HDI SupportWorld

A revista líder mundial em Service Desk e Field Support

ANO IV – Nº 24 – junho / julho 2015
WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA

Entrevista

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Fábio Arruda
Do Grupo
Cornélio Brennand

SupporTI

GESTÃO DE RISCOS

Caso de Sucesso Monsanto Brasil

Parceria Cliente x Fornecedor

O SEGREDO DE UMA OPERAÇÃO DE SUCESSO ESTÁ NAS PESSOAS

GESTÃO FINANCEIRA DO CENTRO DE SUPORTE

UM NEGÓCIO DENTRO DO NEGÓCIO

/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.

DESAFIOS E SUPERAÇÃO

Já entramos no segundo semestre de 2015 e algumas previsões do que seria este ano se concretizaram. Grande parte do mercado brasileiro enfrentou momentos difíceis, tentando sobreviver em meio às dificuldades encontradas.

E por ser um assunto de extrema importância e tão relevante ao momento que estamos passando, a SupportWorld decidiu convidar especialistas para debater o tema Gestão Financeira do Centro de Suporte em sua matéria de capa. Descubra como transformar o seu Centro de Suporte em um Centro gerador de receita, tornando-se estratégico ao negócio.

Além disso, trazemos também matérias que explicam o valor das pessoas para o negócio. No Caso de Sucesso desta edição, contamos como a Monsanto Brasil conseguiu a excelência em atendimento do seu Help Desk. Qual foi o papel dos profissionais envolvidos para alcançar esse patamar, bem como a importância de mudar o foco de números e SLAs para o foco na experiência do cliente.

Ah! E não se esqueça. No meio de nossa revista, você encontrará a 2ª. edição da SupporTI

Ainda sobre pessoas, nossa editoria Entrevista apresenta as principais questões sobre Pesquisa de Satisfação, indo além do arroz com feijão e mostrando a sua importância para aprimoramento do negócio.

E, mais uma vez, trazemos a cobertura do nosso maior e mais importante evento do ano, a Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2015, em sua 8ª. edição. E, como de costume, o evento trouxe novidades e inovações no modo de apresentar palestras e workshops.

Ah! E não se esqueça. No meio de nossa revista, você encontrará a 2ª. edição da SupporTI, publicação que traz temas relacionados à governança, gestão e aos sistemas de TI, no geral.

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
Consultora: Patricia Gonçalves
patricia@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**
Dimensionamento de Equipe

08 **Entrevista**
Pesquisa de Satisfação

11
Caso de Sucesso
Monsanto

14
Matéria de Capa
Fazendo a gestão financeira do seu Centro de Suporte

19 **SupporTI**
Encarte

39 **Liderança**
Desenvolvimento de líderes e sucessores

42 **Conferência HDI Brasil**
8ª edição da Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2015

46 **Conexão Internacional**
Impacto do BYOD no Service Desk

50 **Humor**
Por André Farias

DIVULGAÇÃO

FOTO: RA2 STUDIO

DICAS DE LEITURA

IMPLANTANDO A GOVERNANÇA DE TI

Da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços – 4ª Ed. 2014

■ **Autores:** Fernandes, Aguínaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz de
■ **Editora:** Brasport
■ **Idioma:** Português

Este livro apresenta uma visão integrada e inovadora de Governança de TI que pode ser adaptada para vários ambientes organizacionais. A partir de um modelo genérico, os autores detalham as etapas de planejamento, implementação e gestão da Governança de TI, abrangendo desde o plano do Programa de Governança de TI, passando pelo alinhamento estratégico da TI ao negócio, à gestão do desempenho e do valor da TI.

FUNDAMENTOS DO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI – 2ª ED. 2011

■ **Autor:** Freitas, Marcos André dos Santos
■ **Editora:** Brasport
■ **Idioma:** Português

Este livro é destinado a ser utilizado como um meio a fim de se preparar para o exame ITIL® Foundation e foi cuidadosamente elaborado de uma maneira que agrega valor para além do núcleo de orientação nas publicações ITIL®. Ele contém introduções valiosas e interessantes sobre os conceitos associados à Gestão de Serviços de TI. A qualidade do texto é excelente e acima da média das publicações do mercado.

ANSIEDADE

Como Enfrentar o Mal do Século

■ **Autor:** Cury, Augusto
■ **Editora:** Saraiva
■ **Idioma:** Português

Você sofre por antecipação? Acorda cansado? Não tolera trabalhar com pessoas lentas? Tem dores de cabeça ou muscular? Esquece-se das coisas com facilidade? Se você respondeu "sim" a alguma dessas questões, é bem provável que sofra da Síndrome do Pensamento Acelerado (SPA). Considerada pelo psiquiatra Augusto Cury como o novo mal do século, suplantando a depressão, ela acomete grande parte da população mundial. Neste livro, você entenderá como funciona a mente humana para ser capaz de desacelerar seu pensamento, gerir sua emoção de maneira eficaz e resgatar sua qualidade de vida.

FOTOS DIVULGAÇÃO

10X – A REGRA QUE FAZ A DIFERENÇA ENTRE O SUCESSO X FRACASSO

■ **Autor:** Cardone, Grant
■ **Editora:** DA BOA PROSA
■ **Idioma:** Português

10 X – A regra que faz a diferença entre o sucesso x fracasso é o guia definitivo para se obter sucesso na vida e no trabalho. Parte de um princípio básico: de que não é possível atingir um sucesso extraordinário fazendo o que todo mundo faz. Mas então, o que fazer? O autor do livro ensina qual a linha de pensamento dos grandes vencedores, que o ajudará a determinar a quantidade de esforço e inspiração necessária para vencer.

WHITE PAPERS

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.
Leia mais em: http://bit.ly/whitepaper-ed_24

COMO COMEÇAR O GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

O ambiente de negócios atual exige que os prestadores de serviços entreguem produtos e serviços a um custo justificável, sem impactos negativos para a infraestrutura e o usuário final.
Para competir no mercado global, profissionais de serviços de TI necessitam gerenciar sua infraestrutura por meio de uma abordagem holística, para entregar serviços confiáveis e de forma consistente.
Leia mais em: http://bit.ly/whitepaper-02-ed_24

FOTO: RAWPIXEL

PESQUISA MELHORES PRÁTICAS 2014/2015

Resultado da coleta de dados de mais de 200 operações de suporte de empresas de diversos ramos de atividades, o estudo traz informações sobre média de salário por função, ações ligadas à gestão de pessoas, adoção de frameworks de processos, novas tecnologias e políticas, mobilidade, tipologias de suporte, etc.
Leia mais em: http://bit.ly/pesquisa-ed_24

DIVULGAÇÃO

SERVICE DESK OU CALL CENTER: COMO E POR QUE TER

Call Center e Service Desk podem se assemelhar em aparências, mas suas funções e importância dentro de uma corporação podem variar grandemente. Segundo Roberto Cohem, em um Call Center, o incidente dura o tempo da ligação e, em um Service Desk, o incidente pode ser redirecionado a outro nível, outro fornecedor e assim durar bastante tempo.
Leia mais em: http://bit.ly/artigo01-ed_24

DIMENSIONAMENTO DE ANALISTA DE FIELD

A ausência de um mecanismo e a padronização para dimensionamento das equipes de Field têm sido um problema constante para quem lida com estas equipes ou recebe propostas para montar tais equipes e prestar serviços com equidade

Por Valtomir Santos (Kid)

Tenho recebido várias solicitações de profissionais de Centro de Suporte a respeito do tema dimensionamento de equipe e procuro sempre me embasar no Erlang-C (instrumento para dimensionamento de equipe de 1º nível criado pelo matemático dinamarquês A. K. Erlang) ou em ferramentas de Workforce Management, no entanto, quando se trata de analistas de Field, tenho dificuldades em responder qual a melhor fórmula ou o melhor instrumento a utilizar, pois fica claro que não possuímos um padrão e um instrumento baseado no mesmo.

Percebemos que existem grupos de atendimento com baixo volume para trabalhos com diversos tipos de atendimento (clientes) simultaneamente. Essa estratégia, no entanto, exige que os profissionais da equipe tenham melhor qualificação e estejam preparados para realizar atendimentos distintos, e que seja implementado um controle mais rigoroso, a fim de se evitar a queda da qualidade no serviço.

Mediante esse problema, sugeri ao FAB (Field Advisory Board, do HDI)*, em nossa última reunião, a criação e confecção de um padrão para apoiarmos o mercado de TI nessa necessidade.

Após a sugestão do tema, o FAB reconheceu o problema de imediato e aceitou o compromisso de confeccionar tal documentação com o propósito de padronizar tais demandas e fazer com que as equipes utilizem a documentação como um instrumento para dimensionar de forma eficiente e eficaz suas equipes.

CONCLUSÃO

Considero o gestor do Centro de Suporte como um regente de uma grande orquestra, em que, caso o gestor não esteja preparado para conduzir o seu time de forma eficaz e eficiente, de acordo com a demanda de chamados que muitas vezes é sazonal, fatalmente ele estará fadado ao fracasso, pois poderá estar com sua equipe subdimensionada, que causará insatisfação dos seus usuários e profissionais, ou superdimensionada, que causará insatisfação dos acionistas, devido aos elevados custos, e também dos profissionais, pela frustação de não estarem sendo utilizados de forma adequada.

Independentemente do setor de atividade econômica ao qual estejam relacionados, esses profissionais têm de sempre melhorar a qualidade do serviço e os níveis de satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, devem administrar a constante pressão por redução de custos proveniente do cliente e de setores internos que estão distantes do dia a dia da operação e que, desta forma, não conhecem a sua dinâmica. Quanto mais complexo for o serviço que uma empresa se propõe a prestar, mais desafiador será o caminho da eficiência para o seu Help Desk.

Portanto, entendemos que, estabelecer um mecanismo e uma padronização para dar direcionamento e causar equidade entre todas as partes interessadas de um centro de suporte é fundamental.

A evolução desse trabalho poderá ser acompanhada por meio de atas públicas que constam no site (http://hdibrasil.com.br) na seção "sobre-o-hdi" / "field-advisory-board-fab".

**FAB, conselho sobre Field Support do HDI no Brasil, é formado por gestores das principais operações de Service Desk do Brasil, prestadores de serviços de outsourcing, usuários, imprensa, fornecedores, além de membros e associados do próprio HDI. O grupo realiza quatro reuniões anuais e tem como objetivo prover recomendações e informações sobre as tendências da indústria de Field Support e auxiliar o HDI na documentação e comunicação destas aos membros e à indústria de Field Support em geral.*

VALTOMIR SANTOS (KID)
Diretor de Serviços do HDI Brasil certificado em CobiT® Foundation e ITIL® Foundation. Possui 20 anos de experiência nas áreas de infraestrutura de TI e governança de TI.

ILUSTRAÇÃO: NIROWORLD

MEDINDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A Pesquisa de Satisfação é uma ferramenta de extrema importância para avaliar como está sendo, mais do que a satisfação, a experiência do usuário quanto aos serviços prestados. Mas um grande problema encontrado é convencer tanto os clientes quanto os profissionais do Centro de Suporte sobre sua importância. Descubra aqui, neste bate-papo com Fábio Arruda, coordenador de Service Desk e Field Support do Grupo Cornélio Brennand, quais fatores impactam na aderência da Pesquisa, quais resultados a análise da Pesquisa pode trazer, a importância do feedback, entre outros.
Boa Leitura!

Da Redação

Qual a importância da Pesquisa de Satisfação?

É importante para medir o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela TI.

A Pesquisa de Satisfação é uma ferramenta que, se bem implantada como um processo, proporciona à TI duas visões: uma do que estamos fazendo bem e o que precisamos manter ou melhorar cada vez mais, e a outra são as oportunidades de melhorias; essas visões só são possíveis compreendendo a percepção, os desejos e os pensamentos do cliente acerca dos serviços prestados.

Por meio dos resultados da Pesquisa de Satisfação, podemos identificar as reais necessidades do cliente, como: implantação de novos serviços, processos, treinamentos, qualidade no atendimento (agilidade, cordialidade, clareza e outros).

A Pesquisa de Satisfação torna-se um balizador para a operação ser direcionada em busca da melhoria contínua.

Por que é importante para a área de TI ter a adesão dos clientes na Pesquisa de Satisfação?

Quanto maior adesão às pesquisas, mais a TI terá uma base de informações que irá lhe proporcionar trabalhar de forma direcionada, mitigando os erros, com FOCO no cliente e entregando o que realmente se espera, agregando valor ao cliente e negócio.

Como fazer com que a Pesquisa tenha a aderência dos clientes?

Não é um trabalho tão simples, é preciso agir em duas frentes que dependem muito do comportamento atuante do gestor do Centro de Suporte. Uma é "dentro de casa", na TI, com o time do Centro de Suporte; e a outra, junto aos nossos clientes.

Ações realizadas com o time do Centro de Suporte:

***Coaching* –** Reuniões individuais com os analistas, dando feedback sobre seu desempenho no mês, buscando entender as dificuldades e os direcionando para que possam desenvolver todo o seu potencial.

***Satisfação do time do Centro de Suporte* –** Como o time poderá levar satisfação aos clientes se ele próprio não está satisfeito? O gestor precisa estar próximo do analista, e nas sessões de coaching, identificar, entender e tratar as insatisfações internas. Sem isso, ficará inviável levar satisfação até o cliente. Essa insatisfação, na maioria das vezes, não está ligada a salários e, sim, ao clima organizacional.

***Conscientização do time sobre a importância da Pesquisa de Satisfação* –** O gestor precisa compartilhar com o seu time o entendimento do quanto é importante a Pesquisa de Satisfação para a TI (além de mitigar os erros, gera uma melhoria contínua na prestação de serviço) e fazer com que os analistas expliquem ao cliente a importância dele (cliente) nesse processo.

***O analista é responsável pela resposta da Pesquisa de Satisfação dos tickets por ele resolvidos* –** Dentro do processo individual de atendimento do ticket, o analista é responsável por fazer contato com o cliente, explicando a importância da Pesquisa de Satisfação e solicitar adesão a mesma. Essa foi uma ação implantada e que deu muito certo na minha operação; meio que "obriga" o analista a fazer um atendimento com qualidade, caso contrário, além de ter de solicitar a resposta à pesquisa ao cliente, este mostrará a sua insatisfação com o atendimento.

Ações realizadas junto aos nossos clientes:

Feedback das Pesquisas ao Cliente – O gestor do Centro de Suporte realiza o feedback com o cliente sobre os registros de reclamações, notas abaixo de 4, sugestões e elogios.

***Canal de Comunicação Corporativo* –** Utilizar este canal para divulgar, na intranet e no jornal interno, matérias sobre a importância da aderência à Pesquisa de Satisfação.

***Programa de Integração de novos colaboradores (RH)* –** Neste programa, além de realizarmos o treinamento do Sistema de Abertura de Tickets, mostramos a importância da aderência à Pesquisa de Satisfação.

Quais fatores podem impactar na aderência dos clientes à Pesquisa de Satisfação?

A seguir, elenco algumas causas que impactam na aderência dos clientes à Pesquisa de Satisfação:

1. Cliente não receber feedback – Esse é um dos fatores mais críticos para o aumento da aderência. O cliente adere à Pesquisa de Satisfação, faz as suas contribuições, mas não tem retorno da TI, principalmente sobre a sua insatisfação.

2. Falta de percepção de mudança – O cliente responde à pesquisa, mas não tem percepção nenhuma de melhoria, chega até a receber o feedback, mas as ações não saem do papel.

3. Motivo para responder à Pesquisa de Satisfação – O dia a dia das pessoas é corrido, várias demandas, estresse, e se não existir um motivo para que valha a pena parar e responder a pesquisa, essa aderência nunca irá evoluir. A TI tem de criar mecanismos, processos e ferramentas que façam com que os clientes se sintam motivados e engajados a contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela TI.

4. Centro de Suporte focado em bater meta de SLA, TMA e outros – É o que mais se vê por aí, Centros de Suporte treinados e focados para bater meta e não prezar pela qualidade do atendimento, o que importa é fechar o chamado e não atender como o cliente espera e deseja.

Como se dá o processo da Pesquisa de Satisfação? Em qual momento o usuário recebe o formulário?

O tipo de pesquisa que adotamos é a contínua, quando o analista resolve o ticket de Incidente ou Requisição de Serviço, a ferramenta envia para o e-mail do solicitante (cliente) a informação que a TI resolveu o seu ticket e perguntando se esse atendimento foi dentro das expectativas. Se sim, o solicitante é direcionado para o formulário da Pesquisa de Satisfação, se não, abre a tela de reabertura do ticket e o processo de Incidente ou Requisição inicia novamente.

Existe uma regra no Sistema de Abertura de Ticket, o solicitante só poderá responder a Pesquisa de Satisfação ou reabrir o ticket em até 72 horas da sua resolução, caso contrário, o ticket é encerrado automaticamente.

O que é questionado na Pesquisa? De que forma o resultado dessas questões podem contribuir para melhoria do atendimento?

Por vários motivos as pessoas, no seu dia a dia, não estão dispostas a responder pesquisas, não é atrativo acrescentar na Pesquisa de Satisfação muitas perguntas, comece com 5 ou 6 no máximo.

Com o modelo a seguir, conseguimos extrair informações de acordo com a escala de avaliação sobre o atendimento realizado e deixamos um espaço livre para escrita em que o cliente tem a oportunidade de expressar a sua percepção de forma mais clara sobre o atendimento ou sobre qualquer outro assunto:

Escala de avaliação:

1 – Muito Ruim
2 – Ruim
3 – Regular
4 – Bom
5 – Excelente

Qual a sua avaliação em relação ao atendimento realizado:
Agilidade no atendimento
Clareza das informações
Cordialidade do atendente

Em relação à sua expectativa, a solução oferecida pela equipe de TI:
Atendeu completamente
Atendeu parcialmente
Não atendeu

Caso tenha alguma sugestão ou reclamação, descreva no campo abaixo: (Multilinhas)

O usuário deve receber um feedback sobre sua avaliação? Se sim, de que forma?

Sim, com certeza, principalmente sobre um motivo que gerou insatisfação e esse feedback não pode ser distante do momento do registro. É fundamental que o gestor do Centro de Suporte se dirija até o cliente, de forma presencial. Ele (cliente) se sentirá importante para a TI, e o processo começa entendendo o problema ou necessidade, gera-se um plano de ação, divulga-se, e, de tempos em tempos, comunica-se o status com evolução.

Qual a importância desse feedback?

O feedback é primordial para o sucesso do aumento da aderência à Pesquisa de Satisfação, gera um relacionamento de confiança, parceria entre o cliente e a TI. O cliente se sente importante e sabe que pode contar com uma TI que está trabalhando em prol das suas reais necessidades, e essa credibilidade se estabelece quando as execuções dos planos de ações são realizadas, gerando um resultado que o cliente perceba e que realmente deseje.

Quais resultados podem ser alcançados com a análise da Pesquisa de Satisfação?

É possível alcançar um resultado bastante expressivo que permite trabalhar com uma base de informações que ajudará a TI a tomar decisões direcionadas para a prestação de serviço baseada na melhoria contínua.

O nosso método foi medir a aderência de todos os tickets resolvidos pela TI, medimos também abrindo por cada negócio da companhia e por analista.

Seguem alguns resultados alcançados no ano de 2014:

A TI obteve um crescimento na aderência de 26 pontos percentuais (p.p.), de 18% para 44%.

Por negócio, a empresa de Vidros Planos alcançou um crescimento de 40 p.p., de 5% para 45%.

Por analista, houve um analista que alcançou um crescimento de 40 p.p., de 13% para 53%.

De acordo com o Guia Prático de Indicadores com Benchmark do HDI, a taxa de retorno mínima é de 7%.

CASE MONSANTO

O segredo está nas pessoas

Até 2012, o Help Desk da Monsanto Brasil atendia às métricas e aos SLAs acordados, os números eram bons, estavam todos dentro do esperado, mas a satisfação do cliente era muito ruim. Você deve estar se perguntando como isso é possível, ter métricas com ótimos números, mas não atender à satisfação do cliente. Qual era o problema então, se todos os números estavam no "verde"?

Por Redação

Pois bem, o problema estava no foco. As métricas e os SLAs eram focados na TI e não no usuário. Isso quer dizer que o Help Desk atendia às exigências acordadas, mas o usuário estava insatisfeito com o atendimento. Para ele, aqueles números estavam no "vermelho". O Help Desk era conhecido como Help Esquece! E-mails eram enviados e perdidos, ligações deixavam o usuário esperando na linha e caiam.

Naquele momento, o foco estava em números, números e números. Os indicadores de performance eram bons, mas não refletiam a realidade. "Foi quando entramos com uma nova proposta de trabalho, de Help Desk, que era um suporte muito mais proativo. Tínhamos de mudar esse serviço de patamar, transformar da água para o vinho", afirma André Miranda, IT Infrastructure na Monsanto Brasil.

ERA PRECISO MUDAR

Os principais desafios encontrados eram a falta de SLA para chamados via e-mail e fila para os tickets via 0800, além da falta de credibilidade em que o Help Desk se encontrava perante os usuários. Então, se alguém mandasse e-mail, ele podia ser respondido em cinco dias ou um mês. "Isso acabou gerando uma espécie de engenharia social, ou seja, o usuário procurava o analista especialista em SAP para tratar de problemas sobre SAP, diretamente, sem passar pelo Help Desk, o que ocasionava falha nas métricas", explica Miranda.

O diferencial que a Monsanto agora buscava era o foco na qualidade, diferença na entrega, cuidado com pessoas, e não o foco em preço ou números. Então foi contratada uma empresa fornecedora de serviços de TI que tinha os mesmos objetivos, foco em pessoas, buscava incentivar os profissionais, tinha plano de carreira, etc.

MUDANÇA DE MINDSET

Com apoio tanto da Monsanto quanto da empresa fornecedora, Miranda explica que o que importava agora era a satisfação do cliente. Não importava mais se os números, as métricas estavam no "verde". De acordo com ele, a primeira coisa a ser feita era mudar a percepção do usuário quanto ao atendimento do Help Desk. Para isso, o usuário precisava ter o melhor atendimento possível. "Ninguém quer ligar para um serviço de atendimento ao cliente e ter de ouvir da pessoa do outro lado da linha que terá uma resposta em cinco dias. Se você está sem TV a cabo e te dão um prazo de uma hora, você não ficará satisfeito, pois queria ver naquele momento. Então, o diferencial para mim é o imediatismo."

Dessa forma, Miranda explica que resolveram tomar uma ação arriscada para o momento, mas que traria o primeiro resultado: não ter SLA (o SLA existia no papel), o que importava era resolver os chamados tão logo fosse possível. Todos os chamados que entravam eram backlogs. Assim, uma parte da equipe ficou responsável pelas novas demandas, pelos novos chamados e uma parte menor da equipe, eliminando o backlog. "Nesse momento, não adiantava tentar resolver os chamados de usuários que já estavam descontentes com o atendimento, se estavam esperando há um mês, na percepção deles, esperar um mês e dez dias não mudaria em nada. O primordial era não deixar os novos chamados se tornarem um problema."

No quarto mês dessa ação, já foi possível perceber o retorno positivo. À época em que assumiram a operação com o time da empresa fornecedora, existiam 1.300 chamados pendentes. Após três meses, esse número caiu para 300. Foi feita uma força-tarefa para eliminar a "sujeira" que estava para trás.

A questão agora era: "Como fazer com que o Help Desk ganhe um brilho, mostre que mudou?". O backlog foi a primeira mudança. Em paralelo, foi adicionado ao e-mail do Help Desk uma resposta automática dizendo que todo e-mail seria respondido em até 8 horas. Após 4 meses, esse tempo diminuiu para 2 horas, SLA que perdura até os dias de hoje. Então, todo e-mail que o usuário envia, ele recebe uma resposta automática dizendo que o chamado foi criado e que estão tratando do seu problema.

Segundo Miranda, foi aí que o Suporte começou a ganhar credibilidade. Os usuários já estavam com a percepção de que o Help Desk tinha mudado, de que as coisas estavam bem melhores. "Recebemos também o reconhecimento global de St. Louis, que é nosso headquarter, sobre o que fizemos aqui no Brasil, que em tão pouco tempo tivemos uma grande mudança. E via-se que o gráfico estava muito positivo, mas que ainda dava para melhorar."

FOCO EM PESSOAS

O grande diferencial de tudo que foi feito no quesito "pessoas" era o modo como os analistas atendiam os usuários, sempre com muita presteza, muito cuidado. Miranda conta que essa cortesia na voz, no trato com os usuários, passou a ser um diferencial, mostrando que estavam lá para ajudá-los, a fim de resolver o seu problema. Saindo do speech (discurso) para algo efetivamente real. "O time que pegamos era muito bom, tinha o perfil parecido com o nosso, queria o mesmo que nós: ganhar o Troféu HDI." De acordo com Miranda, essa sinergia foi essencial para a conquista das melhorias.

Além disso, ambas as empresas acreditavam na motivação e no reconhecimento do profissional. "A Monsanto tem um programa de reconhecimento chamado Prêmio Mais, em que, quando o profissional faz o seu trabalho com louvor, premia este com um valor simbólico no salário, que pode chegar até R$ 600,00, além de um troféu."

Esse programa foi estendido para o time de suporte terceirizado, sendo nomeado Prêmio Destaque. "É uma forma de motivar as pessoas e reconhecer o seu trabalho: faça mais que eu te dou um pouco mais."

A TI PROATIVA

Outro ponto importante foi a mudança da TI reativa para proativa. Não apenas o

FOTO: GSTOCKSTUDIO

suporte, mas a TI como um todo. Isso quer dizer, apresentar ao negócio as novidades existentes no mercado, mostrar um software novo, ou uma versão nova, cursos e treinamentos de capacitação, etc., sem que exista a solicitação por parte do negócio, ser uma ação da própria TI. "É uma TI muito mais parceira, consultiva. Mostrar que a TI está ali para o Negócio." A TI passa a pensar em melhorias, indo além das demandas.

E conforme as ações aconteciam e davam certo, outras iam surgindo. Foram criados o Team Building – que reunia todo o pessoal, de todos os desksides, para se conhecer, conversar, montar estratégia, de forma que todos passaram a ajudar uns aos outros –; o Help Desk Day – em que um técnico vai até uma planta e fica à disposição dos usuários conforme vão chegando as demandas. "E em lugares que existem desksides, ir até a mesa do usuário e perguntar: Está tudo em ordem? Há algum chamado aberto? Alguém precisa fazer alguma configuração?" –; e os workshops para os usuários – percebida a quantidade de chamados sobre um mesmo tópico, fazia-se um workshop explicando tudo sobre aquele assunto, de forma a evitar mais demandas.

Miranda explica que foram ações como essas que trouxeram diferenciação ao time. "E isso não estava no escopo do Help Desk, eu não contratei isso, não estava acordado: eu quero que você seja proativo, vá lá e pergunte ao usuário qual o problema antes mesmo dele ter algum. Não foi cobrado isso lá atrás, mas o time aceitou fazer esse a mais, junto com a coordenação, com os envolvidos."

PARCERIA ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE

Esse foi o ponto principal e determinante para que as ações dessem certo. Nunca foi preciso sentar para falar sobre o contrato, fazer cobranças de ambos os lados. O objetivo era o mesmo: chegar ao lugar de destaque, ter o Brasil como referência dentro da Monsanto no quesito Help Desk. Não existia aquele tipo de relação fornecedora de um lado, Monsanto de outro. O time era um só, havia muito comprometimento por parte de todos para alcançar os resultados desejados e fazer sempre a mais. "Esse é meu discurso ao Help Desk, para pessoas que contrato a fim de trabalharem comigo, entregar a mais!" Para Miranda, o profissional deve entrar na empresa pensando em entregar 110%, 120%, pois entregar 100% é o mínimo que se espera para não ser mais um. "Se você entrega o a mais, é aí que você começa a aparecer, a se destacar. E o mindset do time desde o início foi esse! O segredo do sucesso está nas pessoas, em contratar pessoas parecidas com você. Um time que acredite no mesmo que você."

CENTRO DE CUSTOS OU GERADOR DE RECEITA?

Fazendo a Gestão Financeira do seu Centro de Suporte

Por Natalia Gela

Por que falar de Gestão Financeira do Centro de Suporte? Qual a importância dessa para o meu negócio? Pois bem, muitas vezes, essa questão é deixada de lado por profissionais de TI por não ser o foco principal da área em si. O que muitos não enxergam é que fazer a Gestão Financeira adequadamente pode transformar o seu Centro de Suporte de um Centro de Custos para um Centro de Geração de Receita.

Isso quer dizer que fazer essa gestão pode aproximar a área de Suporte ao Negócio, fazendo com que a área deixe de ser vista como provedora de tecnologia, mas, sim, agregadora de valor e alinhada ao negócio.

O ponto fundamental aqui é tratar o Centro de Suporte como um negócio dentro do Negócio, de forma que passe a ser estratégico. De acordo com Cintia Caputto, diretora executiva de Conteúdo e Auditoria do HDI Brasil, as organizações de TI tendem a se concentrar no lado operacional e tático do seu negócio, no entanto, ela explica que estratégia é onde estão os ganhos mais significativos em termos de alinhamento com o negócio, obtenção de resultados finais, percepção de gestão e excelência no atendimento.

Ela conta que quando a Gestão Financeira do Centro de Suporte é realizada pela própria área do Centro de Suporte, a tendência é que se conheçam melhor os valores da área, para demonstrar valor a fim de justificar seus gastos e obter o financiamento necessário para recursos adicionais e novas iniciativas. "A Gestão Financeira tem um papel importante na educação e prestação da tão necessária consciência para o negócio. Isso tudo é parte de uma mudança de paradigma. Essa mudança de abordagem é fundamental para obter benefícios e melhorias, tais como: melhoria na tomada de decisão; melhoria no controle de ativos e gastos; melhoria na compreensão do valor e na demonstração desse valor; mais relevância e justificativa para tudo o que é feito; estar em conformidade e em controle; e melhor oferta e demanda", afirma Cintia.

IMPLEMENTANDO

Gestão Financeira nada mais é do que administrar custos e receitas. Mas para isso, além de todo planejamento envolvido, deve-se entender primeiramente quais são os seus custos. De acordo com Fabio Barreto, gerente de Service Desk da Hewlett Packard Brasil (HP), a apresentação do cenário real do Centro de Suporte e a demonstração do seu valor para a organização são de extrema importância, mas sem o entendimento do seu custo, fica difícil definir corretamente o planejamento estratégico. Com a Gestão Financeira, é possível entender o custo da prestação de serviços e, assim, minimizar perdas financeiras.

Dessa forma, alguns passos devem ser seguidos para realizar a correta gestão. Mas antes disso, vamos entender o que significa custos no Centro de Suporte.

O Total Cost Ownership (TCO) é uma análise de custo do ciclo de vida de ativos, tanto para obtê-los como para mantê-los, que possibilita identificar o custo direto e indireto de um produto ou serviço. Com o TCO, é possível entender o valor econômico

FOTO: NONWARIT

do investimento, de forma que auxilie na tomada de decisão para o prestador de serviços e o cliente. De acordo com Cintia, para calcular o TCO, é preciso analisar os seguintes custos:

CAPITAL OU OPERACIONAL

• Custos de capital (CAPEX) são custos incorridos na compra de terrenos, instalações prediais e equipamentos utilizados na produção de bens e serviços. Os custos de capital, normalmente, não incluem os custos do trabalho. São tipicamente despesas registradas uma vez, embora as despesas de capital possam ser espalhadas por vários anos em relatórios financeiros e declarações fiscais. Os custos de capital são fixos e são independentes do nível de produção dos bens ou serviços.

• As despesas operacionais (OPEX) são os custos para produzir e desenvolver os bens e serviços, os custos de execução e manutenção de sistemas e serviços e inclui também os consumíveis utilizados na produção dos produtos e serviços. As despesas operacionais são consideradas custos do dia a dia na administração de um negócio.

DIRETOS OU INDIRETOS

• Os custos diretos podem ser totalmente atribuídos a um cliente específico, serviço, sistema, unidade de negócios ou de projetos, etc. Por exemplo, o custo do sistema de automação da força de vendas seria custo direto de vendas.

• Os custos indiretos não podem ser totalmente atribuídos a um determinado cliente, serviço, sistema, unidade de negócio ou projeto. Por exemplo, o custo da prestação do serviço de e-mail para cada unidade de negócios, das licenças de software de uma organização ou quando são compartilhados.

FIXOS OU VARIÁVEIS

• Os custos fixos não variam com base no nível de bens ou serviços produzidos. Por exemplo, salários e aluguel, normalmente são os custos fixos.

• Os custos variáveis são dependentes da quantidade de bens ou serviços produzidos.

Compreendido quais são os custos do Centro de Suporte e como calculá-los, existem três passos fundamentais para fazer a Gestão Financeira do Centro de Suporte, conforme explica Barreto: "(1) Orçamento – é o planejamento, com a provisão e o entendimento de todos os custos e receitas no decorrer de um período (destaca-se aqui a importância de se estabelecer os SLAs e determinar os custos de prestação dos serviços), garantindo, desta forma, o total alinhamento entre o planejamento e as necessidades do negócio; (2) Contabilidade – é o entendimento de todos os custos do Centro de Suporte e a sua comparação com o orçamento, o que proporciona aos gestores uma visão real e detalhada da performance financeira; (3) Faturamento – processo pelo qual é cobrado o serviço do Centro de Suporte, pelas mais diversas formas, tais como preço unitário por contato, por chamado, por usuário, etc."

ILUSTRAÇÃO: SERGEY NIVENS

MONITORANDO GASTOS

Para conseguir controlar os custos e, assim, se possível, diminuí-los, é preciso saber os valores envolvidos (custo, valor, preço). Dessa forma, todos os gastos devem ser monitorados diariamente, semanalmente e mensalmente. Para William Lopes, coordenador de operações de serviços gerenciados na Algar Tech, devemos definir os gastos a ser monitorados como: "Baseline – Determinando o estágio atual do Centro de Suporte; Investimento inicial – Gasto único no início do projeto; Investimentos em curso – Gastos anuais, que podem ou não ser executados, por exemplo, o treinamento dos analistas; Melhorias previstas – Melhorias a ser realizadas durante a prestação dos serviços, por exemplo, melhorar os SLAs definidos inicialmente; Converter as métricas em dinheiro – Quanto custa atender a cada métrica; Determinar o cronograma para o retorno financeiro; e Calcular o ROI".

Monitorar seus gastos pode resultar na redução dos custos dos serviços, na gestão eficaz da demanda, na redução dos riscos operacionais e no tempo de atendimento, bem como na melhoria da qualidade dos serviços. "Para que o Centro de Suporte seja visto como estratégico e voltado ao negócio, ele deve trabalhar para melhorar o negócio o tempo todo. Uma boa prática é diminuir o downtime (percentagem de tempo em que um sistema de computador, ou um de seus componentes, permanece inativo por causa de um problema inesperado ou para fins de manutenção, troca de equipamento, arquivamento de dados antigos, etc.)", afirma Cintia.

Esse gerenciamento permite validar se as decisões estratégicas e a previsão orçamentária estão de acordo com os gastos do dia a dia. De acordo com Lopes, uma gestão eficaz permite tomar decisões sobre investir ou não em alguma tecnologia sem gerar prejuízos financeiros ao negócio.

CATÁLOGO DE SERVIÇOS

O Catálogo de Serviços está diretamente ligado à Gestão Financeira do Centro de Suporte, pois é ele que fornece as informações necessárias sobre os serviços de TI disponíveis e seus respectivos custos. Ele permite que o Centro de Suporte tenha orçamento, planejamento e dimensionamento adequados. Com isso, os custos da operação e o valor do serviço podem ser calculados. "A melhor prática indica que, para cada linha do Catálogo de Serviços, tenhamos um SLA atribuído e um custo atrelado e um preço do serviço a ser ofertado ao cliente", aconselha Cintia.

Mas por que é tão importante ter um custo atrelado a cada serviço? Para Barreto, o valor de Serviço é fundamental para determinar os benefícios para o negócio, que podem ser obtidos e demonstrados por meio da estabilidade do ambiente, maior produtividade dos profissionais, manutenção consistente dos SLAs e impactos reduzidos e controlados com utilização do framework de ITSM, governança de IT, treinamentos, certificações, processo de melhoria contínua e gestão de segurança.

Além disso, Lopes acrescenta que é por meio do Catálogo que será gerada a receita para manutenção do Centro de Suporte e seus investimentos, além dos SLAs. Para ele, o valor do serviço é importante, pois permite tomar decisões para investimentos por meio de informações precisas; aumenta a credibilidade e o profissionalismo dos serviços e permite definir o custo de propriedade dos serviços em andamento.

Porém, é preciso se atentar às demandas que estão fora do Catálogo. Ter uma descrição detalhada do que está dentro e fora do escopo contribui para um controle mais assertivo dos custos relacionados às demandas urgentes/prioritárias que não estão contratadas. De acordo com Barreto, todo gasto não previsto no planejamento financeiro impacta diretamente o Centro de Suporte. "Por exemplo, horas extras, pagamento de penalidade, rotatividade de pessoal além do previsto, custos de infraestrutura não previstos, licenças médicas, etc. Esses impactos devem ser justificados por meio de demonstrativo com os custos projetados versus variação, e a devida análise de causa raiz e possível mitigação, bem como possíveis reflexos no período", explica o gerente.

REDUZINDO CUSTOS

Como dito anteriormente, o ponto fundamental é tratar o Centro de Suporte como um negócio independente, dentro do Negócio. Uma vez alinhados, o Centro de Suporte passa a ser parceiro em decisões estratégicas da empresa. "Com a Gestão Financeira controlada, o Centro de Suporte pode investir em novas tecnologias para minimizar o downtime, pode reduzir o tempo de atendimento ao usuário final ao utilizar a Gestão do Conhecimento, justificando em 'valores para o negócio'. Pode sugerir ao negócio soluções de autoatendimento e autorreparo, enfim, de posse dos valores que envolvem o Centro de Suporte, o negócio passará a enxergá-lo como um parceiro e irá cobrar da área melhoria contínua", avalia Cintia.

Service Management for the Enterprise

ServiceNow is changing the way people work.

With a service-orientation toward the activities, tasks and processes that make up day-to-day work life, we help the modern enterprise operate faster and be more scalable than ever before. ServiceNow provides service management for every department in the enterprise including IT, human resources, facilities, field service and more.

Download your free ServiceNow information kit including an informative white paper, eBook and interactive video at www.servicenow.com/itsm.

ServiceNow
Av. Paulista, 1079 – 7º andar
São Paulo, 01311-200, Brasil
Phone: 11 2787-6342 or 11 2787-6335
email: infobrasil@servicenow.com

servicenow®

www.servicenow.com

© 2015 ServiceNow, Inc. All rights reserved.
ServiceNow and the ServiceNow logo are registered trademarks of ServiceNow. All other brand and product names are trademarks or registered trademarks of their respective holders

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

SupporTI

GOVERNANÇA, GESTÃO & DESENVOLVIMENTO

ANO I – Nº 2 – Junho / Julho 2015 – WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA

Gestão de Riscos

ANÁLISE, CONTROLE E MITIGAÇÃO

ATENDIMENTO OMINICHANNEL

A ZENDESK OFERECE AS MELHORES FERRAMENTAS DE SUPORTE PARA SUA EMPRESA

SAIBA MAIS:
ZENDESK.COM.BR

zendesk

Um olhar para oportunidades

Caminhamos para a segunda edição do nossa mais nova publicação: a SupporTI. A aceitação do mercado tem sido sensacional, principalmente pelos elogios e sugestões que recebemos dos leitores no último mês. Só temos a agradecer e dedicar cada dia mais esforços para que esta publicação possa crescer e se desenvolver.

O nosso mercado de TI passa por um momento difícil, como todos os outros mercados, obviamente reflexo do momento político e econômico do País. Mas mesmo com este cenário turbulento, as empresas de tecnologia conseguem evoluir em seus negócios e gerar demanda junto aos seus clientes. Épocas de retração econômica sempre se transformam em oportunidades: um software que ajuda na melhoria da performance dos negócios, infraestrutura que traz robustez e velocidade nos negócios em tempos difíceis, virtualização que traz grandes economias de armazenamento e gestão, terceirização de serviços de TI no geral, entre muitos outros itens que transformam a TI em um mercado sempre muito vivo.

Nesta edição de Junho/Julho, os temas abordados são relacionados ao objetivo que a TI sempre carrega: melhorar a performance das empresas e a vida das pessoas que a utilizam. Gestão de Riscos, sim, traz a matéria de capa com uma visão de serviços extremamente madura sobre o tema. Six Sigma olhando para qualidade, a qual não podemos deixar nunca de observar com atenção, e como não poderia ser diferente, vale muito a leitura do artigo sobre Gestão Financeira em serviços de TI.

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
Consultora: Patricia Gonçalves
patricia@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

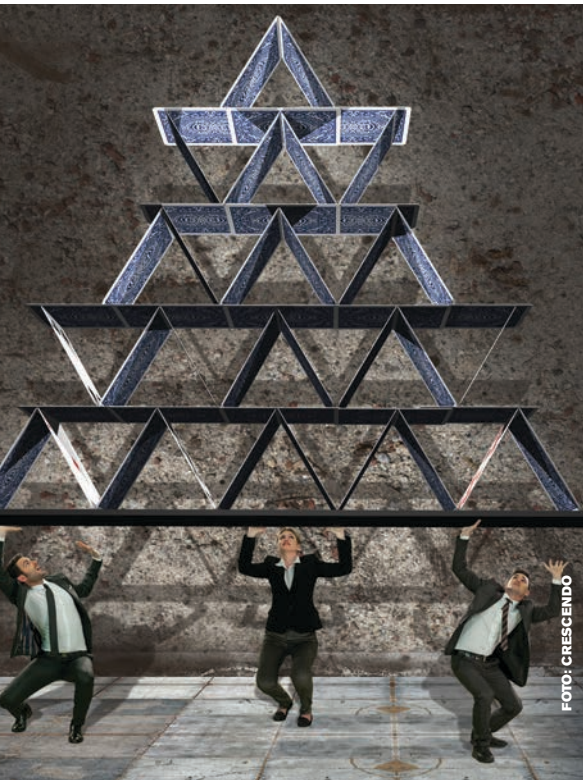


FOTO: CRESCENDO

23 **ENTREVISTA** Gestão x Governança

26 **CAPA** Gestão de Riscos

30 **SIX SIGMA** Estratégia Competitiva

32 **CERTIFICAÇÃO ISO** 27001

35 **GESTÃO FINANCEIRA** Importância para área de TI

A DIFERENÇA ENTRE GOVERNANÇA DE TI E GESTÃO DE TI

Bate-papo com Alessandra Almeida, chefe do Núcleo de Planejamento Estratégico do TJPE

Governança e Gestão de TI são a mesma coisa? Qual é a diferença?

Não, são conceitos diferentes. A Governança de TI tem o papel de fazer a interface entre a Gestão da TI e a alta administração da instituição (board), direcionada à gestão e reportando seu monitoramento ao Board.

A Governança de TI tem o papel fundamental de dar uma visão estratégica às ações e aos resultados realizados pela TI, garantindo que ela esteja alinhada à governança corporativa, sendo parte integrante da estratégia e do processo de tomada de decisão da companhia.

A Governança de TI recebe os direcionamentos de uma estrutura estratégica, que pode ser um comitê gestor institucional (ou conselho de administração), por exemplo; e os traduz em objetivos estratégicos de TI, direcionando os projetos e serviços executados pela área de TI. Por outro lado, a governança também monitora a Gestão de TI, por meio de indicadores ou reuniões de análise crítica dos projetos, processos ou serviços – por exemplo; e reporta esses resultados, de forma consolidada, à alta gestão, dando transparência a suas ações, resultados da operação, riscos, projetos e execução orçamentária.

A Gestão de TI, por sua vez, tem como objetivo colocar em prática os direcionamentos recebidos pela governança, planejando e executando novos projetos, avaliando e melhorando continuamente a operação dos serviços, bem como otimizando os processos internos da TI.

A figura 1 (COBIT 5 Framework) permite uma visualização mais clara do relacionamento entre a Governança e a Gestão de TI. A Governança de TI faz a interface entre o conselho de administração da organização e o corpo diretivo da TI (Gestão de TI).

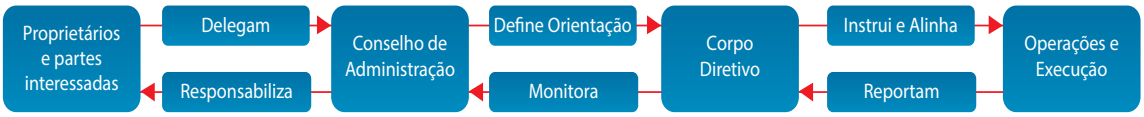
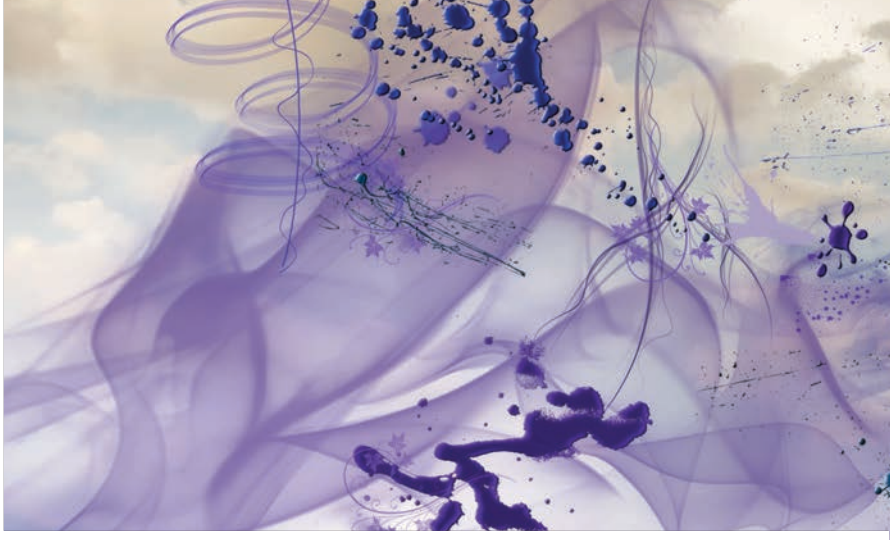


Figura 1 – Relacionamento entre Governança e Gestão de TI [Fonte: COBIT 5 Framework]



A Gestão de TI é parte integrante da Governança de TI? Explique.

De certa forma, sim. A Governança de TI não existe sem a Gestão de TI, uma depende da outra para funcionar. Sem a Governança, a Gestão de TI não sabe que caminho seguir, fica sem definição de prioridades e sem saber se está atingindo os resultados esperados pela alta administração da instituição.

Já a Gestão de TI é parte intrínseca de qualquer área de TI, é ela quem coordena, no nível tático, toda a operação, bem como os novos projetos executados pela TI.

Quais são os principais pilares da Gestão e da Governança de TI?

A Governança de TI é pautada por 3 pilares: avaliação, direcionamento e monitoramento.

A avaliação verifica, com baixa periodicidade (a cada 6 meses ou 1 ano), a situação externa à organização e os resultados gerais da TI; com o objetivo de verificar se a gestão está levando a TI para o caminho anteriormente planejado, ou seja, se os resultados esperados foram alcançados. A avaliação pode ser realizada por meio de indicadores estratégicos, avaliações de capacidade de processos ou pesquisas de satisfação com os serviços de TI, por exemplo.

Por sua vez, o direcionamento recebe o resultado da avaliação, bem como os novos direcionadores estratégicos institucionais, e verifica se os resultados obtidos na avaliação da TI estão alinhados com o desejo da alta administração, podendo redirecionar as ações da operação de TI para realizar melhorias, correções ou definindo novos caminhos a ser seguidos. O direcionamento pode ser realizado por meio de políticas ou normativos, planejamento estratégico e priorização de projetos (gestão do portfólio), por exemplo.

Por fim, o monitoramento verifica, com maior periodicidade que a avaliação (mensal, por exemplo), se os resultados esperados no planejamento estão sendo atingidos. Essa ação permite uma correção em tempo real, mitigando possíveis esforços ou investimentos desnecessários. O monitoramento pode ser realizado por meio de indicadores de resultado de serviços, processos e projetos de TI; também podem ser realizadas reuniões de análise crítica periódicas, em que os gestores de projetos, processos e serviços apresentam os seus resultados e discutem as ações executadas ao longo do período monitorado, indicadores, riscos e pontos de atenção que precisam de tratamento.

Já na Gestão de TI temos 4 pilares, que são:

Planejamento – planeja novos projetos ou mudanças nos serviços e processos existentes, como desdobramento do direcionamento recebido pela Governança de TI.

Construção – desenvolve a solução planejada e priorizada, gerando um novo serviço ou modificando algum existente.

Execução – coloca a solução desenvolvida em produção (em prática ou funcionamento) e mantém a sua operação contínua, dentro dos níveis de serviço previamente acordados.

Monitoramento – monitora, avalia e analisa o desempenho, a conformidade interna ou com requisitos externos à organização, bem como realiza o controle interno das entregas e resultados da TI.

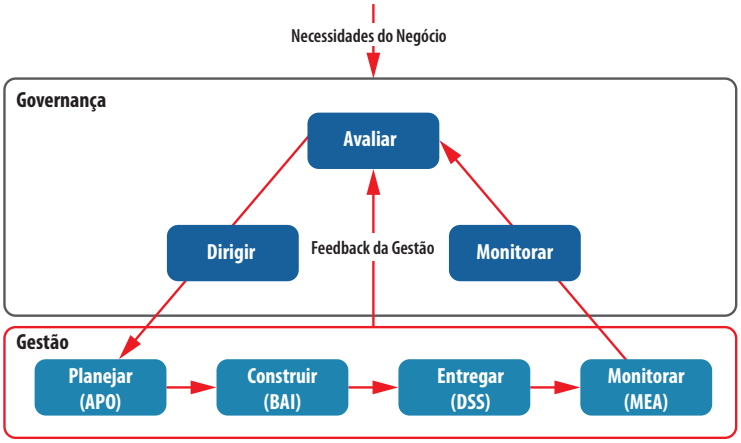


Figura 2 – Pilares da Governança e da Gestão de TI [Fonte: COBIT 5 Framework]

FOTO: STILLKOST

Para o negócio, quais são os benefícios em se ter ambas, Gestão e Governança de TI?

A Gestão de TI já é parte intrínseca a qualquer área de TI que, quando bem executada, minimiza os riscos de falhas na operação, organiza e otimiza as rotinas de trabalho, por meio da gestão de processos, bem como melhora os resultados operacionais e financeiros, devido a uma boa gestão das aquisições, dos projetos e dos serviços.

Toda essa gestão precisa estar alinhada à Governança de TI, por meio da qual ela é direcionada e monitorada, garantindo que os resultados pretendidos pela administração sejam alcançados, por meio de objetivos claros, gestão do portfólio e do orçamento de TI, bem como de um monitoramento regular dos resultados operacionais. Com isso, garantem-se o direcionamento e a priorização de todas as ações executadas pela TI, minimizando assim o retrabalho, bem como o desperdício de recursos humanos e financeiros.

O que uma possível confusão entre os termos poderia causar na operação?

Uma confusão entre os termos ou uma falha na implantação de uma estrutura de governança poderiam acarretar a falta de entendimento dos papéis e responsabilidades de cada integrante da TI, podendo haver duplicidade de ações, ocasionada por duplo comando (da governança e da gestão) ou pela falta de clareza na origem dos direcionamentos e da priorização das atividades, bem como dificuldades no controle de novos projetos e do orçamento.

ANÁLISE DE RISCOS

DE OLHO NO NEGÓCIO

Por Natalia Gela

Com a tecnologia cada vez mais integrada à nossa realidade, fica impossível deixar a Gestão de Riscos de TI de fora da estratégia da empresa. Em muitas organizações, uma ameaça à TI pode causar grandes danos ao negócio. Mas antes de falarmos sobre a gestão, vamos ver o que significa risco em TI. De acordo com Neto Rodrigues, diretor de operações de Suporte da Linx, o risco pode ser algo incerto que expõe atividades, funções, processos ou toda a organização, podendo gerar perdas financeiras, danos físicos, atrasos em projetos ou indisponibilidades totais ou parciais de soluções e/ou sistemas; é medido como a combinação da probabilidade da ocorrência do evento e suas consequências que podem ser negativas (perdas) ou positivas (oportunidades). Os principais riscos estão relacionados à habilitação do negócio pela TI; entrega de projetos e programas de TI; e na operação e entrega de serviços de TI.

Gestão de Riscos

Fazer a Gestão de Riscos (também conhecida como Risk Management), passou a ser estratégico para as empresas. Segundo Roberto Arteiro, analista especialista em Governança de TI no Ministério Público de Pernambuco, os riscos nem sempre precisam ser evitados. "Algumas organizações precisam assumir riscos compatíveis com o seu apetite de risco, isto é, existem modelos de negócio que precisam que alguns riscos sejam assumidos para conseguir entregar o valor pretendido. Portanto, esses riscos precisam ser gerenciados, mas não necessariamente evitados. Gestão de Riscos é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. Como um processo, a Gestão de Riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, os procedimentos e as práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos", explica Arteiro.

Como fazer?

Para se fazer a gestão, existem alguns passos que devem ser seguidos, na seguinte ordem: Coletar Dados; Analisar Riscos; Manter Profile de Riscos; Informar e Apresentar Riscos; Definir Portfólio de Ações; e Tratar Riscos.

O primeiro passo, a Coleta de Dados, é importante para identificar, analisar e avaliar os riscos. "Esses dados envolvem informações sobre o ambiente operacional que desempenha um papel importante na sustentação dos serviços críticos de TI, normativos legais ou internos a que está submetida a TI, assim como relatórios de auditorias. Informações sobre o histórico de falhas ou eventos que tenham gerado perda de dados, ou mesmo descontinuidade dos serviços

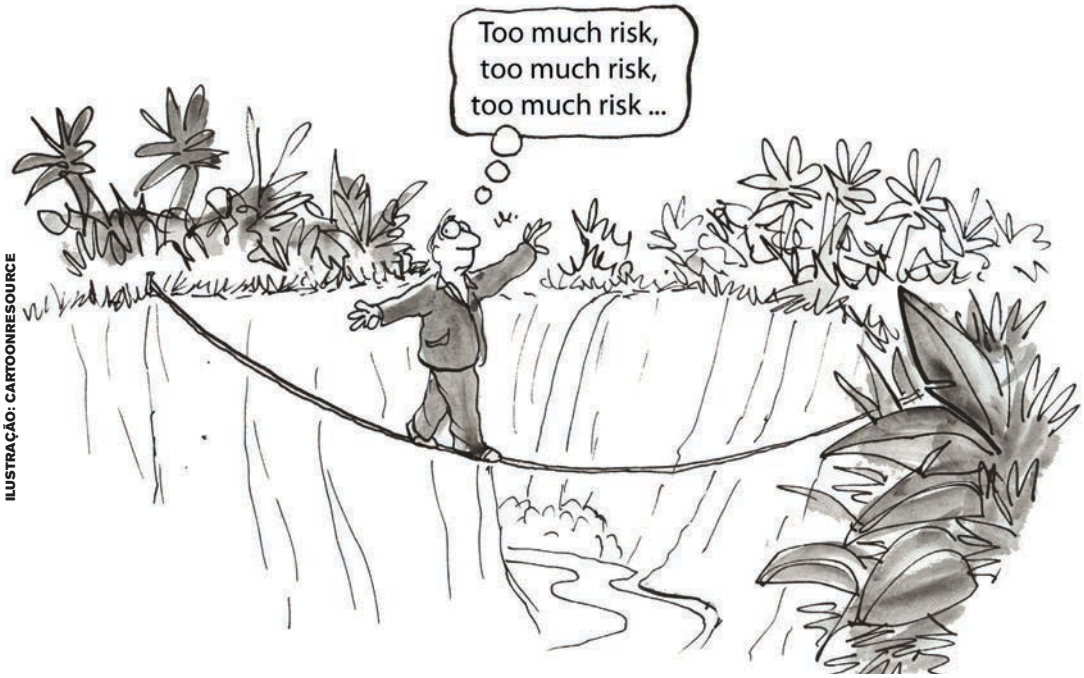


ILUSTRAÇÃO: CARTOONRESOURCE

de TI também representam fontes de dados relevantes para esse processo", explica Arteiro.

No segundo passo, na Análise de Riscos, é feita a definição do escopo a ser examinado. É a partir desse momento que os cenários de riscos de TI são estabelecidos. Desses cenários, tanto a frequência de ocorrências quanto a intensidade do impacto são estabelecidas e, então, determina-se o grau de risco de cada cenário, bem como quais riscos precisarão de resposta efetiva. Nesse momento, deve-se levar em consideração a continuidade do negócio. De acordo com Emauri Gomes Gaspar Junior, diretor de soluções da Central IT, o olhar deve estar sempre na continuidade do negócio. "O negócio não pode parar, pois é ele que vai determinar se haverá perda (financeira, imagem, vidas, etc.) e conduzirá as ações, as priorizações e os investimentos. Nesse sentido, vários componentes devem ser analisados: energia, telecomunicações, informática, infraestrutura, pessoas, fornecedores. Todos eles podem ser substituídos, restaurados/reparados, de acordo com suas características. Além dos componentes, os processos críticos do negócio devem ser analisados também. Cada componente e processo deve ter impactos analisados, probabilidades calculadas, monitoramentos e indicadores estabelecidos e todo este conhecimento lançado nos artefatos finais da metodologia adotada. Cada risco deve ser analisado com o impacto no todo e definidas e entendidas suas consequências", explica Emauri.

Passamos agora para a Criação e Manutenção de um Profile de Risco. De acordo com Arteiro, isso inclui um levantamento dos processos de negócio suportados pelos serviços críticos definidos no escopo da Gestão de Riscos, e os recursos de infraestrutura necessários para suportá-los. "Na sequência (Informar e Apresentar Riscos), é fundamental informar a todas as áreas afetadas ou interessadas os riscos levantados. Essa ação garante que toda a organização entenda a importância de uma Gestão de Riscos, aumentando o nível de sensibilização sobre o tema", aconselha o especialista.

Segue-se agora para a fase de Definir o Portfólio de Ações, em que são elaborados planos de tratamento para os principais riscos identificados. Nesse momento, Arteiro explica que cada área destacada para ser responsável pelo Risco deverá apresentar um conjunto de ações (projetos, iniciativas, etc.), incluindo justificativa e controles a ser implementados, expectativa de redução da probabilidade ou impacto; e que estes projetos serão levados ao comitê de riscos para aprovação de um Portfólio de Ações.

O último passo, Tratar Riscos, trata-se da implementação das ações aprovadas, bem como acompanhamento e monitoramento da execução das ações por parte dos responsáveis.

Mitigação de Riscos

Existem processos que contribuem para a Mitigação de Riscos. Para Rodrigues, os mais importantes são Identificação de Riscos e Gestão de Mudança. Ele explica que, no processo

de Identificação de Riscos, a informação usada para estimar o impacto e a probabilidade da ocorrência de um evento pode ser conseguida por meio de: registros e experiências passadas, relatórios, banco de dados, boas práticas de padrões internacionais, guias específicos, análise e pesquisa de mercado, protótipos e experimentos (ambiente de homologação), políticas e consultoria externa especializada. Para ele, os objetivos desse processo são: identificar os ativos (físicos/lógicos) dentro do escopo de Segurança da Informação; identificar as ameaças a esses ativos; identificar as vulnerabilidades que possam ser exploradas por essas ameaças; identificar os impactos que as perdas de confidencialidade, integridade e disponibilidade podem causar aos ativos (CID), incluindo a autenticidade (A).

Já o processo de Gestão de Mudança tem o objetivo de gerenciar todas as mudanças que possam impactar no negócio, garantir a utilização de métodos e procedimentos-padrão para manuseio rápido e eficiente de todas as mudanças, e facilitar a implementação de mudanças aprovadas (de forma eficiente e dentro de um risco aceitável ao negócio).

Da mesma forma, Emauri acredita que existem processos importantes a ser implementados. "Se falarmos de projetos, e especificamente de PMBOK, existe uma área de conhecimento chamada "Gerenciamento de Riscos do Projeto"; se falarmos de ITIL, nesta linha, um processo importantíssimo é "Gerenciamento de Continuidade de Serviços de TI"; mas se estivermos falando de COBIT, temos o processo "Avaliar e Gerenciar os Riscos de TI". Cada um deles colabora no seu foco para a Mitigação de Riscos, mas acredito que seja fundamental a empresa criar e manter um PCN – Plano de Continuidade de Negócios – (estabelecido pela norma ABNT NBR 15999 Parte 1, é o desenvolvimento preventivo de um conjunto de estratégias e planos de ação de maneira a garantir que os serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados após a ocorrência de um desastre, e até o retorno à situação normal de funcionamento da empresa dentro do contexto do negócio do qual ela faz parte), e este PCN ser o orientador, principalmente das ações de Gestão de Riscos de Projetos e de Continuidade dos Serviços de TI", exemplifica o diretor.

Controle de Riscos

Além da Mitigação de Riscos, existem frameworks que contribuem para o controle de riscos, como COBIT, ITIL e PMBOK. "A Gestão de Riscos, como qualquer modelo de gestão, deve ser conduzida utilizando boas práticas, ou seja, práticas testadas por várias empresas, discutidas em vários fóruns e meios acadêmicos, e, principalmente, conduzidas por entidades sérias trabalhando em formato aberto e colaborativo, e é neste sentido que PMBOK, ITIL e COBIT são fundamentais para entidades que necessitam realizar a Gestão de Riscos, pois sim, são exemplos de boas práticas criadas e mantidas no formato citado. Todos esses frameworks de boas práticas trazem, em seu conteúdo, capítulos ou apontamentos importantes para realizar a Gestão de Riscos de forma eficaz. Cito também como importantes, os padrões e regulamentações da área de segurança da informação, que são ISO 27001 e ISO 27002", afirma Emauri.

Segundo Arteiro, os frameworks PMBOK e ITIL fornecem boas práticas para o Gerenciamento de TI, incluindo discussões sobre a Gestão de Riscos no âmbito dos projetos e serviços, respectivamente. "Já o COBIT fornece uma abordagem holística da governança e gestão de TI, incluindo uma visão sobre elementos habilitadores. A publicação COBIT 5 for Risk representa uma grande e inequívoca contribuição para a implantação das práticas de Gestão de Riscos de TI em qualquer porte e tipo de organização", explica ele.

O COBIT ainda traz uma definição de como avaliar a maturidade em Gestão de Riscos. Rodrigues apresenta a seguir os níveis de maturidade da Gestão de Riscos, de acordo com o COBIT.

"0) <u>Não existente</u>, quando a avaliação de risco para processos e decisões de negócios não ocorre. A organização não considera os im-

ILUSTRAÇÃO: SERGEY NIVENS

pactos nos negócios associados às vulnerabilidades de segurança e incertezas no desenvolvimento de projetos. A Gestão de Riscos não é identificada como relevante ao se adquirir soluções em TI e na entrega de seus serviços.

1) Inicial/Ad Hoc, quando os riscos de TI são considerados de maneira informal. Avaliações informais de riscos de projetos surgem conforme a situação particular de cada projeto. As estimativas de risco, algumas vezes, são identificadas em um planejamento de projeto, mas raramente atribuídas a gerentes específicos que sejam responsáveis por elas. Riscos específicos de TI, tais como segurança, disponibilidade e integridade, são considerados ocasionalmente no projeto básico. Riscos de TI que afetem operações do dia a dia quase nunca são discutidos nas reuniões gerenciais. Onde os riscos foram considerados, a minimização dos danos é inconsistente. Existe um entendimento emergente de que os riscos em TI são importantes e precisam ser considerados.

2) Repetitivo, mas intuitivo, quando o desenvolvimento de uma abordagem de avaliação de risco existe e é implementado sob a ponderação dos gerentes de projeto. A Gestão de Riscos é habitualmente tratada pelos de escalão superior e é tipicamente empregada nos principais projetos ou em caso de ocorrência de problemas. Os processos de minimização de riscos são implementados onde os riscos são definidos.

3) Definido, quando uma organização, em uma ampla política de Gestão de Riscos, define quando e como conduzir as estimativas de risco. A administração do risco segue um processo definido e documentado. Treinamento em Gestão de Riscos está disponível para todos os membros da equipe. Decisões para seguir o processo de Gestão de Riscos e receber treinamento se releva como decisão individual. A metodologia de estimativa de risco é convincente e sólida, e garante que os riscos-chaves do negócio sejam identificados. Um processo para minimizar os riscos-chaves é normalmente instituído assim que os riscos são identificados. As descrições dos cargos consideram as responsabilidades pela Gestão de Riscos.

4) Gerenciado e Monitorado, quando a estimativa e o gerenciamento do risco são um procedimento-padrão. Exceções ao processo de gerenciamento de risco são reportadas ao gerente de TI. Gestão de Riscos de TI é responsabilidade de um gerente sênior. O risco é avaliado e minimizado individualmente no nível de projeto e também regularmente considerado por toda a operação de TI. Os gestores são avisados em caso de mudanças no negócio e no ambiente de TI que possam afetar de forma significativa os cenários de risco. Os gestores estão habilitados a monitorar a situação do risco e a decidir se as condições medidas estão em conformidade com o esperado. Todos os riscos identificados possuem um proprietário designado e tanto a alta direção, como o gerente de TI, determinam os níveis de risco que a organização irá tolerar. Gerentes de TI desenvolvem padrões de medidas para estimativas de risco e definem as relações de risco/retorno. Há o pressuposto de que a gerência reavalie os risco operacionais regularmente. É criada uma base de dados de Gestão de Riscos, e parte dos processos de Gestão de Riscos começa a ser automatizada. Os gestores de risco de TI cuidam de estratégias de minimização de riscos.

5) Otimizado, quando a Gestão de Riscos evoluiu a um estágio em que um processo estruturado está implantado amplamente na organização e é bem administrado. Boas práticas são aplicadas por toda a organização. A captura, análise e relatório dos dados de Gestão de Riscos estão bastante automatizados. A orientação é tomada por especialistas da área e a organização de TI toma parte em grupos para troca de experiências. A Gestão de Riscos é realmente integrada a todos os negócios e às operações de TI, é bem-aceita e envolve os usuários dos serviços de TI. A direção detecta e age quando as principais operações de TI e decisões de investimentos são feitas sem considerar o plano de risco. A direção continuamente avalia estratégias de minimização de riscos”.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA LEAN TI

OS DESAFIOS DA COMPETITIVIDADE EM TI

Em um cenário marcado pela economia altamente competitiva e em tempos de crise, as oportunidades de crescimento e expansão dos negócios requerem uma estratégica diferenciada e inovadora. Para sobreviver nesse ambiente, além de contar com bons produtos e serviços, as empresas, seja qual for o seu segmento de atuação – incluindo-se as empresas de TI –, precisam assegurar que seus processos atinjam alta performance em produtividade e qualidade

Por Luis Oliveira

Nas últimas décadas, as empresas têm utilizado metodologias que contribuem para melhoria do desempenho de seus processos e produtos. Dentro de um processo evolutivo, surgiram várias ferramentas e normas para a melhoria da Gestão da Qualidade, como a ISO 9000, e Métodos para Análise e Solução de Problemas. É inegável que este movimento contribuiu significativamente para a melhoria da qualidade e da produtividade do mundo corporativo.

Entretanto, com o aumento da complexidade das operações de negócios e, por consequência, dos processos produtivos e administrativos, tornou-se necessária a aplicação de metodologias mais robustas e completas que consigam promover as melhorias requeridas para estes novos tempos.

Uma metodologia que tem se destacado para responder a esse desafio é o Lean Enterprise, justamente por trazer uma filosofia na eficiência e na melhoria que tem ajudado as corporações a se manterem sustentáveis e competitivas por décadas.

LEAN ENTERPRISE: Eliminando desperdícios em toda a Empresa

Uma corporação Lean é aquela que pode produzir e entregar qualquer produto ou serviço a qualquer dia, com o menor custo e com qualidade que supere as expectativas dos clientes. Para produzir e entregar com a agilidade requerida pelo mercado moderno, as empresas devem diminuir os desperdícios nas suas atividades, ou seja, reduzir as atividades que não agregam valor ao cliente final.

Tais atividades, pelas quais os clientes não estão dispostos a pagar e que, portanto, comprometem a competitividade das empresas, estão presentes em todos os setores da organização.

O grande mérito da metodologia do Lean é sua obsessão em melhorar os processos com foco em identificar e eliminar desperdícios que existem sob várias formas e acarretam perdas de qualidade, produtividade, custos, flexibilidade, tempo, etc., que corroem a capacidade competitiva das empresas.

Dentro de áreas de TI, podemos citar alguns desperdícios como: sistemas redundantes, superdimensionados, excesso de revisões e correções e erros – que geram informações desnecessárias que comprometem o desempenho dos processos para o qual prestam serviços.

Os conceitos e ferramentas do Lean foram desenvolvidos por décadas dentro da Toyota e, nos últimos 40 anos, têm sido utilizados por todo tipo de empresa e segmentos de negócio. A experiência na identificação e medição dos desperdícios tem mostrado que, na maioria das vezes, 60% a 80% do tempo necessário para a execução de um serviço ou produto pode ser considerado como desperdício.

Essa estatística, que em um primeiro momento impressiona pela magnitude do desperdício de tempo para desenvolvimento dos trabalhos, traz também uma grande oportunidade para a melhoria. Temos grande potencial de aumento de produtividade nos processos se eliminarmos os

ILUSTRAÇÃO: LAUFER

desperdícios que têm consumido tempo desnecessário para a execução das tarefas.

Quando reduzimos os desperdícios, o processo flui mais rapidamente e o produto ou serviço chega ao cliente com qualidade, na quantidade desejada, no menor custo e no momento desejado.

Do ponto de vista das áreas de TI, ao adotar a estratégia pela busca da excelência fundamentada na metodologia Lean, a liderança está criando uma filosofia de negócio focada na construção de uma cultura de melhoria contínua que, se sustentada, resulta, no longo prazo, na obtenção de ganhos de produtividade, agilidade e custo, que consolidará a competitividade e a liderança da empresa no seu Foco na Gestão das Pessoas.

A construção de uma cultura focada na eliminação dos desperdícios, na melhoria contínua dos processos e na excelência organizacional estruturada na metodologia Lean requer a participação e o comprometimento de todos na empresa. É um processo que exige uma visão e um planejamento de longo prazo, mas que estabeleça ações e resultados de curto prazo.

Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades, competências técnicas e comportamentais diferenciadas. Nesse contexto, serão necessárias a formação e capacitação de pessoas, a adequação das competências organizacionais e pessoais, formação de equipes de alta performance e preparação dos gestores para que cumpram seu papel na busca pela excelência.

Nesse sentido, um dos fatores de sucesso tem sido a utilização do Kaizen, que é um modelo de execução de melhorias nos processos por meio de equipes multidisciplinares, fundamentado em um programa consistente e abrangente de capacitação de todos na empresa.

Um programa de capacitação diferenciado que tem apresentando grandes resultados é o BRINQLEAN, que consiste na utilização de jogos e dinâmicas para oferecer treinamentos práticos e promover o aprendizado de conceitos e ferramentas Lean de forma lúdica e divertida.

Para que essa capacitação seja eficaz na área de TI, os jogos e as dinâmicas foram customizados à realidade dos processos e dos desperdícios existentes na área, de forma que os participantes se identifiquem com as simulações e situações criadas no treinamento e possam aplicar as ferramentas do Lean de maneira eficaz para a melhoria dos processos, primeiramente durante o treinamento nos jogos e nas dinâmicas e, posteriormente, nos seus processos e nas atividades.

Com essa abordagem nas pessoas, a metodologia Lean irá construir valores corporativos e pessoais focados na busca incessante de melhoria, na prevenção, na disciplina, no foco na simplicidade e estruturação de processos enxutos. A prática contínua desses fundamentos consolida e fortalece esses valores, criando uma cultura empresarial robusta e perene.

**Mais informações sobre o assunto podem ser encontradas no portal: http://www.leansixsigma.com.br*

LUIS OLIVEIRA
Sócio diretor da ÓTIMA Estratégia e Gestão. Bacharel em Estatística pela Unicamp, pós-graduado pela FGV, Master Black Belt Lean Six Sigma, Lead Assessor ISO 9000, examinador do PNQ por diversos anos. Especialista na definição e implantação de Gestão Estratégica de Resultados fundamentadas na metodologia Lean Six Sigma.
www.otimaeg.com.br

TER OU NÃO TER, EIS A QUESTÃO!

Por Jeferson D'Addario

Vale a pena buscar a certificação ISO 27001 para a empresa? E, se sim, por quê? Sim, a resposta sempre será sim para qualquer PROCESSO DE MELHORIA NA GESTÃO com base nas normas ISO

O principal propósito do fórum ISO é garantir confiança entre os mercados e proteger a sociedade. Graças a essas normas, o mundo é mais seguro, confiável, e negócios são feitos com mais tranquilidade. A Governança provém disso. Governança, Governança de TI e Governança de Segurança são provenientes desse propósito que pede TRANSPARÊNCIA e EFICÁCIA NA GESTÃO.

Certificar NÃO é apenas o SELO, o marketing, o diferencial comercial que se obtêm. Trata-se de uma Transformação de pessoas, processos e tec-

nologias. Da maneira de pensar e agir desde o Alto Comando até o chão de fábrica.

Como empresário, ex-diretor e gerente de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), ou simplesmente como profissional de Infraestrutura de TIC, buscar referências para uma melhor gestão tornou-se uma obsessão em minha carreira, e acredite, já fui muito cético em relação a certificações ISO e também a certificações profissionais em algum momento da minha carreira. Também já fui aquele profissional que vive "apagando incêndio" e "sem tempo para respirar", tradicionalmente encontrado na TIC e que, geralmente, no início da carreira, se acha insubstituível e que está fazendo a coisa certa o tempo todo. Acredite: o mundo mudou! A TI mudou! E você precisa mudar!

A importância da Gestão de Serviços de TI na Segurança da Informação

Não existe Gestão de Segurança da Informação sem uma boa Gestão de Serviços de TI. Não existe uma boa Gestão de Serviços de TI sem uma boa Gestão da Qualidade. E não existe nenhuma das anteriores sem uma boa Gestão de Pessoas e capital humano.

A Segurança da Informação apresentada como referência na ISO 27001:2013 recomenda que se tenham determinadas práticas por meio de Objetivos de Controle e Controles, que podem ou não ser implementados, de acordo com: o Negócio da empresa, o Resultado da Análise, Avaliação e Tratamento de Riscos, do Apetite de Risco da Organização e da Verba disponível.

Muitos processos de Gestão de Serviços de TI, como: Gestão de Incidentes, Mudanças, Problemas precisarão ser realinhados para interpretar controles de segurança, mas não precisa reinventar a roda. Segurança da Informação convive tranquilamente com boas práticas de gestão de TI.

Ouvi uma pessoa de TI dizer há poucas semanas: "Existe coisa muito mais importante que a ISO 27001 para a TI neste momento. Cá entre nós, ISO 27001 é só marketing e, na prática, não ajuda em nada a TI. É mais importante a ISO 20000 e o ITIL do que a ISO 27001".

Bom, é a típica frase de quem não conhece e não leu com carinho nem a ISO 20000 e muito menos a ISO 27001. Elas acabam sendo congruentes e somados os esforços, darão um resultado ótimo para a TI e PRINCIPALMENTE para o negócio.

Dicas de GRC com foco em Segurança da Informação

1. Crie uma área de Gestão de Riscos, preferencialmente alinhada à Diretoria-Geral.
2. Atribua responsabilidades para a Alta Administração e tenha seu apoio formalizado.
3. Crie um Comitê de Gestão de Riscos multidisciplinar (10 pessoas no máximo).
4. Defina profissionais e capacite-os para Governança Corporativa, Riscos e Conformidade. Um diretor para alinhar com a Alta Administração e traduzir as diretrizes e os objetivos estratégicos para

Figura 1 – Domínios da Gestão Riscos

os outros dois, que são: um gerente de Riscos (que pode ter em sua equipe um Security Officer – em empresas menores, poderá ficar com segurança de TI, segurança da informação e continuidade de negócios. Já nas maiores, recomendo cada assunto ter um profissional cuidando), e, por último, o gerente de Conformidade, que poderá, além de verificar os controles estabelecidos e implantados por Riscos, cuidar e validar as políticas e normas.

5 Existe ainda um quarto e muito importante parceiro, a área de Processos (mapeamento e modelagem), que é muito importante e deveria ser independente, porém parceira subsidiando Riscos e Conformidade com uma documentação rica em detalhes de cada processo até o nível das atividades realizadas, e juntos apresentariam ótimos resultados.

Parece o melhor dos mundos? Acredite, é o mais fácil e correto caminho.

Gestão da Segurança da Informação

A norma ISO 27001:2013 rege as mais modernas recomendações para a Gestão de Segurança da Informação no mundo. Atualmente, são mais de 80 empresas no Brasil certificadas pela ISO 27001 e existem muitos projetos de implementação e certificação em andamento. Já foi o tempo em que Segurança da Informação era apenas TI.

A Gestão da Segurança da Informação é uma disciplina/domínio de GESTÃO DE RISCO ESTRATÉGICO e quanto mais independência e autonomia de outras áreas e processos internos, MELHOR OS RESULTADOS. Veja a figura 1 que apresenta todos os domínios de Gestão de Riscos que a empresa deveria estar tratando para definir seu índice de Riscos.

As normas ISO 20000 (Gestão de Serviços de TI) e a ISO 9001 (Gestão da Qualidade), apesar de não serem diretamente normas ISO voltadas à Gestão de Riscos, são importantes na Gestão Empresarial e estão muito próximas, e os sistemas de gestão criados por elas precisam interagir muito com os domínios da figura 1.

Todos os domínios da figura 1 interagem de certa forma e seus processos, entradas, saídas e indicadores e métricas podem ser alinhados, gerando um conceito denominado INTELIGÊNCIA DE RISCOS, ainda novo, mas que será tendência na recomendação de riscos das empresas nas próximas décadas e, principalmente, nas bolsas de valores. A Segurança é parte crucial desse novo conceito.

Toda a norma é muito importante para empresas líderes ou que buscam a liderança, porém alguns tópicos abordados na norma ISO 27001:2013, com base na sua tradução na ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013, merecem destaque:

4 Contexto da Organização.

5 Liderança.

6 Planejamento.

8 Operação.

9 Avaliação de desempenho.

Considerações

O primeiro passo, estratégico, é iniciar e implementar, na organização, uma Política de Segurança da Informação, com o apoio e PARTICIPAÇÃO dos executivos.

O segundo passo é iniciar e implementar, na organização, uma Norma de Análise, Avaliação e tratamento de Risco, que define muitos dos item mencionados acima no tópico 6 da norma ISO 27001.

Note que a Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade, que são propriedades da informação, ainda são necessárias e importantes na Avaliação de risco, porém diferente da versão anterior, agora é necessário apenas mencionar se os riscos afetam estas propriedades. Na anterior, era necessário dar um valor para cada item da CID.

Bom, prepare-se para novas normas ISO como a CyberSegurança e a de Cloud que vêm por aí, invista em suas equipes e transforme sua empresa. A palavra agora será a Governança de CyberSegurança.

Lista de algumas empresas certificadas no Brasil em ISO 27001 até o momento, acesse o meu blog: www.daddario.com.br.

JEFERSON D'ADDARIO
CBCP, CRISC, MBCI, ISO 27001 Lead Auditor; CBCP, CRISC, MBCI, ISO 27001 LA; consultor e professor em Segurança da Informação – DARYUS.

GESTÃO FINANCEIRA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Por Jean Concilio Xavier

Saber como gastar, quando gastar e onde gastar é um princípio básico do controle financeiro, e nenhuma organização consegue sobreviver sem realizar um controle entre sua receita e seus gastos. Na área da TI, esse princípio consiste em premissa básica que também deve ser respeitada.

Tenho questionado muito os meus alunos, principalmente os da graduação, sobre o que pensam a respeito da gestão financeira da TI. Uma grande parte, que inclusive já atua profissionalmente na área, mostra-se surpresa ao imaginar que o gestor de tecnologia tenha de ter tal preocupação. Como se a responsabilidade da TI fosse apenas "Ping"[1] e "Trace"[2]. Este nível de pensamento expressa muito da realidade que temos no mercado atualmente. Muitos gestores possuem visão limitada e conhecimento insuficiente para desempenhar seu papel. Infelizmente, trata-se de uma deficiência, não somente na gestão da TI como também na alta direção das organizações, que algumas vezes limitam as responsabilidades do gestor de tecnologia.

O mesmo questionamento, quando respondido por alunos de pós-graduação, reflete o conhecimento dos alunos a respeito de tal responsabilidade, porém eles poucas vezes sabem como proceder e conduzir as ações de gerenciamento.

A adoção de um modelo de melhores práticas de gestão facilita muito o trabalho do gestor. Embora tais práticas não digam exatamente como fazer, servem para orientar a respeito do que é recomendável.

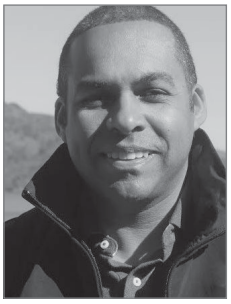
O ITIL[3], por exemplo, dedica um capítulo inteiro a respeito de gestão financeira em seu processo estratégico. Fatores como a responsabilidade pelo orçamento; contabilidade e cobrança de um provedor de serviços; a avaliação do retorno dos investimentos; o controle financeiro dos recursos de TI; o controle dos gastos; o auxílio nas decisões de investimento; e a gestão dos custos ocultos, aparecem com significativa importância neste modelo. Por sua vez, o Framework do COBIT[4], que atua principalmente a partir do desdobramento das necessidades das organizações, aponta fatores de alta relevância nos objetivos da TI, a partir do cruzamento com a dimensão financeira do BSC[5].

A inexistência de uma boa gestão financeira sobre a TI acarreta muitas vezes em gastos desnecessários e desalinhados com a estratégia organizacional. Quem paga a conta é sempre o cliente. Um exemplo disso é quando a TI de uma organização despende de valores consideráveis para manter em alto nível a disponibilidade de sua operação com a implementação de soluções de elevado contingenciamento. Analisando de forma isolada, poderíamos justificar tal investimento.

Porém, os custos são repassados ao produto final, o que pode diminuir ou eliminar a capacidade de competitividade no mercado. De maneira mais trágica, pode acarretar na "morte" antecipada do mesmo ou até da própria organização. Portanto, para termos produtos competitivos no mercado, também é fundamental um gerenciamento maduro das finanças em TI.

O gerenciamento financeiro da TI não é obrigação apenas das grandes organizações. Ele é necessário independentemente do tamanho, do tipo e da finalidade da empresa.

Certa vez, perguntei ao presidente de uma grande organização o que esperava da TI. Para minha surpresa, obtive uma resposta muito simples: "Que a TI seja nossa amiga!". Ora, como ser amiga, se por falta de práticas de gerenciamento



JEAN CONCILIO XAVIER
Mais de 20 anos atuando na área de TI em grandes organizações, como HP, FIAT, Ambev e Unibanco. Ganhador de várias premiações no Brasil e exterior pela qualidade dos serviços prestados na área de tecnologia. Atualmente, é CIO do Grupo Cortel no Brasil e professor universitário de cursos de graduação e pós-graduação no Rio Grande do Sul.
www.jeanconcilio.com.br

financeiro podemos colocar o negócio em risco?

O processo de implementação de uma gestão financeira adequada é longo e trabalhoso. Acima de tudo, é importante que seja feito de maneira gradativa. Encontrar o exato ponto de maturidade e definir ações factíveis de controle e gerenciamento passam a ser o maior desafio. Alguns questionamentos podem ajudar a definir os níveis de maturidade da organização. Se a equipe de TI conhece os limites financeiros da empresa; se existe um orçamento anual para a área; se os gastos com horas extras são necessários; o quanto de impacto financeiro podem gerar as promoções e as aquisições não planejadas; se o orçamento, caso exista, é controlado e revisitado com frequência; se os custos da operação estão claros; se a gerência de TI consegue comprovar para a direção os investimentos e gastos de forma fácil e transparente; se as demais áreas, consumidoras de recursos de TI, recebem sua conta detalhada; se os desvios de orçamento são facilmente identificados e justificados; se existem auditorias rotineiras sobre as finanças de TI; se existem valores previstos para treinamento e qualificação da equipe; se existe domínio na escolha sobre Opex[6] e Capex[7] ; se existem práticas de gestão de projetos e seu impacto sob a operação de TI e se são avaliados o ROI[8] e Payback[9] dos projetos da TI.

As respostas podem nos ajudar no Gap Analysys[10] da maturidade da TI em gerenciar suas finanças. Posteriormente a essa etapa, o mais importante é estabelecer um plano de ação factível. Manter a equipe treinada e constantemente atualizada com as boas práticas também torna-se fundamental.

Glossário dos termos

1. Ping: comando utilizado no shell para enviar pacotes de dados ICMP. Muitas vezes, com o intuito de validar se um host está ativo na rede.
2. Trace: comando utilizado no shell para encontrar a rota até um determinado host.
3. ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Trata-se de um modelo de melhores práticas de gestão de serviços de Tecnologia.
4. COBIT: Control Objectives for Information and related Technology. Trata-se de um modelo de melhores práticas de gestão de TI. Tem por objetivo principal alinhar a área de tecnologia ao negócio.
5. BSC: Balanced Scorecard. É um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenho. Este conceito foi concebido por David Norton e Robert Kaplan (professor da Harvard Business School) e surgiu em princípios da década de 1990.
6. OPEX: Operational Expenditure, faz referência às despesas operacionais.
7. CAPEX: Capital expenditure, o que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição de bens de capital de uma determinada empresa.
8. ROI: Return on investment: relação entre o dinheiro ganho ou perdido por meio de um investimento e o montante de dinheiro investido.
9. Payback: é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento em que o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.
10. Gap Analysys: analisa a diferença entre o desempenho real e o desempenho-alvo.

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

TENHA ACESSO À MAIOR PESQUISA NACIONAL DE MELHORES PRÁTICAS

E AINDA...

ACESSO A CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA MEMBROS

REVISTA SUPPORT WORLD

DESCONTOS ESPECIAIS EM CURSOS E EVENTOS

CONHEÇA TODOS OS BENEFÍCIOS, ACESSE:

hdibrasil.com.br/membership

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

HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2015

QUE TAL PARTICIPAR COMO EXPOSITOR DO MAIOR EVENTO NACIONAL DE SERVIÇOS DE TI PARA O GOVERNO?

Local: UNIQUE PALACE
Endereço: SCE/Sul Trecho 02
Conjunto 42, Asa Sul, Brasília - DF

Data: 24 de setembro de 2015

O HDI Expogov 2015 já tem data marcada e espera sua presença como expositor para realizar negócios e networking com um público seleto de convidados e decisores de governo!

- 150 decisores das áreas de tecnologia do setor público (C-level ou Gestão), convidados a dedo
- Empresas de TI presentes serão apenas expositores
- Convidados serão apenas por indicação, não haverá vendas de ingressos
- A indicação dos convidados será apenas via HDI, expositores e grupo HDI AGOV
- Expositores participantes do EXPOGOV 2014 terão desconto especial para participação
- Os palestrantes serão de alto nível hierárquico e abordarão assuntos de extrema relevância
- Estrutura de estandes "turn-key", ou seja, a cota inclui toda a estrutura de montagem
- Maior evento nacional de serviços de TI com foco no setor público

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

FOTO: ANDREY POPOV

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E SUCESSORES

Por Rogério Mendes

Chegamos ao fim desta série de artigos e, desta vez, o tema a ser abordado refere-se ao desenvolvimento de líderes e sucessores. Apesar do foco principal ser realmente a área de TI, os conceitos apresentados neste artigo podem ser aplicados a, praticamente, todas as áreas.

Antes de tratar a sucessão de um líder, é importante eleger os fatores que o fazem digno de sucessão. E como pontos principais ao longo dos anos, pude perceber que grandes líderes:

❶ **Acreditam no inacreditável:** A maioria das pessoas tenta alcançar o impossível e, por isso, grande parte dos objetivos e das metas é impraticável, mas o grande líder mostra o que deve ser feito para chegar lá, fazendo parte do processo e ajudando quando é preciso.

❷ **Enxergam as oportunidades na instabilidade e na incerteza:** 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.

❸ **Deixam as emoções de lado:** O grande líder é profissional e mostra um entusiasmo sincero quando as coisas vão bem, mas não esconde o descontentamento quando alguma coisa dá errado. O profissionalismo é admirável, mas o profissionalismo com uma mistura saudável de humanidade pode ser inspirador.

❹ **Executam atividades:** A frase "Ele se considera bom demais para arregaçar as mangas, sujar-se e fazer o trabalho que precisa ser feito" simplesmente não faz parte da forma de trabalho de um grande líder, pois, para ele, nenhum trabalho é considerado pequeno demais ou uma tarefa é considerada chata.

❺ **Assumem riscos:** Enquanto algumas pessoas podem pensar "Não vou me arriscar a ficar no fogo cruzado porque isso é briga de cachorro grande", o grande líder se destaca por sempre tomar posição ou

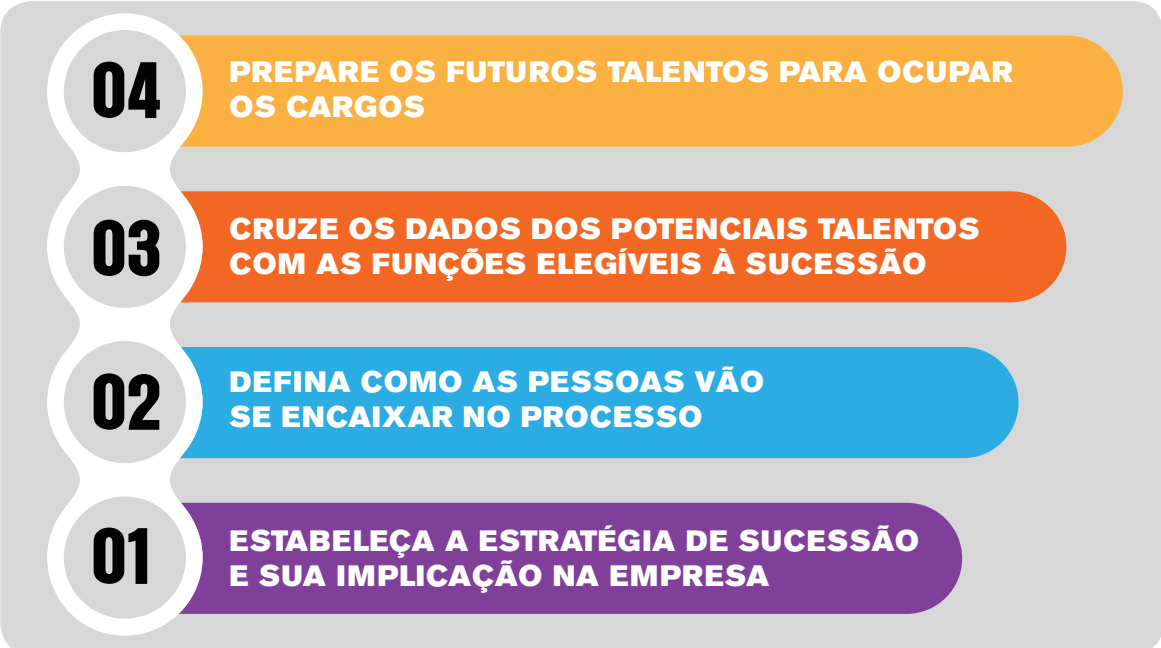


Figura 1 – Resumo das lições aprendidas

por apostar em projetos arriscados, e não por sua maneira de se vestir, de falar ou por seus interesses.

6 **Têm uma causa e um propósito "maior":** A maioria das pessoas trabalha para alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela empresa, mas o grande líder trabalha para desenvolver a carreira dos seus funcionários, para resgatar profissionais que lutam e para levar orgulho e autoestima a todos.

Ter esses conceitos como base, e tendo em nosso quadro de colaboradores líderes que atendam aos "requisitos" citados, faz sentido manter um plano de sucessão estruturado e organizado, de forma a garantir a perenidade da empresa. A priori, todas as empresas (independentemente do seu tamanho) deveriam pensar em um plano de sucessão, mas, na prática, não é esse o desenho que tenho observado, e grande parte das empresas (e dos executivos) não tem um plano de sucessão estruturado, trazendo como consequências imediatas:

- **Insegurança dos funcionários:** Os colaboradores ficam receosos com possíveis mudanças dos rumos da gestão.
- **Insegurança da empresa:** A mensagem que pode ser passada ao mercado (principalmente empresas que têm o capital aberto em bolsa de valores) pode gerar instabilidade e insegurança no mercado.

Simplesmente tomar a decisão de fazer um plano de sucessão (embora realmente seja a primeira decisão a ser tomada) não garante que o plano seja benfeito, e os principais riscos de um plano de sucessão malfeito são:

Realizar um planejamento sucessório superficial, procurando atender mais às exigências do mercado do que às reais necessidades da empresa.

Negligenciar a retenção de bons candidatos, perdendo-os para o mercado (situação crítica, em relação a profissionais-chave para a organização).

Avaliar, equivocadamente, o real interesse e motivações dos candidatos à sucessão.

Planejar um Plano de Sucessão pode se tornar uma tarefa complexa, mas um caminho que recomendo a ser utilizado neste planejamento pode ser observado na Figura 1.

Seguindo esses 4 passos, sua probabilidade de sucesso se tornará bem mais factível, pois quando se trata de plano de sucessão, na essência, estamos tratando com pessoas... e estas querem sentir que fazem parte de algo maior, por isso deve-se:

1. Estabelecer a estratégia de sucessão para que as pessoas tenham ciência de quando, como, quem e por que existirá um processo de sucessão na empresa.
2. Deixe claro quais as pessoas são "elegíveis" ao plano de sucessão. Quais serão suas regras: Tempo de empresa? Competência técnica? Visão estratégica? Enfim, independentemente de quantas e quais as regras... deixe-as claras a todos.
3. Faça uma matriz de decisão baseada nos itens 1 e 2.
4. Finalmente... PREPARE as pessoas. Não basta somente fazer os passos anteriores... lembre-se de que sucessão não é simplesmente esperar o tempo passar. As pessoas devem estar aptas a assumir novos cargos, mas, acima de tudo, devem estar preparadas a assumir novos papéis e responsabilidades.

Neste artigo, abordei o "Desenvolvimento de Líderes e Sucessores", que é a terceira situação crítica dos RHs das empresas. Espero que tenham gostado do tema e a forma como foi abordado.

Vejo vocês em uma próxima edição!

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.

ROAD SHOW

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

CALENDÁRIO 2015 – 2º SEMESTRE

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 – Florianópolis
13 de novembro – Porto Alegre

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

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

UM SHOW DE INFORMAÇÃO

CONFERÊNCIA & EXPO INTERNACIONAL HDI BRASIL 2015

Por Redação

Mais uma vez inovando o cenário de capacitação aos profissionais de Suporte à TI, o HDI Brasil realizou a 8ª edição da Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2015, no mês de maio, trazendo ao público mais de 40 apresentações entre palestras e workshops. Seguindo o formato de áudio do ano passado, com o sistema de fones de ouvido e estações, as apresentações aconteciam simultaneamente, em seis telas, uma ao lado da outra, permitindo ao público escolher a palestra de sua preferência de qualquer lugar do auditório.

Este ano, foram abordados temas relevantes à atual situação do País, bem como assuntos que fazem parte do dia a dia do profissional de TI, como: Gestão de pessoas e de equipes; Processos e Governança; Casos de Sucesso; Liderança; e Estratégia.

Para David Fernandes, analista de Service Desk e Operações de TI da Seguradora Líder – DPVAT, a Conferência foi de extrema importância para o momento vivido pela empresa atualmente. "Estamos todos envolvidos em continuar progredindo, e o conhecimento obtido, tanto em quantidade como em qualidade, bem como ver como estamos em relação a várias práticas de mercado, agregaram muito à nossa operação", avalia Fernandes.

GRANDES EMPRESAS DO MERCADO

As palestras e os workshops foram ministrados por representantes de grandes empresas do mercado na-

cional e internacional, entre elas BM&FBOVESPA, BNDES, Petrobras, IBM, Itaú, Hypermarcas, HP, Monsanto, Cornélio Brennand, Tribunal de Justiça de Pernambuco, Ministério Público de Pernambuco, Firjan, Farm Credit Canada, Boise State University, etc.

Com temas realmente relevantes, ficou difícil escolher a qual sessão assistir. De acordo com Fernandes, as palestras abordaram temas atuais, pontuais que foram muito bem explanados. Ele explica que, com o momento atual da empresa, a sessão sobre Guia Prático de Indicadores de Benchmarks, ministrada por membros do Strategic Advisory Board do HDI (SAB), transmitiu informações que estão sendo usadas atualmente. "Estamos vivenciando um momento muito empolgante na empresa. Estamos deixando de ser um setor para apagar incêndios para ser um setor estratégico do negócio", explica o analista.

EXPO

Além das sessões de palestras e workshops, a partir do segundo dia do evento, a Conferência abriu a sua Expo, com empresas representantes de produtos e serviços de TI, trazendo o que há de mais novo no mercado. Para Eduardo Boff, gerente comercial da Qualitor, empresa expositora, a Conferência do HDI proporciona aos participantes boas práticas de mercado com referencial comparativo, tendências, novidades na área de ITSM, além de proporcionar a exposição dos produtos e serviços das empresas expositoras, com o objetivo de relacionamento e novos negócios. "O

evento trouxe à Qualitor a possibilidade de expor suas novidades ao mercado, tais como alinhamento com as práticas ITIL, BPM e agora com ênfase também em KCS", afirma Boff. Para ele, o evento possibilita o relacionamento junto à base de clientes e prospects, além de promover a troca de experiência com empresas do seu segmento.

TROFÉU HDI BRASIL

Já consagrado e cada vez mais disputado, o Troféu HDI revelou os profissionais de destaque deste ano.

Passando por um extenso processo de coleta de evidências, os participantes foram avaliados pelo HDI Brasil para determinar os finalistas de cada categoria. Após o resultado, esses profissionais passaram pela etapa final, em que foram entrevistados por membros dos Boards e por consultores do HDI Brasil, para definir os vencedores. Veja abaixo o quadro com a lista de finalistas e vencedores do Troféu HDI Brasil 2014/2015.

MELHOR GERENTE DE SUPORTE

FINALISTAS:
Charlene Leite – CTIS
Fabio Barreto – HP
Tatiana Gasparin – Metadados
VENCEDOR: Charlene Leite – CTIS

MELHOR TÉCNICO DE CAMPO

FINALISTAS:
Daniel Capellini – Algar
Rodrigo Duarte – T-Systems
Ronaldo Oliveira – HP
VENCEDOR: Ronaldo Oliveira – HP

MELHOR ANALISTA DE SUPORTE

FINALISTAS:
Andre Ojeda – OpenText
Gabriela Brito – Algar
Renata Bitencourt de Almeida Nunes – Softplan
VENCEDOR: Renata Bitencourt A. Nunes – Softplan

MELHOR EQUIPE INTERNA DE SUPORTE

FINALISTAS:
DPVAT – Central TI
GVDASA Sistemas
VENCEDOR: DPVAT – Central TI

MELHOR EQUIPE EXTERNA DE SUPORTE

FINALISTAS:
Algartech – Monsanto
HP-Syngenta
Softplan – Tribunal de Justiça de São Paulo
VENCEDOR: Algartech – Monsanto

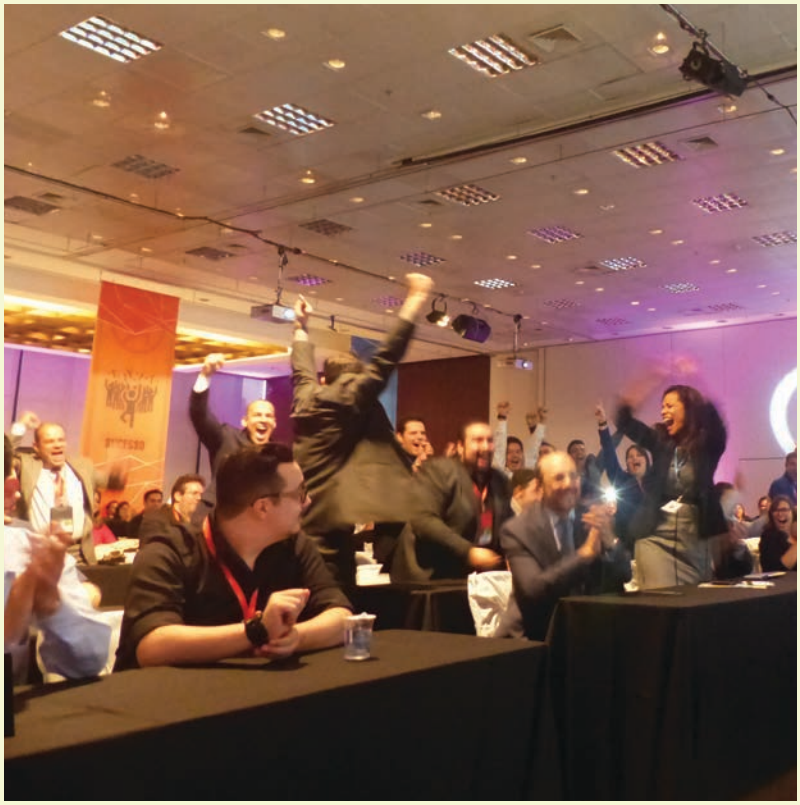
SERVIÇO AO CL

zende

Cherwell
BPM

3 PRÊMIOS
HDI BRASIL
2014

CTIS
IT Services



O IMPACTO DO BYOD NO SERVICE DESK

A CRESCENTE TENDÊNCIA DO BYOD IRÁ CONTINUAR A APRESENTAR DESAFIOS PARA ALOCAR RECURSOS DE SERVICE DESK DE FORMA MAIS CRIATIVA E ACOMODANDO AS NECESSIDADES DO USUÁRIO. AOS GERENTES DE SERVICE DESK QUE TINHAM ESPERANÇA DE QUE A TENDÊNCIA DO BYOD FOSSE FRACASSAR OU ATÉ MESMO INVERTER-SE, ESQUEÇAM: NÃO VAI ACONTECER

Por Jeff Brandt

empresa de pesquisa IDC prevê que a taxa mundial de crescimento anual na adoção de BYOD será, em média, de 25% ao ano, passando de 175 milhões de trabalhadores, em 2014, para 328 milhões, em 2017. O Gartner prevê que, até 2017, 90% das organizações darão suporte para alguns aspectos do BYOD e que, em 2018, haverá duas vezes mais dispositivos de propriedade dos colaboradores usados no local de trabalho do que dispositivos da própria empresa.

A razão para esse rápido crescimento é fácil de enxergar. Avaliando apenas o uso de tablets, o Gartner constatou que os departamentos de TI podem dar suporte a quase três vezes o número de usuários em programas BYOD do que em programas de tablets adquiridos pela empresa.

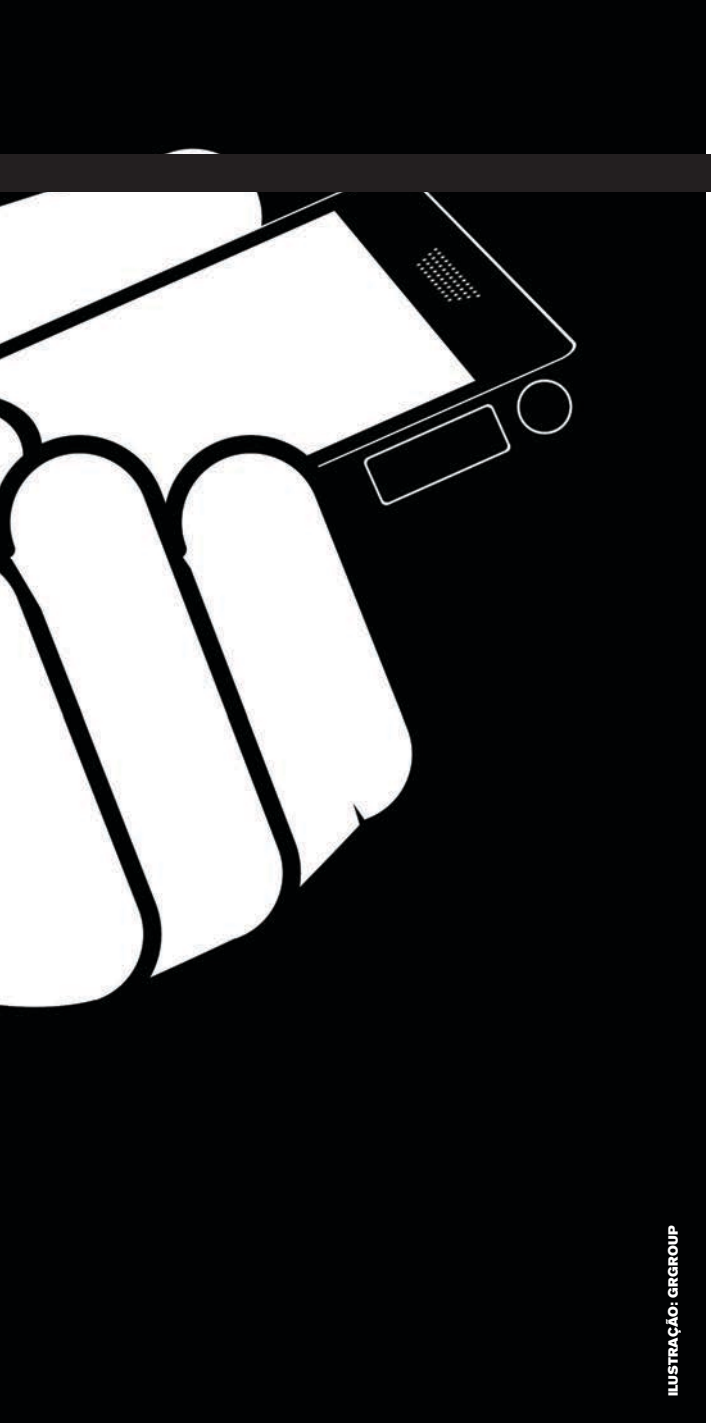


ILUSTRAÇÃO: GRGROUP

De acordo com o Gartner, os custos diretos de tablets pertencentes a usuários são 64% mais baixos, sendo a maior parte da economia por conta da eliminação de custos com aquisição de dispositivos. A empresa pode tanto comprar mil tablets como dar suporte para 2.745 usuários de tablets pelo mesmo preço. A questão é que o suporte para os dispositivos de propriedade dos colaboradores, principalmente smartphones e tablets, só vai crescer.

O impacto que o BYOD está tendo na carga de trabalho dos Service Desk já é aparente. Quando a Pesquisa de Práticas & Salários HDI Support Center 2014 (HDI -USA) perguntou aos participantes sobre o aumento de 57% no volume de registro de incidentes, 26% dos respondentes atribuíram o aumento ao uso de equipamentos/dispositivos pessoais e 23%, ao suporte a dispositivos móveis. Da perspectiva do usuário, muitos indicam não estarem entusiasmados com o nível do suporte que estão recebendo para os seus dispositivos. Quando uma recente pesquisa do CDW perguntou aos "usuários" de BYOD, para classificar a efetividade das políticas de BYOD e do seu suporte técnico de suas empresas em uma escala de A a F, apenas 4 dos 10 profissionais fora da área de TI, que responderam à pesquisa, deram nota A ou B.

O estudo do Gartner mencionado anteriormente concluiu que as empresas precisam encontrar o nível certo de suporte a programas de BYOD para conseguir uma economia de custos potencial. Estabelecer e manter suporte aos dispositivos pessoais requer previsão e planejamento se uma significante economia de custos está para ser realizada. Havia uma linha de opinião que, se os usuários estivessem permitidos a usar seus próprios dispositivos no lugar dos dispositivos corporativos, o nível do suporte diminuiria ou, ao menos, não cresceria muito. Afinal, se alguém usa o seu próprio dispositivo, tanto no trabalho quanto em casa, ele fica familiarizado o suficiente para resolver a maior parte dos problemas que possam surgir.

Aparentemente, esse não tem sido o caso. O que parece ser é que as pessoas adquirem novos dispositivos com tal frequência que, quando aprendem os detalhes de seu atual dispositivo, elas já têm um novo para aprender. Esse é, especialmente, o caso dos smartphones.

Dar suporte aos dispositivos pessoais dos usuários é diferente

Os problemas técnicos que mais causam problemas aos usuários estão relacionados com algum tipo de mensagem (e-mail, mensagem de texto, mensagem de voz), as funções mais usadas em dispositivos móveis. De acordo com a pesquisa do CDW, as outras áreas importantes de suporte a BYOD têm a ver com acessar e armazenar dados da empresa, olhar e criar documentos, colaboração (conferências, webinars, documentos compartilhados) e gestão de processos ou projetos.

O suporte para essas questões vai depender dos objetivos corporativos e das orientações sobre a sua abordagem para BYOD. Não necessariamente todos serão relevantes, ou ainda podem existir outras questões para uma organização, como suporte a aplicativos proprietários. Tenha em mente que dispositivos pessoais, que são usados tanto em casa quanto no trabalho, estão mais propensos à exposição a malwares. Orientações de segurança devem ser claramente comunicadas e rigorosamente reforçadas. Seria lamentável se a carga de trabalho no Service Desk aumentasse por conta de problemas relacionados a malware.

O primeiro passo para mitigar o suporte a problemas associados a programas de BYOD é formalizar políticas

que especifiquem quais dispositivos/sistemas operacionais têm suporte. Na maioria dos casos, a lista incluirá laptops, tablets e smartphones que rodam Windows, OS X, iOS ou Android. Indo além, a versão (ou versões) suportada deve estar igualmente especificada. Existem especulações de que a versão Windows para dispositivos móveis pode ser amplamente mais adotada no futuro, já que sua falta de integração com as aplicações de desktop tornam-se mais uma realidade. Então as empresas devem ficar atentas ao progresso dessa penetração no mercado.

As políticas de BYOD devem ser detalhadas, mas de fácil compreensão, e devem ser comunicadas regularmente aos usuários como políticas desenvolvidas para incluir ou excluir dispositivos. Na falta de orientações de fácil compreensão, o Service Desk se torna o local ao qual se recorre para questões relacionadas às políticas. Eliminar esse tipo de chamados pode ajudar o Service Desk a funcionar de forma mais eficiente. Por exemplo, uma empresa pode decidir que os únicos dispositivos pessoais suportados são iPhones e iPads. Os usuários devem entender que se eles usam outros dispositivos para ter acesso ao seu e-mail ou às informações corporativas, eles podem não funcionar e provavelmente não ser suportados pelo Service Desk. Definir as expectativas do cliente antecipadamente é uma função importante das políticas de BYOD escritas.

Os departamentos de TI podem dar suporte a quase três vezes o número de usuários em programas BYOD do que em programas de tablets adquiridos pela empresa

Os usuários precisam entender os detalhes do programa BYOD

Comunicações pobres ou mal definidas sobre programas de BYOD podem evitar potenciais benefícios. Se, por exemplo, uma organização opera um ambiente MS Windows e os usuários trazem seus Macbooks (notebooks da Apple) por conta de sua percepção superior da experiência do usuário, eles podem encontrar problemas de desempenho que podem "azedar" a aplicação do BYOD. De forma semelhante, se o usuário traz seu laptop de casa esperando acesso ao VPN corporativo para uma apresentação que tenha de fazer em duas horas, sem antes passar pelo processo formal de aprovação de dispositivos da empresa, ele pode acabar fazendo bonecos de sombra na parede em vez disso. Após o ocorrido, ele pode aprender que existe um processo de aprovação de dispositivos multinível que pode levar dias para acontecer.

Os usuários também devem entender que trazer seu próprio dispositivo para o trabalho não transfere à empresa a responsabilidade com problemas de hardware ou acidentes. Se um funcionário derruba o seu smartphone ou quebra a tela enquanto está trabalhando, até mesmo fazendo negócios para a empresa, não significa que a organização seja responsável por consertar o seu celular. Essa é outra razão da importância das políticas corporativas ditarem o que o Service Desk pode ou não fazer para dar suporte a dispositivos pessoais dos usuários.

Um analista de Service Desk que vai longe demais pode facilmente acabar limpando e recriando o hard drive do usuário. O pessoal do Service Desk deve ser claramente instruído que o seu envolvimento é apenas para aplicativos e atividades corporativas aprovadas. Algumas organizações estipulam que se o problema não está relacionado à conexão com a rede da empresa ou a um específico aplicativo aprovado, o Service Desk não pode encostar no dispositivo. O treinamento dos analistas deve ser estritamente restrito a cobrir apenas aquelas atividades que eles estão autorizados a executar.

Quando processos de aprovação de dispositivos não são eficientes e orientações e instruções não são claramente comunicadas, a carga de trabalho no Service Desk aumenta desnecessariamente. Usar linguagem simples e clara em tópicos como usos aprovados para um dispositivo, como configurar um dispositivo, responsabilidades do usuário/empresa, e criar e circular uma lista de FAQs, oferece ao usuário uma base de conhecimento para autoatendimento que pode tirar um pouco da pressão do Service Desk.

Táticas personalizadas de BYOD no Service Desk podem agilizar o suporte

Dependendo do número de usuários a ser suportados, um ou dois analistas do Service Desk devem ter experiência em suporte a dispositivos móveis e, a maior parte de seu tempo, deve ser dedicada a esse tipo de suporte. Esses analistas teriam de ser especificamente recrutados ou re-

ceber treinamento para preencher essa função. É razoável esperar que de 60% a 75% do tempo desses "especialistas de dispositivos móveis" será gasto dando suporte à aplicação de BYOD. Algumas organizações podem querer estruturar o suporte dos seus deskside similarmente.

Instruções documentadas para o analista de suporte são também importantes, mesmo que existam alguns especialistas dedicados a dispositivos móveis. Outros membros do Service Desk serão, de tempos em tempos, chamados para ajudar usuários de dispositivos móveis, por isso, uma base de conhecimento atualizada deve estar disponível como um recurso para esses outros analistas de Service Desk. Os problemas para os quais os usuários precisam de ajuda geralmente são simples e dizem respeito à navegação, configurações personalizadas, como configurar o domínio correto para receber e-mail, e questões relacionadas às configurações específicas de segurança da empresa.

Para auxiliar na solução de problemas, tanto o pessoal do Service Desk quanto do suporte deskside devem estar munidos de "imitações" dos dispositivos dos tipos aprovados. Esses serão úteis no processo de solução de problemas quando o analista tentar replicar o(s) problema(s).

As grandes empresas podem considerar a criação de sua própria loja de aplicativos para usuários. Isso asseguraria que eles apenas fariam download de versões testadas e aprovadas de aplicativos. Por exemplo, se uma empresa usa um aplicativo como o Salesforce, pode ter uma variedade de aplicativos na loja para iOS ou Android que são relacionados ao Salesforce. É importante que os funcionários usem o aplicativo correto. Uma loja de aplicativos "da casa" iria aliviar o problema dos downloads de versões incorretas do aplicativo ou de diferentes aplicativos de modo geral.

O tipo de suporte "Genius Bar" (estação de assistência técnica especializada da Apple, localizada dentro de cada loja) é outro mecanismo que as grandes organizações podem usar para aliviar a carga do Service Desk. O Genius Bar oferece uma infraestrutura de suporte em que os usuários podem facilmente acessar para suporte técnico e proporciona-lhes um lugar onde podem obter ajuda rapidamente. Para esse tipo de abordagem ao trabalho, seria interessante fazer um planejamento antecipado. Algumas coisas a se pensar sobre oferecer o suporte "Genius Bar":

- É necessário marcar uma consulta? Se sim, permitir que os usuários marquem suas consultas tanto por telefone quanto pela web.
- Definir um tempo de duração fixo para a consulta. Parte da razão de oferecer essa opção de suporte é para aliviar a equipe de suporte, não adicionar mais trabalho.
- Listar o tipo de questões que essa instalação irá abranger. Tente focar em solução de problemas, não em treinamento.
- Estabeleça horas fixas e informe todos os funcionários sobre estas. Talvez seja interessante começar devagar, com horas limitadas e um ou dois analistas; provando ser benéfico, tanto o número de analistas quanto o de horas podem ser expandidos. Pense sobre solicitar feedback constante dos usuários sobre esse tipo de suporte. Se uma quantidade significante de usuários estiver insatisfeita com essa opção, você precisará fazer melhorias ou então eliminar.

O primeiro passo para mitigar o suporte a problemas associados a programas de BYOD é formalizar políticas que especifiquem quais dispositivos/sistemas operacional têm suporte

O uso de um conjunto de ferramentas a fim de controlar remotamente dispositivos móveis para a solução de problemas e reparos é útil e acessível a algumas empresas grandes que procuram reduzir o número de visitas de desksides. Existe agora um número de aplicativos que oferecem essa funcionalidade. Tenha em mente que rapidez e simplicidade são críticos. Se o acesso remoto retarda o processo de solução de problemas ou adiciona uma camada de complexidade para o usuário, provavelmente não é a melhor solução.

BYOD não é uma mania

O BYOD chegou para ficar e irá apenas se tornar mais prevalecente. Apesar do custo do suporte adicional para manter os equipamentos dos colaboradores funcionando, a economia de eliminar gastos com a compra de dispositivos é muito grande para ser ignorada – e muitos colaboradores querem usar seus próprios dispositivos. Ao reconhecer, antecipadamente, que o BYOD irá aumentar o registro de chamados ao Service Desk, as organizações podem tomar medidas proativas a fim de acomodar o aumento da carga de trabalho e resolver os problemas rapidamente.

JEFF BRANDT
Veterano na indústria Randstad Technologies com mais de 15 anos de experiência em todos os níveis de entrega de soluções de Service Desk, incluindo gestão de Service Desks e Centros de Entrega para mais de 300 analistas. Possui vasta experiência em ambientes de suporte ao governo e em setores de ensino superior.

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

Cherwell SOFTWARE™

Cherwell Service Management 5.0

Integre e Gerencie seu negócio de forma simples e rápida

Business Station – Distribuidor Cherwell Software - (11) 2495.1337 - www.bstation.com.br

R&B

Algar Tech

Vai além

SERVICE DESK ALGAR TECH:

INFRAESTRUTURA DE TI E PROFISSIONAIS QUE VÃO ALÉM, JUNTO DA SUA EMPRESA.

Só quem está sempre ao seu lado é capaz de surpreender com soluções para o seu negócio.

USE O SEU LEITOR DE QR CODE, CONHEÇA O NOSSO SERVICE DESK E PREPARE-SE PARA IR ALÉM.

Infraestrutura em TI + Aplicações de Negócios + Serviços Gerenciados TCI + Relacionamento com Clientes + Negócios Digitais

algartech.com

Brasil ▪ Colômbia ▪ Argentina ▪ Chile | TIC + BPO