:
Maria Elisa Guedes
redacao@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

PUBLICIDADE
Executivos de conta:
Marcela Couto
marcela@hdibrasil.com.br
Tatiana Gomes
tatiana@hdibrasil.com.br

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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

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.

26

FOTO: RA2 STUDIO

23 **Segurança da Informação** Ronaldo Vasconcellos
26 **Capa** Governança
30 **Biblioteca ITIL** Mirian Jabur
32 **Gestão de equipe** Fernando Baldin

Bate-papo com Clovis Bergamo Presidente da Six Sigma Brasil

Originalmente desenvolvido pela Motorola para eliminar defeitos e ineficácia, o Six Sigma hoje pode ser definido como estratégia gerencial com o objetivo de obter melhorias nos processos nas organizações em geral

Qual é a sua recomendação aos profissionais que desejam iniciar essa empreitada do Six Sigma na TI? Como começar? Hoje, está claro no mercado que as metodologias são um meio para atingir o resultado nos negócios, e a metodologia Lean Six Sigma atua nos processos das empresas que são o DNA e que, em última análise, geram a eficiência e excelência operacional e definem a competitividade da organização no mercado. Existe um direcionamento em várias empresas que, antes de se fazer uma ação de TI, deve-se fazer um projeto de avaliação, revisão e otimização do processo em questão.

Quais são os custos envolvidos para iniciar a implementação do Six Sigma e o retorno posterior sobre esse investimento? Devemos analisar esse item de forma diferente, ou seja, qual é o retorno sobre o investimento. Já temos como referência que um processo, que nunca foi avaliado, tem uma produtividade de 30% a 40% no mínimo e que o resultado efetivo do conjunto dos projetos executados com a metodologia Lean Six Sigma na organização paga o investimento com uma grande folga e gera um resultado de negócios extraordinário.

Como a equipe de implementação e gestão da metodologia é montada na empresa? Quais são as qualificações necessárias que esses profissionais precisam ter? Nas empresas, têm-se o líder do projeto/programa que irá ser o interlocutor com os especialistas/consultores na metodologia. Dessa forma, é elaborado um programa em que se faz uma análise, junto à empresa, de quais áreas são mais críticas, que têm a necessidade de negócio imediato para ser atacadas. Esse processo é feito com base em método, e a definição final de quais projetos vão ser iniciados é da empresa – com base em seu plano estratégico. Temos de deixar claro que as atividades do programa têm de estar alinhadas com o objetivo estratégico da empresa. O mercado está entendendo que, em 2015 e 2016, teremos uma grande oportunidade de otimizar os processos, pois já existe uma consciência do cenário econômico deste período, e a única forma de garantir a lucratividade/rentabilidade das organizações é reduzindo os custos. E a metodologia Lean Six Sigma pode colaborar muito.

Qual é a relação do Six Sigma com outros frameworks de TI, como ITIL, COBIT e KCS, por exemplo? Todas as metodologias ou métodos são complementares, pois já se tem a plena convicção de que estes são os meios. O que importa é o foco no resultado do negócio da organização.

O ELO MAIS FRACO DA CORRENTE DE SEGURANÇA?

Por Ronaldo Vasconcellos

RONALDO VASCONCELLOS
Ocupou diversas posições na área de cyber threats desde 2010 em empresas nacionais (Tempest, Apura) e estrangeiras (Fox-IT, iSIGHT Partners). Trabalhou com resposta a incidentes computacionais de 2004 a 2010, no CAIS/RNP – CSIRT da RNP. É formado em Análise de Sistemas pela PUC Campinas e tem especialização em redes pelo IC Unicamp. Obteve as certificações SANS GAWN e GCIH.

Você já deve ter lido ou escutado mais de uma vez a expressão "os humanos são os elos mais fracos da corrente de segurança" ou algo parecido com isto. Parece uma frase muito sábia, não? Considero um chavão e explicarei o porquê dessa opinião a seguir.

Vulnerabilidades

MITRE, empresa responsável pela geração de identificadores de vulnerabilidade conhecidos como CVE, recentemente fez mudanças no padrão, de forma que mais do que 9.999 vulnerabilidades possam ser catalogadas por ano.

Antes, vulnerabilidades eram identificadas por códigos como CVE-2015-0001, sendo que o último trecho poderia ter apenas 4 dígitos. Agora, esse trecho pode ter 5 ou mais dígitos, se necessário. É provável que esse limite seja ultrapassado em 2015.

A ideia básica do chavão citado no primeiro parágrafo é culpar o usuário final pelas falhas de segurança, algo que supostamente pode ser solucionado simplesmente com treinamentos, senhas muito longas trocadas frequentemente e antivírus. Não é bem assim.

As ameaças de segurança evoluíram e os profissionais e as empresas, não. Hoje, o mercado de novas vulnerabilidades em software que não tem correção (conhecidas pelo jargão zero-day ou 0day), é tão evoluído que existe o mercado formal e o informal – underground.

FOTO: LUCADP

O pesquisador de segurança, seja ele whitehat ou blackhat, tem a opção de publicar sua vulnerabilidade em listas de discussão conhecidas como Bugtraq ou Full-Disclosure, mas essa é uma realidade mais compatível com os anos 1990.

Atualmente, vulnerabilidades são vendidas de maneira privada para empresas que as compram – uma das primeiras foi ZDI (Zero Day Initiative). Hoje, empresas como Google e Microsoft – entre muitas outras grandes – têm seus próprios programas de recompensas. Existem também empresas que cuidam dos programas de recompensas de outras empresas que não têm condições de fazer isso.

Já existem pesquisadores que vivem dessas pequenas recompensas que normalmente variam de USD $3.000 a USD $15.000. Descontados os impostos, ainda é uma quantia razoável, especialmente se considerado que um pesquisador possa encontrar mais de uma vulnerabilidade no intervalo de um mês. É um trabalho importante e necessário para o ecossistema de segurança.

Por fim, há vulnerabilidades que são vendidas no mercado negro para indivíduos ou grupos com intenções maliciosas. Esses grupos podem ser desde empresas maliciosas, como VUPEN, até governos interessados em espionar dissidentes, ativistas ou sua população sem a interferência de antivírus e outras proteções.

Uma vulnerabilidade séria em aplicações populares, como navegadores web, leitores de e-mail ou sistemas operacionais de smartphones (Apple iOS, Google Android, Microsoft Windows Phone), pode valer dezenas de milhares de dólares.

Uma vulnerabilidade pode nunca ser corrigida, permanecendo nas mãos de indivíduos ou grupos maliciosos que podem ter intenções que vão desde roubar dados financeiros a usar a máquina infectada para fins maliciosos ou espionagem. Isso significa que antivírus atualizado e ativo, navegador e plug-ins (Java, Flash) atualizados e sistema operacional atualizado não têm utilidade alguma contra vulnerabilidades que não são conhecidas.

> O usuário é uma parte importante da segurança de uma empresa porque está diretamente exposto à maioria das ameaças atuais, que afeta estações de trabalhos e smartphones

Há ainda outra forma de explorar usuários, tão fácil que qualquer pessoa pode fazer. Comprar kits de exploração (exploit kits) que basicamente são capazes de produzir páginas web que infectam o computador do usuário simplesmente pelo carregamento da página, sem interação alguma.

As vulnerabilidades normalmente são bem conhecidas, em geral, afetando os plug-ins Adobe Flash, Oracle Java. A proteção contra esse tipo de ameaça é simples: mantenha todos os elementos do sistema atualizados, em especial navegador, cliente de e-mail, plug-ins e o próprio sistema (Windows, Mac OS X, Linux).

É muito difícil proteger o usuário contra o atual cenário de vulnerabilidades. O usuário não pode ser culpado por ser infectado nesse cenário. O mais apropriado seria desativar ou desinstalar completamente certos componentes que são os líderes em vulnerabilidades, como Flash e Java. É uma medida radical, mas que protegeria usuários contra a maioria das ameaças atuais e de um futuro próximo. Outra medida, também simples, mas ainda negligenciada por muitos indivíduos e organizações, é simplesmente manter sistemas atualizados.

O fim do romantismo em ameaças cibernéticas

Os ataques cibernéticos dos anos 1980 e 1990, que muitas vezes aconteciam por diversão ou demonstração de habilidade, fazem parte da história. Hoje, ainda existe a figura do ciber ativista ou hacktivista, ou mesmo do blackhat, mas esta é apenas parte do problema. Atualmente, o cenário de atacantes é diverso: espiões corporativos, espiões de nações, ladrões de informações, ladrões de dados e até sequestradores de dados.

Nos últimos anos, surgiu uma ameaça peculiar: atacantes que assumem o controle da máquina, "trancam" os documentos e arquivos de mídia com senha ou criptografia e depois pedem resgate. Se a vítima não pagar o resgate, não será capaz de recuperar seus arquivos. O pagamento normalmente é feito por cripto moedas, como Bitcoin, que dificultam muito a identificação do destino do dinheiro. Essa ameaça pode ser considerada pessoal se o computador em questão é pessoal, mas um problema corporativo se os dados perdidos forem da empresa para quem o usuário presta serviço.

Qual seria a solução contra esse último tipo de ataque? Proteger-se contra a infecção em primeiro lugar? Sim. Mas e se a vulnerabilidade explorada for desconhecida? Nesse caso, um dos problemas está em algo tão básico que deveria envergonhar as empresas: falta de política backup. Pagar o resgate pode funcionar também, mas, desta forma, estimula-se esse tipo de crime cibernético.

Neste texto, relacionei algumas das ameaças atuais para tentar convencer o leitor sobre o verdadeiro papel do usuário. Ele não pode ser culpado sozinho por incidentes. Ele é uma parte importante da segurança de uma empresa porque está diretamente exposto à maioria das ameaças atuais, que afeta estações de trabalhos e smartphones. Treinar usuários com frequência não tem utilidade se eles não são educados sobre o que podemos chamar de bom senso cibernético.

Usuários são apenas parte de um sistema de segurança, normalmente, composto de CSO (Security Officer), política de segurança, controles técnicos de segurança e profissionais atualizados e capacitados, entre outros elementos. Espero tê-los convencido de que usuários não são o elo mais fraco, mas apenas os que são frequentemente atingidos por ataques. Eventualmente, esse elo pode quebrar.

Engenharia social

Recentemente, diversas empresas de mídia tiveram suas páginas web e perfis de redes sociais pichadas. Na maioria dos casos registrados e publicados, tais empresas foram vítimas de ataques de phishing direcionado (spear phishing) à empresa.

Não se trata de phishing genérico bancário, que tem o objetivo de coletar dados financeiros. Tratavam-se de mensagens com o objetivo de coletar credenciais de e-mail de funcionários. Para isso, os responsáveis pelos ataques enviavam mensagens que aparentavam ser do próprio sistema de e-mail da companhia, porém com um link para um computador externo.

As vítimas digitaram sua conta e senha e assim permitiram que os atacantes, que conheciam o verdadeiro endereço do webmail, tivessem acesso às mensagens. Em muitos dos casos, o acesso a contas de funcionários foi usado para obter acesso a contas oficiais de redes sociais (Twitter, Facebook), aumentando o impacto à imagem das empresas.

O usuário pode ser culpado nesse cenário? Parcialmente, já que alguém com bom senso e treinamento em segurança saberia que aquela mensagem era suspeita. Acredito que o departamento de Tecnologia da Informação seria capaz de detectar e mitigar esse tipo de ataque, desde que devidamente preparado.

GOVERNANÇA DE TI

TRANSFORMANDO A TI NUMA ÁREA ESTRATÉGICA AO NEGÓCIO

Por Natalia Gela

É sabido que um dos maiores desafios da TI é conseguir justificar o investimento perante o negócio, bem como ser uma área estratégica. E é aí que a Governança tem papel fundamental para a TI. Clayton Soares, gestor de Governança de TI da CSP – Companhia Siderúrgica do Pecém, explica que um dos papéis da Governança de TI é apresentar esta formalmente ao negócio, de maneira que possa ser vista como parte fundamental da estratégia corporativa, sendo relevante no processo de tomada de decisão.

"Hoje em dia, é muito comum percebermos em empresas, de todos os portes, áreas de TI trabalhando com foco apenas em manter seus recursos e serviços disponíveis. Não que isso não seja relevante, mas essa forma de atuação faz com que a TI seja caracterizada como operacional e não estratégica. Ser estratégico é não apenas manter as operações, mas entender realmente o que a empresa espera da TI, aumentando o desempenho e a segurança das informações, otimizando a aplicação dos recursos e reduzindo os custos, suportando as melhores decisões e alinhando a TI aos negócios, trazendo vantagens competitivas", avalia Soares.

Ainda sobre o papel da Governança de TI, fica a seu cargo garantir que os processos de TI sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz por meio da gestão de processos, indicadores, demandas e projetos. Normalmente, os indicadores de desempenho operacional e de qualidade são propostos e acompanhados pela equipe de Governança.

TI X Negócio

O que devemos ter em mente é que Governança de TI e Governança Corporativa não são a mesma coisa, mas elas devem "conversar" entre elas, ou seja, uma deve estar alinhada com a outra. "A Governança de TI e a Governança Corporativa devem ter forte sinergia, pois a orientação que a TI prega para os serviços de TI, a Governança Corporativa deve orientar ao Negócio", conta Marcelo Correa, gerente de Processos, Indicadores e Conformidade (TI) na Leroy Merlin.

Soares acrescenta que a Governança de TI ajuda a garantir a Governança Corporativa, já que está relacionada diretamente com um dos seis grupos de ativos principais para aderência ao negócio e à sua estratégia, o grupo dos ativos de informação e TI.

FOTO: RA2 STUDIO

Ainda de acordo com ele, outro ponto importante que devemos diferenciar é Governança de TI com Gestão de TI. "O gerenciamento da TI garante que os produtos e serviços de TI serão entregues de forma eficiente e eficaz. Enquanto que a Governança de TI é bem mais ampla e está relacionada ao atendimento das necessidades atuais e futuras da empresa e dos clientes. Cada vez mais, atualmente, as áreas de TI precisam entender o que a empresa e os clientes esperam da TI", explica Soares.

Importância

Como falamos anteriormente, o papel da Governança de TI é importantíssimo, tanto para a área quanto ao negócio como um todo, como explica Gustavo Gaidzinski, CIO do grupo Angeloni. "Hoje em dia, todas as informações financeiras e operacionais passam por Sistemas da Informação e, desta forma, é fundamental que os gestores tenham certeza e confiança nas informações disponibilizadas pelos sistemas", avalia o CIO.

Além de sua importância, a Governança de TI traz diversos benefícios ao negócio, como melhoria no processo de tomada de decisão e de rendimento dos investimentos de TI, gestão de serviços por meio de processos, aumento da qualidade dos serviços prestados, mitigação de riscos ao negócio, entre outros.

"A área de Governança de TI será o principal ponto de comunicação entre a TI e o negócio. Ela vai se relacionar com as áreas de gestão, entender suas necessidades e traduzir em linguagem apropriada de forma que a TI cumpra seu papel estratégico. Trará melhor gerenciamento dos processos, do conhecimento, de recursos técnicos e humanos, maior transparência e segurança das informações, além de resultados mais eficazes. A Governança de TI garante a transparência e credibilidade nas informações e nos processos", afirma Soares.

Governança de TI em qualquer empresa

Talvez alguns pensem que ter uma área dedicada à Governança de TI seja inviável para certos tipos de organizações. Entretanto, é viável ter essa área em qualquer empresa. De acordo com Gaidzinski, os principais frameworks, como COBIT e ITIL, são totalmente flexíveis em relação ao tamanho e segmento de atuação da empresa, seja ela privada, governamental ou sem fins lucrativos. Ele explica que o que importa não é a quantidade de pessoas que irão executar os processos e sim a forma com que os mesmos serão executados.

Por outro lado, é preciso que a empresa entenda a importância dessa área para o negócio. "Entendo que a Governança seja viável quando existe a compreensão da gestão de que seja realmente necessária. Essa necessidade pode ainda partir de um direcionamento corporativo ou mesmo de uma iniciativa isolada do gestor de TI. O mais importante em tudo isso é entendermos que o processo de implantação das melhores práticas de Governança de TI deve ser realizado observando o momento e a cultura da empresa. É um processo que pode ser desenhado e implantado aos poucos, de acordo com as necessidades da organização", diz Soares.

ILUSTRAÇÃO: BLUEBAY2014

Reduzindo riscos

Como vimos anteriormente, um dos papéis da Governança é contribuir na redução de riscos ao negócio. De acordo com Correa, a área mitiga e reduz a possibilidade de indisponibilidade, falta de capacidade, continuidade e segurança dos serviços prestados.

A Governança também identifica, analisa e classifica os riscos de TI, apresentando-os à organização, de forma que a gestão decida quais riscos serão evitados, tratados, transferidos ou aceitos. Entretanto, Soares ressalva que a aplicação das melhores práticas de Governança de TI não evita totalmente os riscos, mas pode diminuir a probabilidade dos riscos se materializarem, bem como o seu impacto, uma vez materializados.

Reduzindo custos

A redução de custos sempre é um grande desafio da TI. E, como analisa Gaidzinski, esses custos são vistos por muitas empresas como algo fora do controle. Ele conta que isso acontece por conta da falta de transparência da TI na explicação da composição dos valores. "Dessa forma, com a implantação de uma Governança de TI, é possível, primeiro, planejar melhor e gastar menos consequentemente e, segundo, mostrar de forma mais clara os motivos dos gastos", afirma o CIO.

Para Soares, uma vez que, com a implantação da Governança de TI, os processos estão otimizados e todos sabem suas responsabilidades e recursos a ser utilizados, tem-se constituído um cenário de planejamento bem evidente. "Dessa forma, automaticamente, haverá redução dos custos, pois acontecerão menos retrabalhos e os processos poderão ser realizados em menor tempo, por exemplo. Com a adoção de práticas de Governança de TI, as solicitações e projetos de todas as áreas de negócio da empresa serão concentrados na área da Governança", avalia Soares.

Tomada de decisão

Por fim, a Governança de TI tem papel fundamental na tomada de decisão e no alinhamento das metas de negócio com as metas de TI. Para Correa, com a gestão de demandas e o portfólio de projetos, a tomada de decisão é totalmente orientada entre TI e o negócio.

A Governança de TI permite ter a definição clara de papéis e responsabilidades, o que acaba sendo fundamental no processo de tomada de decisão. "Conseguimos também decidir com base em informações mais confiáveis, apoiadas pelos processos de gestão. Em relação às metas de TI, na verdade, quando implantado o processo de Governança, as mesmas são definidas totalmente em função das metas de negócio. O que a TI precisa fazer para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos", analisa Soares.

Além disso, Gaidzinski destaca que, com a necessidade crescente da participação da TI em todos os projetos importantes de qualquer empresa, faz-se necessário uma organização dos processos, de forma que a área de negócios veja a TI como uma área de solução e não de problema. "As tomadas de decisões ficam mais fáceis ao criar um cenário de dinamismo e de transparência dos processos internos de TI e sempre alinhados com as metas definidas pelo negócio e da governança corporativa", finaliza o CIO.

INTRODUÇÃO ÀS MELHORES PRÁTICAS DA ITIL

AS VANTAGENS DE SUA ADOÇÃO

O mercado de tecnologia vem, ao longo dos últimos anos, apresentando e adotando novas metodologias e ferramentas para otimização e eficácia de serviços. Dessa forma, a adoção das melhores práticas da ITIL (Information Technology Infrastructure Library) tem sido utilizada como pilar para a definição dos processos necessários ao funcionamento, controle e à gestão de uma área de TI, garantindo os níveis de serviço acordados com os clientes internos e externos

Por Mirian Esquárcio Jabur

Atualmente, as gerências mais utilizadas pelas empresas no mercado de TI são: planejamento de serviços, gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças, configuração, operações, segurança, capacidade, disponibilidade, custos, entrada em produção e testes.

A contribuição das ferramentas de gestão de TI, interagindo com um planejamento estratégico bem definido, proporciona às organizações facilidade em apresentar controles objetivos de suas atividades, investimentos, lucratividade, projeção de crescimento, além de ajudar em tomadas de decisões mais concisas e rápidas.

Diante disso, a adoção de serviços de outsourcing em TI tem sido a escolha das empresas em que seu ramo principal de negócios não é a TI. Tal estratégia faz com que as empresas mantenham seu foco em seu negócio principal, deixando empresas especializadas responsáveis pelo atendimento e solução mais rápida dos problemas ocorridos no seu ambiente organizacional com base nas metodologias ITIL.

Processos

Os processos que se baseiam nas práticas reunidas na ITIL (Information Technology Infrastructure Library) podem ser divididos em processos Suporte ao Serviço (operacionais) e Entrega do Serviço (estratégicos). Os processos de Suporte aos Serviços estão ligados diretamente ao gerenciamento da infraestrutura de TI. Já os processos de Entrega do Serviço estão vinculados ao negócio da organização. Esses dois processos podem se sobrepor, isto é, existem relacionamentos entre suas saídas e entradas, uma vez que sua combinação trará as informações para definição de prazos e metas para o alcance dos resultados.

Implementação

Para que as organizações tenham uma área de TI aderente ao negócio e que entregue os valores necessários, a tática que vem sendo adotada são o desenho, a implementação e o gerenciamento de processos internos da área de TI de acordo com as práticas reunidas na biblioteca ITIL. No entanto, não se pode esquecer de que não basta apenas a adoção das práticas, é necessário que haja um trabalho de conscientização de todos os envolvidos. Além disso, fazem-se necessários a avaliação da maturidade da empresa e o mapeamento dos processos para definição de metas gradativas, propiciando a construção de um caminho entre o nível denominado "Caótico" e o nível "Valor", em que é possível a demonstração do valor de TI para a organização.

Benefícios

Os principais benefícios para uma organização ao adotar metodologia baseada em processos e indicadores da ITIL são:

- Redução de custos: aumento da eficiência na entrega e suporte dos serviços de TI quanto de incremento da capacidade da organização de gerar receita, permi-

ILUSTRAÇÃO: Z_AMIR

tindo que a área concentre seu esforço em novos projetos para o atendimento à estratégia de negócio da organização. Além disso, a organização será capaz de dimensionar seus recursos financeiros uma vez que ela consegue obter informações sobre seus gastos com a área mensalmente;

- Ponto único de contato: a adoção de um ponto único de entrada de chamados faz com que o usuário tenha um ganho de tempo na solução de seus chamados. Além disso, habilita o aprovisionamento da organização com serviços de TI de alta qualidade, valorizando o relacionamento com os clientes, o que, por sua vez, permite assegurar cada vez mais o atendimento de suas expectativas, sem esquecer-se das necessidades e das expectativas do negócio;
- Controle de custo do parque: a adoção da central de serviços como ponto único de entrada de chamados faz com que a organização possa controlar as movimentações e custos do equipamento, além de obter as informações de tempo parado destes equipamentos e assim calcular o impacto para o negócio para futuros investimentos;
- Melhoria contínua no atendimento ao usuário: a contratação de empresas especializadas em TI faz com que a organização obtenha ganhos para a Gestão do Conhecimento, uma vez que, para se manter no mercado, estas empresas investem bastante em treinamento tecnológico de suas equipes em novas ferramentas e metodologias;
- Controle de Service Level Agreement – SLAs (acordo de nível de serviço) visando otimizar o tempo de atendimento dos chamados. Além disso, a definição e adoção de SLAs contratuais traz garantias legais de níveis de qualidade, prazo e estrutura por parte de seus fornecedores, o que, na prática, significa um grande avanço nas relações B2B no mercado de tecnologia;
- Gestão dos serviços: a definição e adoção de um catálogo de serviços para a área de TI da organização faz com que esta consiga mensurar os tipos e quantitativos das atividades realizadas pela área, ajudando assim a definir prazos de atendimento;
- Relatórios gerenciais: a adoção de processos de governança de TI faz com que a organização obtenha relatórios com indicadores de qualidade que permitam o gerenciamento do nível de serviço, baseados não apenas em desempenho e disponibilidade, dos componentes de infraestrutura (redes ou servidores) ou cálculo por base de usuários e, sim, em relatórios que deem sustentabilidade para as decisões estratégicas da organização.

Visão estratégica

Diante dessa visão, pode-se dizer que, a cada dia mais, empresas vêm optando por adotar os serviços e ferramentas de gestão com uma visão estratégica para o seu negócio. No entanto, como forma de garantir e controlar a entrega e o nível de serviços em TI, as empresas que optam pelo outsourcing utilizam como base para fechamento de contratos os conceitos de SLA. Tais medidas garantem às empresas a disponibilidade da infraestrutura e do atendimento das metas de acordo com a criticidade e necessidade de seus negócios. No Brasil, segundo pesquisas do Yankee Group, aproximadamente 59% das empresas já adotaram o conceito de SLA para a garantia do nível de serviços em TI, principalmente em grandes contratações.

MIRIAN ESQUÁRCIO JABUR
Possui 16 anos de experiência na área de TI em implantação e gestão de serviços de Outsourcing, Metodologia de Processos e Governança. Atualmente, é gerente de Contratos de TI na Nexa Tecnologia e Outsourcing, sendo responsável pelas áreas de Operações e Projetos de TI no Estado de Minas Gerais.

GESTÃO DE EQUIPES EM MOMENTOS DE CRISE

Por Fernando Baldin

Quando comecei a escrever este artigo sobre gestão de equipes em crise, logo me veio à mente a famosa analogia sobre a palavra crise em chinês cujos dois caracteres utilizados para formar a palavra representam perigo e oportunidade. No entanto, ao pesquisar mais profundamente, para minha surpresa, descobri que essa analogia é parcialmente verdade, sendo muito mais adotada pelo seu constante uso do que pela correta interpretação da língua chinesa.

Após essa descoberta, confesso que redirecionei totalmente o meu trabalho, decidi que, neste texto, não irei citar nenhum estudo sobre o assunto ou referenciar algum livro sobre o tema, farei algo diferente, irei compartilhar com o leitor a minha vivência sobre as experiências que tive durante minha carreira em situações de crise e como conseguimos, na maioria dos casos, reverter situações difíceis perante os clientes ou usuários de um serviço (de TI também).

É fato que uma operação de serviços, independente de sua capacidade e qualidade, poderá passar por momentos críticos que demandarão qualidades diferentes do gestor que as habituais em tempos de estabilidade; o essencial é estar preparado a enfrentar estes momentos a fim de resolvê-los o mais rápido e assertivamente possível.

FERNANDO BALDIN
Formado em Relações Públicas com especialização em Administração de Empresas, certificado ITIL Expert e HDI KCS – Knowledge Center Support, sendo autor do livro "Revolução Invisível" que introduziu o conceito de Gestão MEFOS no mercado de serviços.

Diferença entre Crise e Caos

Antes de agir, acredito ser importante o gestor definir, com sua equipe, o que é uma crise. Para mim, CRISE é quando há grande variação na qualidade de entrega de um serviço num curto espaço de tempo, gerando ruído na percepção e satisfação do cliente e usuário, e o prestador de serviço possui a capacidade e recursos para resolver.

Diferente do CAOS que é quando uma crise já está instaurada por um longo período de tempo e a expectativa de serviço do cliente não está sendo atendida por um determinado período de tempo. Portanto, o cliente não reconhece no prestador de serviço a capacidade ou os recursos necessários para reverter a situação. Nesses momentos, as atitudes a ser tomadas para reverter o cenário devem ser mais drásticas, até porque o tempo que o cliente está disposto a permanecer nesse estado é bem mais curto.

Gerenciando a Crise

O primeiro passo para gerenciar uma crise é reconhecê-la!

Parece ser óbvio, mas, por vezes, a operação na busca pela autopreservação opta, de uma forma quase inconsciente, por justificar as falha do serviço, atribuindo a responsabilidade a outros grupos solucionadores da área, políticas do cliente ou situações específicas. Todo esse arsenal deve ser colocado de lado e a equipe deve olhar o seu desempenho e fazer uma autocrítica sincera, recebendo as reclamações dos clientes de coração aberto, sem se preocupar em se defender, mas buscando entender o que deve ser melhorado para que essa percepção ruim seja alterada.

Gosto sempre de compartilhar com meu time que responsabilidade e solução andam juntas, quanto maior o grau de responsabilidade do gestor sobre uma operação e suas eventuais crises, maior será a possibilidade de superá-las. Atribuir a responsabilidade a outros grupos ou pessoas é o mesmo que dizer: "Não posso fazer nada sobre isso", e essa atitude dificilmente renderá bons frutos em qualquer carreira profissional.

Definindo o Caminho

Uma das principais armas para enfrentar crises é ir até o cliente, seja interno ou externo, e ter uma reunião aberta com ele para entender, sob a perspectiva dele, todos os pontos que estão ruins.

Essa ação simples, além de dar alguns pontos extras a você, mostra o quanto você está interessado em resolver.

Para empresas que possuem grande volume de clientes, essa prática pode ser substituída

pela criação de grupos de pesquisa qualitativa que representem estaticamente o público ao qual a empresa realiza o atendimento.

Durante essa reunião, é possível que o cliente faça uso de palavras como: SEMPRE, NUNCA, TODA VEZ. Essas palavras devem ser exploradas pelo gestor de serviço, pois colocações genéricas não geram ações efetivas para a solução do problema.

Ao se deparar com uma afirmação que, SEMPRE que liga, o usuário não consegue ser atendido, procure explorar isto, tentando entender melhor a colocação com perguntas como:

- Quando você diz SEMPRE, é uma percepção sua ou de todos no departamento?
- Qual o horário que normalmente você realiza suas ligações?
- Quantas ligações você fez nos últimos meses que não foram atendidas, todas?

O objetivo é que você consiga traduzir essa colocação genérica em uma frase mais específica, conseguir entender que, por SEMPRE, o usuário quis dizer que, nos últimos 3 meses, fez 4 ligações e nestas 4 ligações, 3 delas foram feitas no horário do almoço, em que o contingente é reduzido.

Veja que essa afirmação por ser mais específica, pode direcioná-lo a adotar ações para redimensionamento do horário da equipe, a fim de aumentar o contingente na hora do almoço.

Ao reconhecermos a existência de uma falha crítica em nossas operações, a segunda etapa é a comunicação.

É importante que todo o time, que faz parte da entrega do serviço, esteja ciente de onde estamos e que este local não é algo bom. Isso faz com que as pessoas se tornem parte da solução e não mais do problema.

Tive inúmeras experiências profissionais em que a equipe não possuía a percepção sobre o quão ruim estava a prestação de serviço. Para ela, tudo estava normal, com exceção de um probleminha aqui ou ali, quando, na verdade, a percepção do cliente era de que estava tudo horrível. Portanto, deixar claro ao time a situação atual e o que precisa ser mudado fazem com que as pessoas comecem a colaborar com ideias e atitudes e passem a ser agentes de transformação e não somente executores operacionais.

Plano de Ação

Após identificar especificamente os elementos que estão afetando a qualidade do serviço, cabe ao time de gestão criar um plano de ação; a ferramenta mais comum para este documento é utilizar a metodologia 5W2H, que requer que cada ação contenha os seguintes elementos:

- What – O que será feito (etapas).
- Why – Por que será feito (justificativa).
- Where – Onde será feito (local).
- When – Quando será feito (tempo).
- Who – Por quem será feito (responsabilidade).
- How – Como será feito (método).
- How much – Quanto custará fazer (custo).

Importante seguir uma regra de ouro: independente da atividade, na coluna Who (responsável), sempre deve estar o nome de uma pessoa, não caia na tentação de usar nomes de departamentos ou responsabilidades compartilhadas, pois isto é garantia de insucesso na execução do seu plano de ação.

Administrando a Relação

Para entender melhor como é construída a relação entre cliente e prestador, gosto de usar um analogia bem simples; primeiro temos de encarar o fato que o lado mais suscetível ao erro é do prestador. Por ser o responsável pela execução das atividades, é natural que, na ocorrência de uma falha, esta aconteça mais vezes por motivos do prestador do que por responsabilidade do cliente.

Dentro dessa lógica, é importante que o prestador de serviço gerencie sua conta corrente junto ao cliente, esta conta não é uma conta financeira, mas tem um funcionamento parecido, quanto mais acertos, inovações e melhorias forem feitas no ambiente, mais créditos de confiança o prestador adquire ao longo do tempo. Mas em momentos de erros ou crises, esses créditos são então abatidos por débitos, portanto, o impacto na relação entre estes dois elementos será medido pelo saldo desta conta de confiança.

Conseguir o apoio necessário do cliente em momentos de crise é muita vezes determinado pelo saldo dos créditos que o time construiu ao longo do tempo e não somente pela boa vontade ou perfil do gestor do cliente.

Os momentos de estabilidade do serviço devem ser utilizados como plataformas para melhorias no ambiente, criando este saldo e permitindo o crescimento da operação, caso contrário, no momento de uma crise, e pode ter certeza de que ela surgirá, o prestador de serviço terá maior dificuldade para obter o apoio na busca da solução.

ASSESSMENT

Mude seu suporte com o Plano de Ação do HDI!

HDI CERTIFIED

Support Center Certification (SCC)

O HDI Support Center Certification é a única certificação criada especificamente para Centros de Suporte. O SCC segue os modelos internacionais de qualidade existentes, como o European Foundation for Quality Management. A certificação atesta o empenho de um Centro de Suporte em relação à excelência, eficiência e qualidade de serviço baseado em um padrão da indústria que é reconhecido mundialmente.

A certificação é baseada no Padrão HDI para Centros de Suporte, desenvolvido por uma comissão de padrões internacionais, composta por mais de 25 profissionais e especialistas de todo o mundo. O padrão é organizado em oito categorias, representando cinco capacitadores e três resultantes. Cada categoria contém as atividades que definem a maturidade de um Centro de Suporte.

Que tal o HDI fornecer a você uma lista de iniciativas customizadas para melhorar a qualidade do suporte que sua central presta aos clientes?

Com o Assessment do HDI, você descobrirá os pontos a melhorar em sua operação e terá acesso a um plano de ação detalhado de melhorias para colocar em prática.

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

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

IN-COMPANY

CURSOS CUSTOMIZADOS PARA SUA EMPRESA!

- Amplia o senso de urgência de sua equipe na solução de chamadas
- Aumenta a satisfação dos clientes com a qualidade do suporte prestado
- Melhora a imagem da TI perante o negócio
- Aumenta a motivação dos analistas de suporte
- Acelera a aplicação das melhores práticas em seu Centro de Suporte

www.hdibrasil.com.br

E-mail: falecom@hdibrasil.com.br
Telefone: (11) 3071 0906

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

ILUSTRAÇÃO: STOCKSHOPPE

GESTÃO FINANCEIRA

Por Alisson Ferini

A Gestão Financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Entretanto, ela não é função exclusiva do gestor da... "Área financeira", mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade.

É muito importante o alinhamento dos conceitos neste artigo:

Entendendo as Finanças do Centro de Suporte

Vamos iniciar este artigo explicando, da maneira mais simples possível, alguns termos financeiros que são largamente utilizados.

- **Custos e Despesas:** Ambos são "gastos". A diferença é que os custos estão diretamente ligados à produção dos produtos e serviços da sua empresa, por exemplo, se você é uma indústria de bebidas, então a compra da matéria-prima (vidros, garrafas, rolhas, etc.) e os gastos com a linha de produção (equipamentos) são custos. Como despesas, temos conta de água, energia, aluguel do escritório, etc. Essa classificação é importante para que você possa analisar o quanto está investindo em seus produtos e serviços.

- **Fixos e Variáveis:** Os gastos, tanto custos quanto despesas, podem ser classificados em variáveis – quando acontecem esporadicamente, e fixos – quando acontecem periodicamente. Essa classificação é

importante para que você possa analisar os gastos recorrentes e projetar adequadamente sua necessidade de caixa para pagá-los.

- **Faturamento:** É o total de vendas da sua empresa.

- **Lucro (Lucratividade ou Rentabilidade):** É o quanto sua empresa está se beneficiando pela venda dos produtos ou serviços, ou seja, o faturamento subtraído dos gastos (custos e despesas) e impostos.

No geral, a gestão financeira do Centro de Suporte necessita ser avaliada de duas formas: do ponto de vista do fornecedor do serviço e do tomador do serviço. As duas grandes diferenças são: formação de preços para quem está vendendo e budget para quem está comprando.

Como qualquer outra área da empresa, a TI exige as mesmas condições para a efetiva gestão financeira, ou seja, de análise, planejamento, organização das ações, controle dos gastos e análise, novamente, dos resultados para entender se as ações planejadas foram efetivamente executadas.

Seja o serviço sendo prestado no Centro de Suporte interno (insourcing) ou externo (outsourcing), os itens importantes a ser considerados na gestão financeira, no geral, são bem parecidos, alguns deles são mais relevantes para um modelo do que para o outro. O importante é que a gestão financeira do Centro de Suporte esteja alinhada ao negócio da empresa e aos objetivos estratégicos.

Em qualquer tipo de gestão do Centro de Suporte, seja ela qual for, financeira, operacional, qualidade, é importante conhecer muito bem o negócio, suas particularidades e criticidades. De nada adianta ter determinados níveis de contingenciamento nos processos se não entender dele, pois isto implica diretamente nos custos.

A gestão financeira adequada proporciona redução dos custos, redução de riscos operacionais, melhoria na qualidade de serviços, transparência, maior visibilidade para o board da empresa, melhora na eficiência operacional e indicadores mais assertivos para rápida tomada de decisão por parte do gestor.

Neste artigo, iremos abordar, de forma geral, alguns itens relevantes para que a gestão financeira do Centro de Suporte seja feita de forma a evitar surpresas, boas e ruins.

Primeiramente, sugere-se inventariar todos os itens que fazem parte do parque tecnológico, consequentemente da prestação de serviços, esteja ele, diretamente ou indiretamente envolvido em TI, relacionar os ICs (Itens de Configuração) aos serviços que eles estão direta ou indiretamente atrelados, caso já não tenha seu CMDB – Configuration Management DataBase. É importante considerar a realização de um benchmark da indústria para efeitos comparativos.

A etapa seguinte a ser considerada é o mapeamento e a análise do negócio TI e não TI, contemplando os seguintes temas:

- Entendimento do negócio (produtos e serviços e suas criticidades);
- Os serviços prestados pela TI – Catálogo de Serviços;
- Disponibilidade – Exigida pelo negócio;
- Consumo dos serviços (banda, memória, disco, CPU);
- Plano de Continuidade de Negócio (BCP – Business Continuity Plan);
- SLA (Service Level Agreement) – Acordo de Níveis de Serviço;
- SLO (Service Level Operation) – Acordo de Nível Operacional; e
- Plano de Segurança da Informação (Compliance, políticas, normas, diretrizes);
- Custos atuais (infraestrutura, HW, SW, facilities, links, terceiros, entre outros).

Na terceira etapa, deve-se considerar o Planejamento Financeiro de fato, abordando os seguintes itens:

- Plano de vendas (TI e 'não TI') – entende-se por "não TI": TI não é o core business do negócio e sim a área que suporta o negócio;
- Estruturação das ofertas;
- Entendimento da demanda: produto e serviço;
- Plano orçamentário (P&L);
- Plano de Investimentos;
- Plano de resposta aos riscos;
- ROI – Sob investimento;
- Custo Total de Propriedade –TCO.

A etapa seguinte é definição de preço ou orçamento (budget), itens que precisam ser considerados:

- Elementos de custeio (insumos, RH, HW, SW, infra, SLA, SLO);
- Elementos de formação do preço;
- Avaliação do consumidor e da concorrência na formação do preço;
- Carga tributária;
- Apuração das despesas fixas e variáveis;
- Margem de Contribuição;
- Margem Operacional.

Para que todos os itens mencionados sejam geridos, são sugeridos controles e análises, conforme descritos a seguir:

FOTO: KALAFOTO

- Fluxo de caixa estruturado;
- Implementação de rotina para apuração dos resultados;
- Definição de metas de otimização operacional e insumos;
- Metas de lucratividade e rentabilidade;
- ROI e Payback;
- TIR – Taxa Interna de Retorno;
- Break Even (Ponto de Equilíbrio).

Análise Financeira

- Indicadores de Performance (caixa, margem, custos, vendas, operacional);
- Indicadores de crescimento;
- Indicadores de qualidade de serviços;
- Indicadores de liquidez;
- Indicadores de retorno;
- Avaliação de capital de giro;
- Custos de prestação de serviços do centro de suporte;
- Comparação dos custos com orçamento;
- Cálculo do custo unitário dos incidentes, chamados e usuário;
- Valor do retorno sobre o investimento (ROI);
- Cálculo do custo-benefício.

Para que todas as engrenagens funcionem, sugere-se que o nível hierárquico de gestão do Centro de Suporte esteja alinhado com os objetivos da área, e as informações financeiras sejam divulgadas e acompanhadas periodicamente, só assim as pessoas estarão sensibilizadas, onde qualquer decisão, seja ela boa ou não, o gestor do Centro de Suporte terá o patrocínio do seu time.

Outro ponto importante, no caso de prestador de serviços, é o cliente ter acesso às informações relacionadas ao consumo, desta forma, ele tem visibilidade de seu ticket no final do período e pode realizar ajustes caso necessário.

ALISSON FERINI
Mais de 25 anos de experiência na área de Tecnologia, atuando em importantes projetos nos segmentos de Indústria, Varejo, Telecom, Seguros, Governo e Financeiro. Atualmente, responde pela Diretoria de Operações do Grupo Impacto.

Integre sua empresa com a melhor ferramenta de CSC.

Venha conhecer nossa solução e saiba como!

Entre em nosso site www.topdesk.com.br ou ligue para (11)3755-8080 e conheça mais sobre a nossa ferramenta.

Visite-nos na Conferência Expo Internacional HDI Brasil 2015 nos dias 20 a 22 de Maio!

Service Management Simplified | TOPdesk

ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO NAS ÁREAS DE TI

Olá pessoal!!! Conforme apresentado no artigo anterior "Como desenvolver e reter talentos nas empresas", as áreas RH – Recursos Humanos (ou TH – Talentos Humanos) nas empresas têm se deparado com três situações críticas: (1) Atração e retenção de pessoas; (2) Revisão da estratégia de remuneração; (3) Desenvolvimento de líderes e sucessores

Por Rogério Mendes

ROGÉRIO MENDES
Atua na área acadêmica como professor universitário (graduação e pós-graduação) desde 2003. Atualmente, é gestor de TI (Controle Operacional) na Hypermarcas com ênfase em Planejamento Estratégico e Processos ITIL.

Neste artigo, serão tratados os aspectos relacionados à estratégia de remuneração nas empresas. O objetivo aqui não é simplesmente abordar financeiramente a remuneração, mas, sim, dar uma visão mais ampla sobre a dualidade Reconhecimento x Remuneração.

Ter (e fazer) uma remuneração realmente eficaz não é somente uma questão de aumentar salários (indefinidamente), mas, sim, descobrir os mecanismos de recompensas certos (reconhecimento) destinados às pessoas da organização. É verdade que alguns pontos devem (sempre) ser levados em consideração:

1. Qual a política (nível de recompensa total) de remuneração da organização? Essa é uma questão extremamente delicada, pois mesmo reconhecendo que um colaborador da sua equipe está defasado "salarialmente" e que de fato merece uma remuneração melhor, dificilmente você conseguirá sair muito da política previamente estabelecida pela organização... portanto, tenha essa informação em mãos para não prometer algo que está acima de sua autonomia e que poderá não cumprir.

2. Como está a oferta de mercado? Mesmo sabendo que ninguém é insubstituível e que sempre teremos condições de treinar alguém para assumir determinadas funções, caso você tenha um colaborador com um know-how específico, de difícil

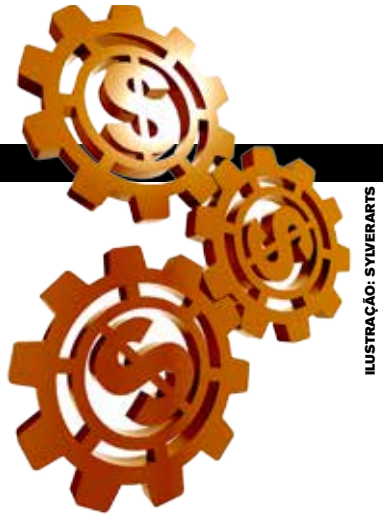


ILUSTRAÇÃO: SYLVERARTS

domínio do conteúdo (no mercado, são denominados de "moscas brancas"), você deve realmente traçar um plano de médio/longo prazo, pois o mercado pode estar ávido por este profissional (e tentar capturá-lo) e você pode ter dificuldade em retê-lo e até mesmo repô-lo em sua equipe.

3. Qual a estratégia do negócio? Geralmente, as empresas vivem ciclos de crescimento e rentabilização e sua estratégia de remuneração (e retenção) também pode variar de acordo com este direcionamento. Em condições de crescimento, geralmente, você tem budget para contratação de profissionais superqualificados, e nos tempos de estabilização, você deve utilizar estes profissionais para repasse de know-how e internalização do conhecimento na equipe.

A Figura 1 ilustra um resumo dos itens 2 e 3:

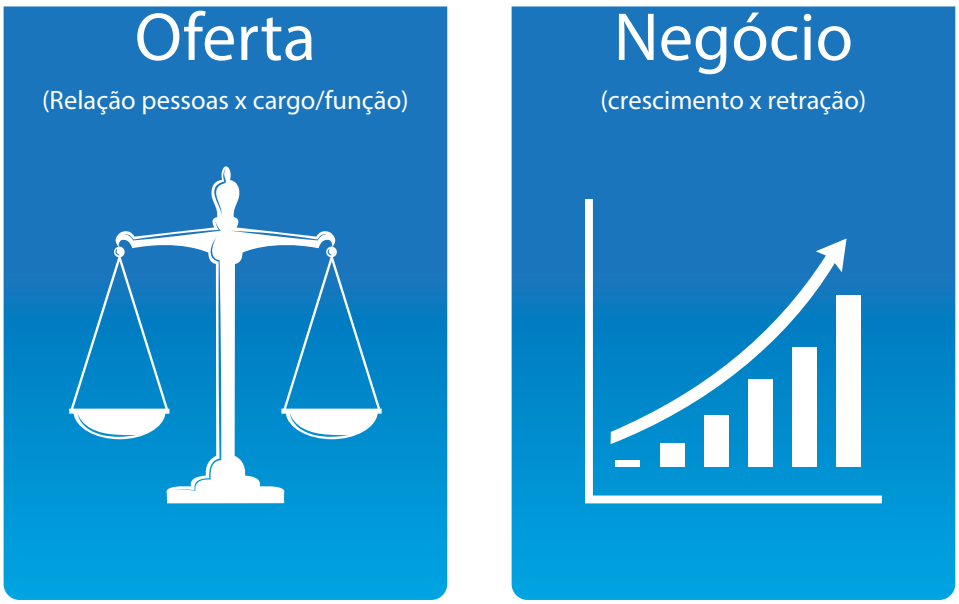


FIGURA 1 – OFERTA X ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Realmente, pode se tornar complexo tentar separar as questões de remuneração (salarial) e retenção (de pessoas), mas deve ser ressaltado (e já abordado no artigo anterior) que o fator salário é somente o quarto ponto a ser considerado como fator de decisão na mudança de empresa.

As formas de remuneração podem ser classificadas em alguns grupos:

- Remuneração funcional: É determinada pela função e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe.
- Salário indireto: Compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico.
- Remuneração por habilidades: É determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração.
- Remuneração variável: É vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo).
- Participação acionária: É vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

Para ser eficazes, as estratégias de remuneração devem estar alinhadas ao planejamento estratégico do negócio. Isso significa vincular a remuneração à estratégia de seu negócio – e às necessidades de seus funcionários, bem como de sua organização.

Nesse ponto, podemos começar a enxergar a remuneração como parte de algo maior, denominado "Recompensa Total". O Hay Group traz um modelo amplo e que abrange praticamente todas as questões relacionadas à remuneração e ao reconhecimento, e usando um jargão atualmente em moda, aquilo que de fato agrega valor ao colaborador e à empresa.

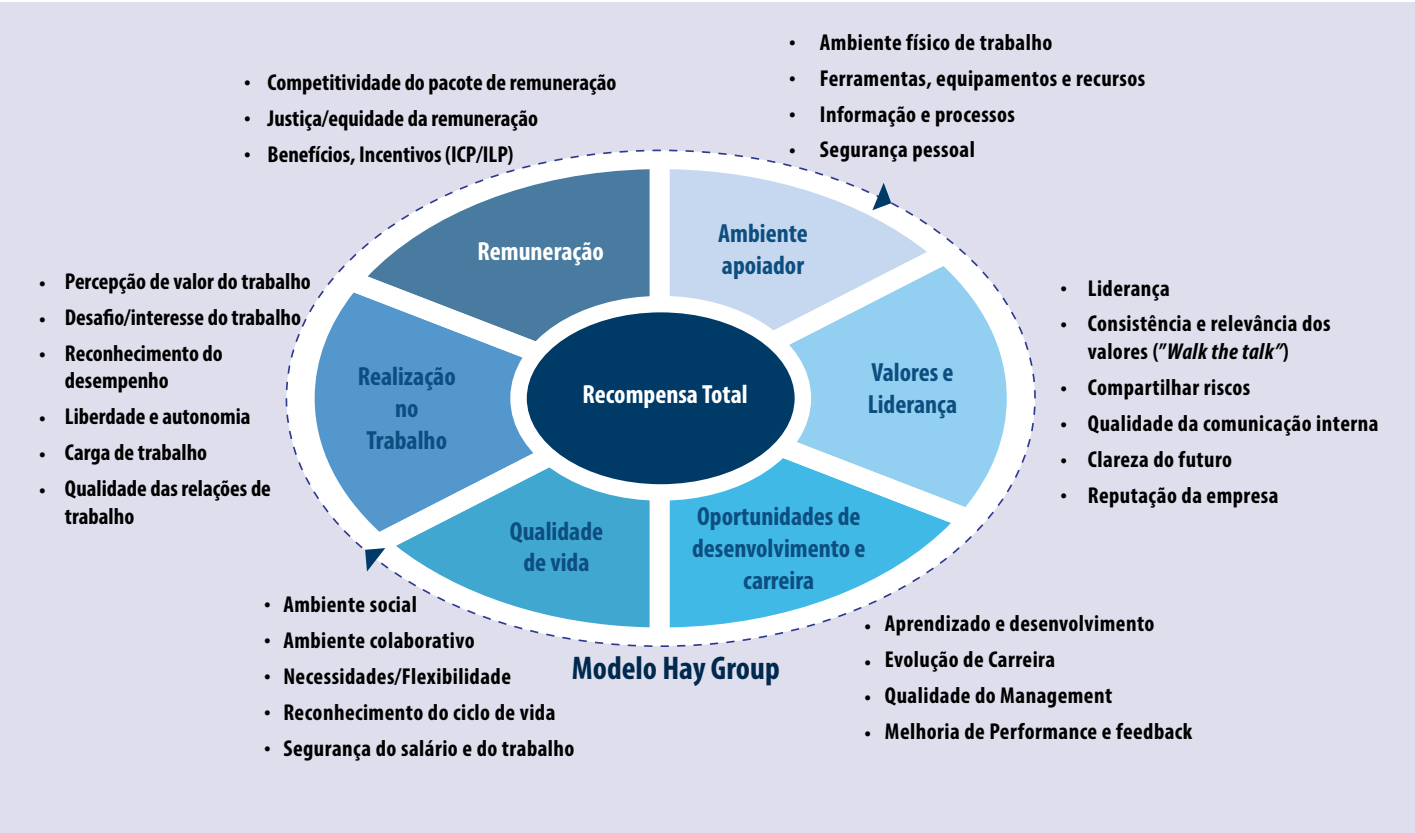


FIGURA 2 – O MODELO DE RECOMPENSA TOTAL HAY GROUP

Essa abordagem do Hay Group coloca a estratégia como um ponto de partida – e se concentra na remuneração total: cada uma das medidas financeiras, bem como as recompensas não financeiras. Ela também leva em conta as necessidades tanto da organização como dos colaboradores: uma abordagem nivelada e equilibrada, de forma a assegurar que os interesses da organização sejam atendidos, ao mesmo tempo em que assegure que os colaboradores estejam engajados e motivados.

Essa abordagem holística é particularmente importante num momento em que os custos estão sob pressão e as organizações se concentram em fazer mais com menos. Proponho a vocês mais uma pergunta: os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) funcionam (e pensam) da mesma forma? A resposta é óbvia... Não!!! Então voltamos "à estaca zero"? Absolutamente, Não!!!

Nesse ponto, apresento a vocês uma proposta (diferente) para tratar essa questão: trate os níveis hierárquicos de forma diferente... veja o que eles mais valorizam:

- Nível Operacional: O principal mecanismo de recompensa está voltado à capacitação (isso mesmo)... enquanto os colaboradores tiverem o sentimento de aprendizado (estar ao lado de pessoas e profissionais competentes e dispostos a ensinar), esta é a recompensa que eles mais valorizam.
- Nível Tático: Neste nível, a progressão de cargo é o fator mais importante no nível tático, portanto, estabelecer um PCS (Plano de Carreira e Salários) claro é a recompensa que será valorizada por esse grupo de colaboradores.
- Nível Estratégico: Geralmente, nesse grupo, estão os executivos das organizações, e neste nível não tenha dúvida... ofereça bônus de longo prazo. Uma experiência (prática) que tive e considero de sucesso foi implantada por uma empresa que "pagava" os bônus (PLR ou PPR) de forma progressiva, como se fosse um parcelamento (20% a cada ano). Dessa forma, a remuneração funcionava também como retenção desses talentos.

Neste artigo, abordei a "Estratégia de remuneração nas áreas de TI", que é a segunda situação crítica dos RHs das empresas. O próximo (e último) artigo desta série trará informações sobre o "Desenvolvimento de líderes e sucessores". Vejo vocês na próxima edição!

ik solution

+55 11 3123-4333
contato@iksolution.com.br
www.iksolution.com.br

NOSSAS SOLUÇÕES

SOLUÇÕES EM COMUNICAÇÃO

1. PABX IP

O Pabx IP é uma solução capaz de transformar a comunicação da empresa, integrando voz, sistema e dados

2. GATEWAY GSM

O gateway GSM possibilita a imediata redução nos custos em ligações para celular aliados a qualidade de áudio, confiabilidade e flexibilidade

SOLUÇÕES EM TI

3. SERVICE DESK

Nosso Service Desk conta com diferenciais importantes para oferecer aos nossos clientes um atendimento diferenciado.

4. OUTSOURCING DE TI

A terceirização de T.I é mais que um meio para a obtenção de eficiência da carga de trabalho ou para a redução dos custos. Com ela, a empresa pode focar no seu core business, gerando mais lucro e reduzindo os riscos operacionais.

5. FIELD SERVICE

A IK Solution conta com profissionais especializados e qualificados em todo Brasil a suprir diversas demandas de TI.

6. MONITORAMENTO

Através do nosso NOC, monitoramos permanentemente todos os sistemas de TI e Telecom de sua empresa, com o objetivo de detectar rapidamente qualquer falha de equipamentos e serviços

7. BODY SHOP

A IK Solution oferece o serviço de Body Shop na área de infra-estrutura e TI, sendo a responsável pelo recrutamento e seleção dos profissionais, conforme a demanda dos clientes.

ik solution

ILUSTRAÇÃO: JULIEN EICHINGER

TI ALIADA AO NEGÓCIO

NA ERA DIGITAL DA CONSUMERIZAÇÃO

Não é de hoje que sabemos que, para agregar valor às corporações, as organizações de TI devem estar cada vez mais próximas ao negócio, ou ser o negócio. O desafio é como fazer isso acontecer

POR DANIEL CARRASCO

Já ter a consciência de fato sobre isso é de vital importância e representa um grande passo, mas diversas variáveis influenciam na materialização dessa necessidade que, no final, se traduz em agilidade e vantagem competitiva para as empresas.

Entre as variáveis, podemos analisar desde o modelo organizacional, avaliando onde a área de TI está posicionada dentro do organograma da empresa, sendo vista como uma área de suporte ou estratégica, até o perfil dos profissionais que compõem a TI. Esses, sem dúvida, devem estar preparados para desenvolver essa visão, que se traduz em uma questão básica, de questionar tudo que se faz, entendendo qual o benefício para o negócio.

Coloque-se na posição de um gestor de TI, justificando o aumento do orçamento em tecnologia para os diretores da empresa. Se começou falando em "aumento de orçamento", as probabilidades de obter sucesso já diminuem, pois o correto é ter a visão de TI como investimento, tendo como resultado estimular e suportar o crescimento do negócio. Coloque sempre no cenário a palavra "benefício", seja em TI ou em qualquer ação ao negócio, para representar o resultado final de algo.

Em conversas com clientes e outros atores do mercado, percebo claramente a distância entre a área de tecnologia e estes profissionais. A TI vem evoluindo no avanço de criar um diálogo com essas outras organizações e tem usado o entendimento dos processos de negócio como protocolo para tal. Porém, o que procuro explorar é o entendimento da experiência, daqueles que se utilizam da tecnologia por meio do processo de negócio, não se limitar apenas à visão do processo.

Como sistemas humanos, conseguimos atingir a plenitude de nossa performance na execução de algo, à medida que entendemos o porquê de estarmos fazendo tal atividade, e o entendimento vem pelo conhecimento gerado pela experiência.

"Desde o momento em que você começou a ler este artigo, estaticamente, a Amazon já faturou aproximadamente 1 milhão de dólares."

Imagine a tecnologia e complexidade por trás disso, mas que no final se traduzem em receita à empresa.

Mais do que ter a visão, é necessário empreender na execução, levando a TI para um lugar mais próximo e estratégico ao negócio; devemos ter claro o entendimento da mudança e suas necessidades, uma plataforma de gestão que permita capturar dados de múltiplas fontes e simplificar a visão para os gestores, lembrando que aquilo que você não controla é o que você não enxerga, a experiência daqueles que consomem a tecnologia e finalmente os benefícios normalmente traduzidos em produtividade e expressados em métricas de eficiência operacional.

ENTENDENDO A MUDANÇA

Ao olharmos o modelo econômico mundial, principalmente na América Latina, as bases estão no alto volume de consumo, gerado pelo acesso a produtos e soluções que antes não necessariamente estavam disponíveis a todas as classes sociais. Essa acessibilidade tem como um dos seus principais pilares a tecnologia, que atua como uma das grandes fundações para suportar esta explosão de consumo, a fim de monitorar, controlar e, principalmente, estimular, apresentando diferentes opções para quem está na ponta, seja como comprador ou como simples usuário da tecnologia.

Percebe-se notoriamente a necessidade de empregar uma visão de soluções de tecnologia, que envolvem não só os aspectos internos da organização, mas como também aspectos externos de mercado. Ou seja, de forma direta e irreversível, os consumidores estão orquestrando as necessidades tecnológicas que as empresas devem atender ou adotar para melhorar e aumentar a experiência de consumo, de dentro para fora. Estamos falando de "Consumerização na Era Digital". Esse novo modelo está obrigando os profissionais da área de tecnologia a repensar seus conceitos, agora desenvolvendo soluções sob a perspectiva daqueles que a consomem.

Expandindo o Conceito de IT Service Management para Business Service Management

Também não é novo o conceito de gerenciar TI como Negócio, e o mercado vem se preparando para isto há algum tempo, pois, em um processo de criação, primeiro vem a visão e depois a realização. É possível encontrar muita literatura do passado que de alguma forma descreve o que estamos vivenciando no mundo atual. Em visita a diversos clientes, tem sido comum ver a expansão da utilização dos conceitos e soluções de IT Service Management para áreas internas como Recursos Humanos, Controladoria, Compras, para controlar o fluxo de requisições e atendimento.

Já outros clientes estão expandindo a utilização em sua cadeia externa de fornecedores e compradores, integrando e ganhando sinergia com soluções especialistas no assunto. Em suma, estamos traduzindo e/ou integrando IT Service Management com Processos de Negócio.

Em uma conferência de que participei recentemente, uma das grandes empresas de análise de mercado de tecnologia já se apresenta em um roadmap futuro, em que prevê a sinergia de funcionalidades de ferramentas de IT Service Management com ferramentas de BPO e CRM em uma cadeia totalmente integrada, tendo como alvo aquele que utiliza a tecnologia na ponta e, ao mesmo tempo, fornece à empresa uma visão completa e integrada do negócio, levando em conta métricas internas e externas.

PERSONALIZAÇÃO DOS RECURSOS DE TI

Existem diversas interpretações e conceitos sobre a Personalização dos Recursos de TI para os consumidores internos e externos. Algumas dessas definições se confundem com a definição de perfis de usuários. Na verdade, a Personalização está muito mais relacionada ao conceito de Personas, que trata da experiência do usuário na utilização de tais recursos e do conhecimento de quem os desenvolve.

Traduzindo de forma bem simples, olhando o dia a dia da sua empresa, independentemente de sua indústria de atuação, deve existir alguém como responsável pela emissão de notas fiscais, que é um processo de extrema importância para qualquer empresa. Independente dos recursos disponíveis, a função simples e vital de emissão das notas fiscais possui um racional sistêmico e de tecnologia. Seja no desenvolvimento, na manutenção e no atendimento reativo ou proativo, o profissional de tecnologia deve ter em mente não somente o processo de negócio, mas principalmente quem executa este processo.

Parece simples e fácil, no entanto, quando você começa a se questionar sobre a quantidade de telas necessárias para finalizar o processo de emissão, a velocidade e capacidade da impressora, os dispositivos móveis utilizados dentro dos depósitos, o conhecimento do profissional que emite a nota fiscal, o fluxo de atendimento necessário para atuar em casos de incidentes, tudo isso versus o volume de despachos, a partir deste momento, você

começa a ter a visão da experiência do consumo dos recursos de tecnologia e o impacto que isto traz ao negócio, que pode ser traduzido em eficiência operacional no processo de emissão de notas fiscais, métricas de produtividade, sendo suportado por tecnologias de gestão.

Outro exemplo que costumo discutir com clientes e colegas de mercado é sobre a divisão de vendas das empresas. Não importa sua indústria de atuação, todos nós dependemos de vendas. Diretamente, vendas são a única organização capaz de transformar tudo que fazemos dentro da empresa em renda. Logo, devemos garantir que o time de vendas esteja munido de toda informação e artefato tecnológico para facilitar e suportar o processo de vendas.

Apesar de conhecer esse processo, quantas vezes, como profissional de tecnologia, acompanhamos uma venda ou pelo menos parte do processo, ou no mínimo nos reunimos com o vendedor para entender sua experiência na utilização dos recursos de tecnologia que colocamos à disposição dele.

Cada grupo ou divisão da empresa tem uma personalidade e a necessidade de utilização dos recursos de TI de forma distinta. É de extrema importância à organização de TI entender esse modelo, implementando as melhorias necessárias, aumentando a satisfação e o consumo dos recursos. Um exercício que recomendo é com base nas linhas de negócio da empresa, realizar um Mapa de Personas e, a partir daí, tomar as ações de melhoria.

PRODUTIVIDADE E IMPACTO NO NEGÓCIO

A Produtividade esta relacionada à disponibilidade dos recursos para execução das atividades diárias pelos seus responsáveis. Disponível, nesse caso, significa estar funcional, operando dentro de parâmetros de qualidade esperados. Permitir que os usuários sejam mais produtivos acarreta em maior rapidez e eficiência ao negócio. Sendo assim, a pergunta que devemos fazer é: o que estamos fazendo para aumentar a produtividade?

Costumo dizer que não conseguimos medir o que não controlamos. Por isso, uma das primeiras atividades relacionadas à produtividade consiste em determinar quais são as métricas atuais e necessárias a ser medidas, como disponibilidade, experiência na utilização, tempo de resposta, mobilidade de acesso, entre outras, associando estas métricas a resultados tangíveis.

As métricas de produtividade devem ser poucas, capazes de ser medidas e associadas ao negócio, e deve ser possível entender a experiência de quem utiliza os recursos e quais são os custos associados. Tudo isso passa por um modelo de gestão de serviços, na definição de catálogos, métricas e políticas de utilização, baseado no modelo de Personas já descrito.

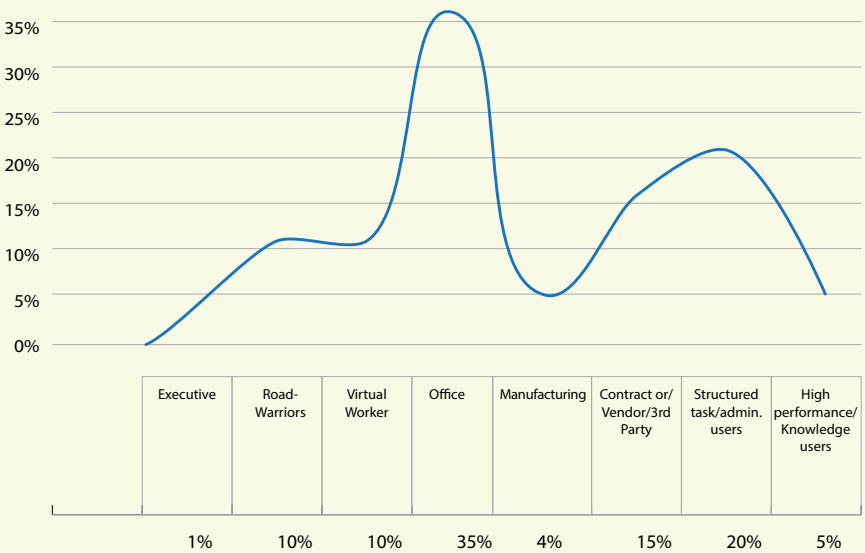
Em resumo, a Produtividade está relacionada a fatores, como colaboração, acessibilidade, flexibilidade e estrutura de suporte eficiente.

POR ONDE COMEÇAR?

O começo de tudo está na sua visão de futuro de onde você quer chegar. Se perguntar a um alpinista experiente por onde ele começa a escalar a montanha, a resposta será: pelo topo.

Ou seja, a partir de onde quero chegar é que desenvolvo meu plano de ação e quais são os elementos necessários. Estabeleça seus objetivos a curto, médio e longo prazo, entenda o que realmente importa para o negócio, analise as métricas atuais de tecnologia, pontue cada métrica de acordo com os níveis de impacto e importância ao que considera crítico ao negócio, verifique quais são as ferramentas de gestão e controle que têm disponíveis e não se limite ao processo de negócio, mas na experiência de quem utiliza os serviços. Vale a pena fazer este exercício.

MODELO TÍPICO DE PERSONAS NAS ORGANIZAÇÕES



Uma vez que seja mapeada a visão de Personas da organização, como no exemplo acima, o próximo passo é identificar quais recursos de tecnologia e medir a experiência dos grupos na utilização destes recursos.

DANIEL CARRASCO
Com mais de 20 anos de experiência e passagens de destaque por grandes empresas de tecnologia do mercado, atualmente, é Chief Technology Officer da Unisys, sendo responsável pelos Centros Globais de Inovação instalados na região e tem a missão de criar e liderar times de alta performance e desenvolver soluções de negócio para os clientes, de forma a apoiar o crescimento da companhia.

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

FAÇA PARTE DA MAIOR COMUNIDADE DE SERVICE DESK E FIELD SUPPORT DO MUNDO E...

TENHA ACESSO À MAIOR PESQUISA NACIONAL DE MELHORES PRÁTICAS

COMPARE-SE COM O QUE O MERCADO ESTÁ PRATICANDO

... E MUITO MAIS!!!

SEJA UM MEMBRO HDI !

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

O FUTURO SÃO OS SERVICE DESKS INTELIGENTES

A necessidade dos Service Desks mudarem drasticamente seus atuais modos de operação, de evoluírem, de se tornarem novos e "frescos", é um tema que voltou de várias formas ao longo dos últimos anos

Por Andrea Kis

Existem aqueles que acreditam que o futuro do Service Desk é o "Genius Bar" (estação de assistência técnica especializada da Apple, localizada dentro de cada loja), seguindo o modelo da Apple Store, mas embora eu seja fã do conceito Service Desk 2.0, acredito que mudar o jeito como vemos os Service Desks hoje e usar melhor nossos ativos existentes (melhores práticas, processos, ferramentas, conjunto de habilidades da equipe) são a chave para conseguir uma mudança de longa duração.

FOTO: MAXSIM

FOTO: MAXSIM

Para alcançar agora, no presente, esse estado futuro, também precisamos mudar o jeito como olhamos para o que fazemos com a incrível quantidade de informação disponível para nós. Existem terabytes de dados aprisionados nas ferramentas de ITSM usadas pelo Service Desk.

De alertas de sistemas a relatórios de incidentes, todos merecem a atenção da inteligência analítica e análises inovadoras.

Inteligência analítica e preditiva, combinada com gestão de relação de negócios, é como podemos chegar ao Service Desk do futuro, hoje.

POR QUE SERVICE DESK INTELIGENTE?

Recentemente, participei de um seminário sobre "Cidades Inteligentes", em que empresas como IBM apresentaram uma visão sobre o futuro da vida urbana. O conceito seria algo como:

Cidades mais inteligentes estão capitalizando novas tecnologias e conhecimento para transformar seus sistemas, operações e entrega de serviços... Líderes com visão de futuro reconhecem que, embora os orçamentos estejam apertados, os recursos escassos e sistemas legados frequen-

temente desafiando seus objetivos, tecnologias novas e inovadoras podem ajudar a transformar desafios em oportunidades. Esses líderes enxergam possibilidades transformadoras em usar big data e análises para insights mais profundos. Mobile para coletar dados e endereçar problemas diretamente à fonte. Tecnologias sociais para melhor engajamento com os cidadãos. Ser mais inteligente pode mudar a forma como suas cidades operam e ajudar a cumprir seu potencial como nunca feito antes.

Há paralelos claros entre cidades inteligentes e Service Desks: Service Desks também têm orçamentos apertados, recursos escassos e o desafio de trabalhar com sistemas legados. Esses desafios muitas vezes resultam em "combater o fogo", exigindo um esforço concentrado para continuar a prestar serviços de alta qualidade.

Por conta do ritmo acelerado de muitos ambientes de Suporte, algumas equipes têm o luxo de parar as operações e reorganizar em "Genius Bars". No entanto, melhor envolvimento do cliente, melhor visão e melhor análise não exigem uma mudança drástica.

Está na hora do Service Desk se tornar inteligente.

O núcleo da análise preditiva baseia-se em capturar relações entre variáveis e ocorrências passadas e explorar essas informações para prever resultados futuros

COMO O SERVICE DESK PODE SE TORNAR INTELIGENTE?

A visão do Service Desk 2.0 é "a qualquer hora, em qualquer lugar, qualquer equipe de suporte". Isso significa suporte multicanal e comunicação (como chamadas de vídeo e mídia social), métricas significativas e o compromisso do foco no cliente.

Qualquer Service Desk pode conseguir isso ao utilizar suas ferramentas disponíveis e adotar novos comportamentos e práticas, que não dependem de orçamentos maiores ou novas ferramentas. Os times podem começar estabelecendo objetivos simples:

- Comunicar-se com clientes de formas não tradicionais (ou seja, sem ser por telefone ou e-mail). Existe um portal de autoatendimento? Existe uma ferramenta de comunicação on-line, como chat interno? Quais são as capacidades não utilizadas da ferramenta de ITSM? Talvez o time possa compartilhar mensagens, enquetes ou FAQs interativas com seus clientes por meio das ferramentas e plataformas mais usadas. Se são uma equipe interna, poderiam manter a "casa aberta" para que seus clientes pudessem visitá-los e passar tempo com eles. Poderiam agendar visitas no local, onde visitariam seus clientes em uma rotação, tornando-se visíveis e disponíveis. Se a equipe é externa, envie uma newsletter celebrando as conquistas, dando boas-vindas aos novos funcionários e parabenizando boas performances.

- Ninguém conhece o cliente de uma empresa melhor que a equipe de Service Desk. Uma vez que canais de comunicação adicionais foram identificados, acordados e disponibilizados, a equipe pode decidir quais mensagens podem ser compartilhadas, bem como a forma que ela pretende ouvir, interpretar e responder às necessidades e exigências de seus clientes. É importante que a equipe decida em conjunto, com orientação e liderança do gerente de Service Desk. É por isso que o compromisso de "foco no cliente" é essencial. Ter os tickets corretamente registrados e rapidamente fechados não é suficiente para garantir uma "experiência do cliente" superior.

- Aproveite a incrível quantidade de informação e dados disponíveis na ferramenta de ITSM. Não muito tempo atrás, eu fiz uma apresentação sobre Service Desks Inteligentes em que perguntei à plateia – a maioria de gerentes de Service Desks e líderes de Suporte – quantos deles estavam usando análises preditivas no Service Desk. Ninguém levantou a mão. No entanto, quando perguntei quantos deles estavam seguros de que, ao usar alguma forma de análise, eles poderiam prever volumes de chamadas, criando uma escala de serviço de Service Desk bem equipada para a equipe, as mãos se ergueram. A maioria dos gerentes de Service Desk e suas equipes não percebem que eles já estão trabalhando com previsões e análises, por vezes, em uma base diária. Que informação está sendo compartilhada, como está sendo visualizada e por quê? Que propósito e benefícios ela serve para a equipe, para seus gerentes e seus clientes? Quantidade nem sempre significa qualidade. Produza menos relatórios, mas faça-os mais significativos

ao apresentar informações de fácil compreensão e focadas no cliente. Um relatório sobre tempo médio de atendimento ou fechamento de tickets não é tão significativo quanto um relatório sobre a percepção do cliente de quão fácil é entrar em contato com o Service Desk pelos canais disponíveis. Um relatório de fechamento de incidente não é tão significativo quanto alinhar as expectativas do cliente e o relatório sobre divergências de cumprimento dessas expectativas.

Tornar-se um Service Desk Inteligente significa um despertar consciente de boas práticas, que envolve a adoção de análises preditivas e inteligentes.

O QUE SÃO ANÁLISES INTELIGENTES E PREDITIVAS?

De acordo com um recente relatório da Forrester, "ferramentas de monitoramento de TI (tecnologia) nos apresentam com os dados brutos, mas percepções suficientes do real significado ocultadas em todos esses dados são ainda extremamente escassas". Análise de TI é um processo frequentemente automatizado em que o principal objetivo é a análise de dados técnicos complexos. No entanto, falta algo essencial: o elemento humano. Esse elemento torna a análise de TI em análise inteligente.

Uma equipe de Service Desk usando bom senso, inteligência emocional, com profundo entendimento de seus clientes e de seus problemas, dos sistemas e das aplicações que eles usam, será capaz de fornecer análises significativas, que abrem o caminho para o uso de análise preditiva. Isso, por sua vez, ajudará o Service Desk a melhorar e a inovar.

O núcleo da análise preditiva baseia-se em capturar relações entre variáveis e ocorrências passadas e explorar essas informações para prever resultados futuros. Ao fornecer novas percepções sobre os dados que já estão sendo coletados, isto pode fazer o relatório do Service Desk mais dinâmico, permitindo ao Service Desk antecipar e agir de acordo com as demandas dos clientes.

Recentemente, trabalhei com uma equipe que manteve um relatório extremamente detalhado e fascinante sobre satisfação do cliente. A equipe estava plenamente consciente de que, a cada seis meses, ela poderia deparar-se com um aumento de respostas negativas de pesquisas de cliente por conta de um determinado processo de extensão de contas que "trancava" o prestador de serviço fora de todos os sistemas. Sem ter consciência, a equipe estava prevendo as demandas do cliente e se preparando para a reação. Após chamar a atenção para o problema, a organização lançou uma iniciativa para resolver o processo falho e evitar a recorrência do pico de insatisfação do cliente.

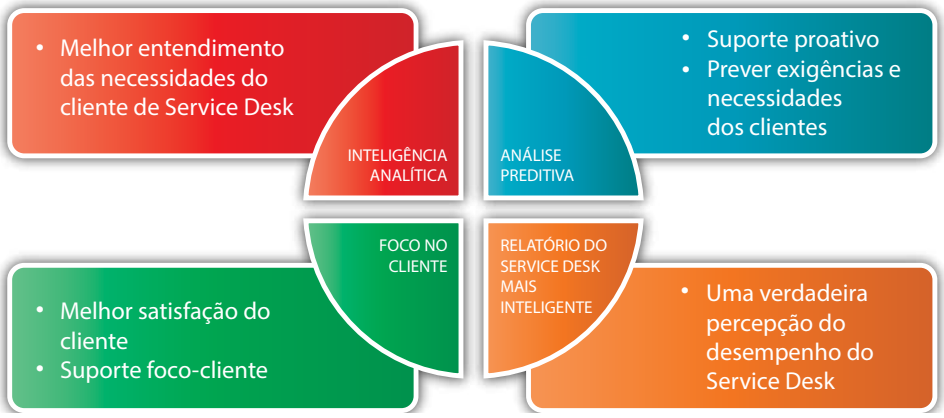
Esse é apenas um exemplo de quão fácil pode ser usar análise preditiva no Service Desk e fazer a mudança de Serviço de Suporte reativo para proativo.

Mudar o modo como vemos os Service Desks e usar melhor nossos ativos existentes são a chave para a transformação de longa duração

SERVICE DESK INTELIGENTE: UM OBJETIVO ALCANÇÁVEL

Toda jornada começa com o primeiro passo. Para a maioria das equipes de Service Desk, independentemente do seu nível de maturidade, atividades, como criação de relatórios, análises e comunicação com o cliente, já fazem parte do seu dia a dia.

Para se tornar um Service Desk Inteligente, organizações de Suporte devem ter um novo olhar sobre as suas análises e práticas de comunicação, definir novos objetivos e encontrar novas maneiras de usar suas ferramentas existentes e seu conhecimento.



ANDREA KIS
Iniciou sua carreira em TI em 2002, trabalhando em um Help Desk multilíngue em Budapeste. É consultora de gestão e integração de serviços baseados em ITIL, PRINCE2 e Green IT e tem paixão por Gestão de Serviços e Gestão de Relações de Negócios. Antes de ingressar na TCS, Andrea trabalhou em ambientes internos e terceirizados em uma variedade de indústrias, trabalhando em EDS, BBC, Deutsche Bank, e Macmillan Cancer Support.

ROAD SHOW

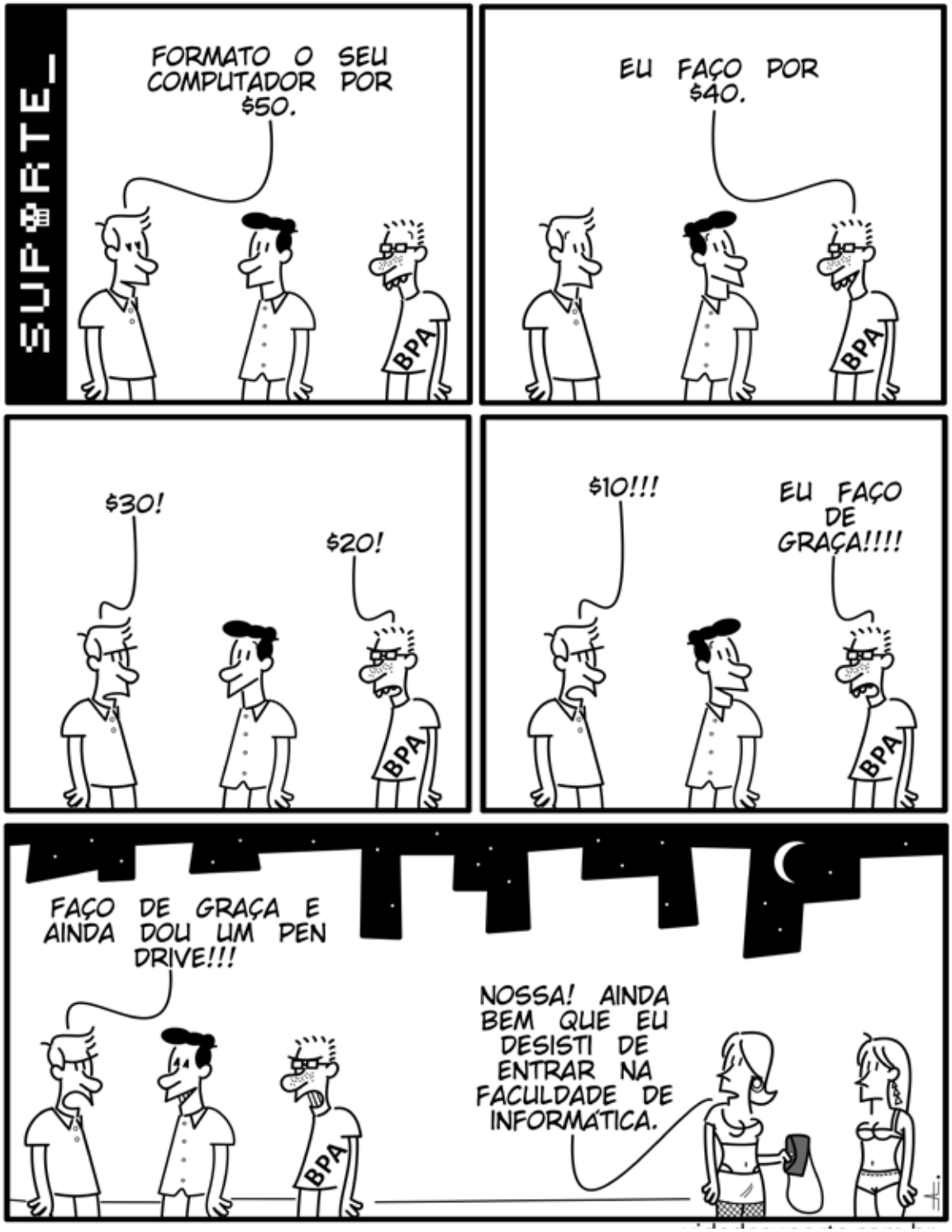
- Presença nacional
- Conteúdo exclusivo
- Grandes empresas
- Networking valioso
- Profissionais de destaque

CALENDÁRIO 2015 – 2º SEMESTRE

18 de junho – Jaraguá do Sul
5 de agosto – São Paulo
14 de agosto – Rio de Janeiro
18 de setembro – Belo Horizonte
7 de outubro – Recife
9 de outubro – Fortaleza
28 de outubro – Belém
30 de outubro – Natal
6 de novembro – Goiânia
12 de novembro – Roadshow Florianópolis

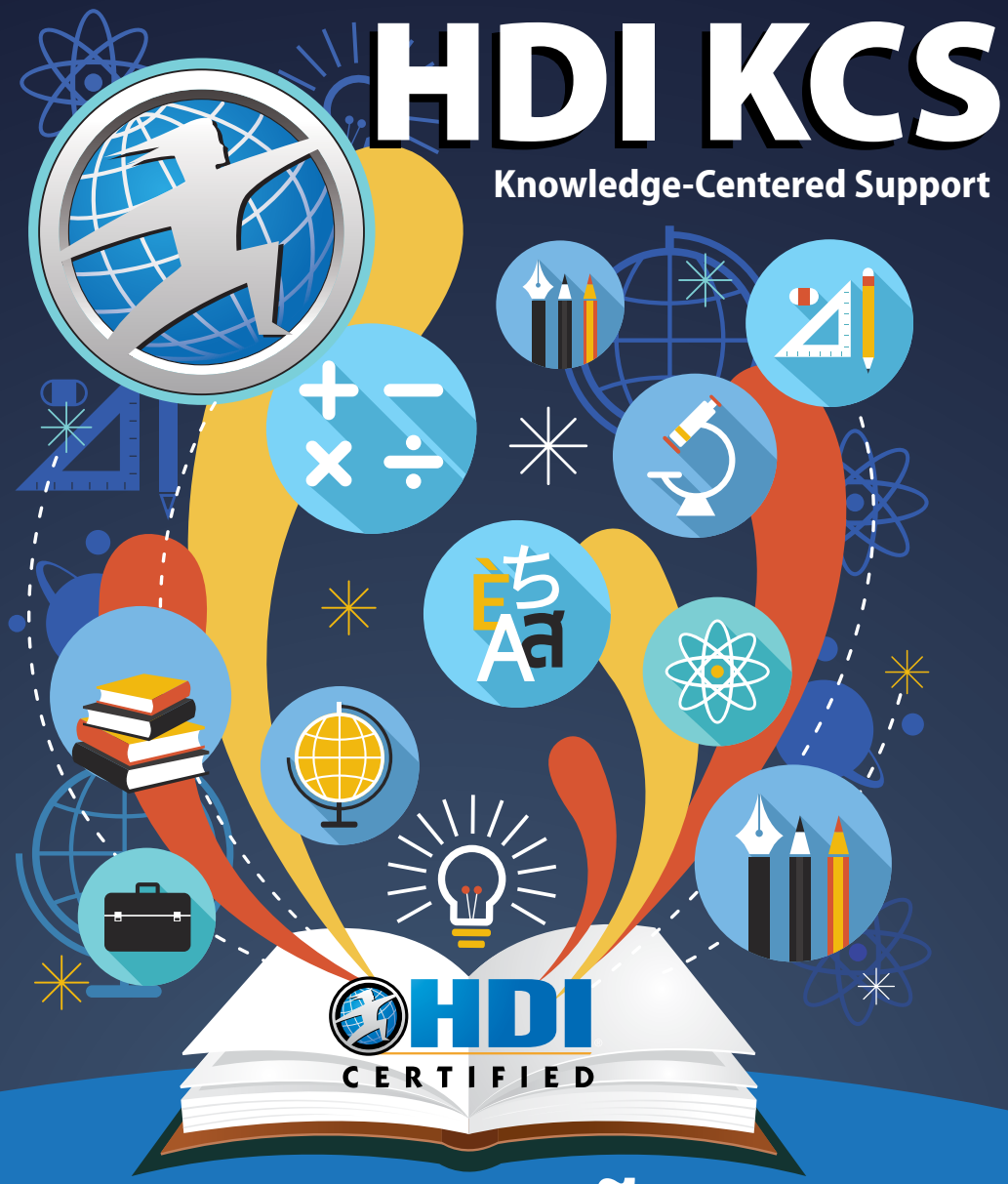
HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

www.roadshow.hdibrasil.com.br
roadshow@hdibrasil.com.br | (11) 3071-0906



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

METODOLOGIA HDI



PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

www.hdibrasil.com.br/kcs
falecom@hdibrasil.com.br – (11) 3071-0906

UNISYS

Pessoas representam a nova 'Missão Crítica'

Qual o elemento chave em suas operações de negócios mais críticas?

São as pessoas!

Pessoas geram receita, promovem inovação e satisfazem os clientes. Por conta de fenômenos como a mobilidade, as redes sociais, a análise de dados em tempo real e a computação em nuvem, as pessoas são agora muito mais produtivas. Nunca antes elas desempenharam um papel tão crucial nas organizações. A partir dos dispositivos que utilizam, das aplicações que acessam e do suporte que necessitam, são as pessoas que orientam os negócios.

Saiba mais em www.unisys.com/peoplecritical

ATENDIMENTO OMINICHANNEL

A ZENDESK OFERECE AS MELHORES FERRAMENTAS DE SUPORTE PARA SUA EMPRESA

SAIBA MAIS:
ZENDESK.COM.BR

zendesk