HDI SupportWorld™
BRASIL ON-LINE

CRISE ECONÔMICA?

SAIBA COMO DRIBLAR ATRAVÉS DA TI

E mais...

A humanização do atendimento na TI como fator de sucesso.

ITIL, o retorno.

A importância de conhecer as organizações.

Adotar ITIL ou COBIT? Por onde começar?

CONFERÊNCIA & EXPO INTERNACIONAL HDI BRASIL 2016

INSCREVA-SE NO NOSSO CANAL

INSCREVA-SE AGORA!

www.hdibrasil.com.br/2016

11 3071-0906

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

SUMÁRIO

08 A humanização do atendimento na TI como fator de sucesso
// Por Rodrigo Rico

22 Adotar ITIL ou COBIT? Por onde começar?
// Por Roberto Arteiro

30 ITIL, o retorno
// Por João Grisolia

38 A importância de conhecer as organizações
// Jean Xavier

14 CAPA
Como Driblar a atual crise econômica através da TI
// Por Fernando Baldin

E MAIS...

PALAVRA DO LEITOR 04

EDITORIAL 05

DICAS DE LEITURA 06

HUMOR 41

PALAVRA DO LEITOR

Que legal! Minha empresa tinha dificuldades de aprovar orçamento para conteúdo, e eu assinava como pessoa física a Support World. Agora, meus colegas poderão ter acesso na versão online, e nosso discurso e entendimento sobre as coisas serão equalizados. Fiquei feliz com a mudança!

Aline Fraga - Osaco - SP

Estou me aproximando fortemente do HDI nos últimos meses, uma vez que adquirimos treinamentos para a equipe e algumas horas de consultoria. A revista vem em boa hora, para manter os meus colaboradores antenados e se reciclando junto ás certificações adquiridas.

Luis Antônio - Recife - PE

A revista SupportWorld Brasil é uma publicação trimestral 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.

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
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
Analista de Call Center: Daiana David
daiana@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

Expediente Editorial:
Editora: Luiza Guerra
luiza@hdibrasil.com.br

Revisão:
Luiza Guerra
luiza@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clóvis Rolemberg
clovis@hdibrasil.com.br
Publicidade
Executivos de conta:
Marcela Couto
marcela@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
Av. Engenheiro Luiz Carlos Berrini, nº1140 – 7º
andar – Conj. 71 – Sala: 04
Cidade Monções – São Paulo/SP, CEP: 04571-000
Circulação: on-line
Periodicidade: trimestral

Inovação e oportunidades

Em 2010, o HDI Brasil instituiu uma grande inovação para o setor de prestação de serviços de TI nacional: o lançamento da primeira revista especializada em Service Desk, Field Support e ITSM no Brasil - a Support World. A veiculação desta publicação foi uma marco não só para o nosso instituto. Este lançamento foi, também, um grande passo dado em direção ao intuito maior do HDI Brasil: transmitir conhecimento, estimular discussões, promover networking, aquecer debates, informar e fazer, factualmente, a diferença para um mercado que é, como sabemos, carente de atenção.

Ao longo dos últimos cinco anos, nos dedicamos ao máximo para que os assuntos abordados estivessem sempre alinhados com as expectativas do setor. Procuramos nos atentar às suas reais necessidades cotidianas, mas também buscamos sempre mostrar aos nossos leitores tudo que há de mais inovador, quais tendências eram promissoras e apontar os melhores caminhos possíveis para lidar com as constantes mudanças da área de Tecnologia da Informação. E, assim, com todo esse cuidado e atenção, nasceram as 24 edições impressas da Support World, trazendo ao nosso público informações preciosas sobre Estratégia, Gestão, Liderança, Métricas, Gerenciamento de Serviços, Atendimento ao Cliente, Tecnologia e tantas outras temáticas que, junto com o bom-humor das tirinhas de Andre Farias, chegaram às casas e empresas de nossos leitores.

Neste momento, o HDI Brasil passa por um período de renovação. Novas ideias, novos projetos, novas oportunidades. Para acompanhar esse ciclo de mudanças, achamos que seria importante e necessário realizar uma reestruturação dessa publicação. Decidimos que a nossa revista impressa se transformaria em uma publicação DIGITAL e GRATUITA. Temos certeza que renovação e desenvolvimento estão intimamente ligados e, sendo assim, nossa revista - tão relevante para a comunidade de TI e Service Desk nacional - continuará impactando de maneira muito positiva o mercado e os serviços de TI do Brasil.

Essa é a primeira edição da revista online que chega ao mercado. Mais democrática, mais certeira, mais alinhada ao mundo digital no qual vivemos atualmente. Esperamos que você, leitor, absorva o conhecimento contido nos artigos e que ele seja muito útil para o cotidiano e, também, desencadeie novas ideias, novas perspectivas. E que a renovação venha junto com a evolução!

Grande abraço! E boa leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

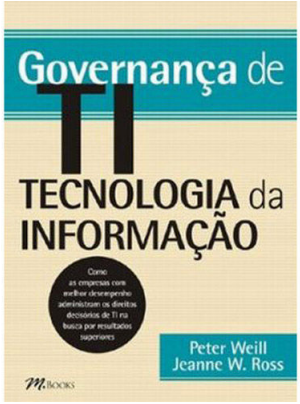
Dicas de leitura

ACERTE O FOCO
Estratégias Inteligentes para Manter a Concentração
Autora: Palladino, Lucy Jo
Editora: Prumo

Se você frequentemente se vê refletindo sobre falta de tempo, não está sozinho. Milhões de pessoas lidam com essa mesma frustração de ter distrações intermináveis ao longo do dia. Vamos encarar os fatos: as antigas técnicas para focar a atenção não funcionam mais. Lutamos contra a distração, mas ela está sempre presente. O que fazer? Qual o segredo para manter o foco? O que as pessoas bem-sucedidas - incluindo os atletas olímpicos - fazem para estar sempre tão bem concentrados?

MOTIVAÇÃO
Do querer ao fazer
Autores: Marin, Luiz e Mussak, Eugenio
Editora: Papirus 7 mares

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



GOVERNANÇA DE TI
Tecnologia da Informação
Autores: weill, Peter e Ross, Jeanne W
Editora: MBooks

Quais decisões devem ser tomadas para garantir um uso e uma gestão apropriados de Ti? Quem deve tomar estas decisões? Como tomá-las e monitorá-las? Com suas ilustrações vividas de sistemas de governaça, este livro oferece um framework e ferramenta para customizar um sistema de 'Governança de TI'.

ROAD SHOW

PRÓXIMOS EVENTOS

INSCREVA-SE NO NOSSO CANAL

www.hdibrasil.com.br/ROADSHOW

+55 11 3071-0906

A HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO NA TI COMO FATOR DE SUCESSO

Por Rodrigo Rico

Nos Centros de Suporte mais maduros, a maior parte das solicitações é resolvida pelo Primeiro Nível de Atendimento (N1), uma vez que boa parte dos usuários limita seu relacionamento apenas com este nível. Porém, mesmo sendo o carro chefe do atendimento, os principais investimentos, geralmente, não estão direcionados para o N1. Por que isso acontece? Não deveríamos direcionar a maioria dos esforços para o time que atua diretamente junto ao cliente?

Com frequência, em muitas empresas - mesmo quando existem grandes analistas e equipes consistentes - a satisfação do cliente com o suporte não é tão positiva. Isso pode ocorrer porque o N1 não está devidamente preparado para a “arte de atender”. Ser N1 é muito mais que receber uma solicitação e processá-la por meio de uma base de conhecimento. O Service Desk precisa saber ouvir, entender, negociar, buscar soluções e, sobretudo, ser um agente que conquista a confiança do cliente. Mas será que investimos de fato nos profissionais de N1 para consolidar essas qualidades?

Investimos muito de nosso tempo e energia em ações que, em nosso entendimento, são importantes para o cliente. A grande questão é saber se essas ações, de fato, fazem diferença para ele. A razão de existir de um Serviço, seja ele qual for, é gerar valor agregado ao negócio do cliente final. Se não estivermos o suficientemente perto ou entendendo a necessidade, dificilmente conseguiremos entregar isto. Tentar adivinhar necessidades, na expectativa de surpreender com a solução, pode ser um grande tiro no escuro. Não podemos simplesmente exigir do cliente que ele opere da forma que nós entendemos ser a melhor para ele: ambos precisam acreditar nisso.

Ouvir o cliente é fundamental - ouça as pessoas! Abra canais de comunicação e crie ferramentas que incentivem isto. Use, por exemplo, pesquisas de satisfação e/ou crie uma ouvidoria ativa. Dê atenção ao que é dito e esqueça um pouco a sua bola de cristal. Trabalhe com fatos e não apenas com suposições. Não será possível superar as expectativas de seu cliente se não souber, exatamente, do que ele precisa ou o que ele espera de você.

POR ONDE COMEÇAR

Já na contratação, a filtragem de candidatos a N1 baseia-se, sobretudo, em suas habilidades técnicas. A maioria dos gestores, que são ex-técnicos, possui grande dificuldade em definir exatamente o tipo de profissional que precisa para ocupar a vaga. Encontrar um profissional híbrido, que possua habilidades de relacionamento e conhecimento técnico é, sem dúvida, um fator determinante para a assertividade na seleção para N1. Dificilmente encontramos profissionais 100% prontos. Por isso, o faro para determinar a potencialidade do candidato em desenvolver essas qualidades faz toda a diferença. Existem inúmeros testes de RH que podem ajudar nesse desafio. Alguns estão, inclusive, disponíveis na internet. Algumas perguntas, como, por exemplo: "Como se sente quando ajuda alguém a resolver um problema?" ou ainda "Você gosta de ouvir os problemas das pessoas e ajudá-las a resolver? Me dê um exemplo", trazem respostas surpreendentes durante uma entrevista.

OS INVESTIMENTOS

Para os profissionais que já estão no time, recomendo análise individual. O investimento na formação direcionada de cada colaborador é, sem dúvida, decisivo. No caso do N1, precisamos avaliar quais técnicos necessitam melhorar sua capacidade de relacionamento. Frases como "o técnico resolveu meu problema, mas foi rude comigo e não entendeu a urgência da questão" são muito comuns entre os usuários. Um analista de suporte N1 que sabe ouvir, tem empatia, consegue entender a urgência e o impacto no negócio, passa segurança para o cliente e busca de forma consistente a solução, honrando prazos, é o sonho de qualquer Centro de Suporte no mundo.

Faça uma reflexão: da pouca verba destinada a capacitação no último ano, quanto você destinou às

questões técnicas e quanto você destinou a capacitações humanas? Fiz essa pergunta inúmeras vezes durante palestras em 2015 e, de modo geral, a resposta era sempre pouco ou nenhum investimento para questões não técnicas. Equipes de alta performance precisam de profissionais que são mais técnicos e de outros com maior facilidade de relacionamento. O desafio é criar sinergia dentro do time e gerar as capacitações. Participantes mais técnicos, com maior dificuldade de relacionamento, precisam ser capacitados nesta competência e vice-versa. A cadeira de TI é uma área de exatas, não sendo um celeiro de profissionais com facilidade em relacionamento.

É PRECISO CALOR

Não basta resolver o problema, é preciso encantar o cliente! Cada vez mais as pessoas querem ser bem atendidas e não admitem frieza e o sentimento de pouco caso. Mesmo que a solução não seja imediata, se o cliente se sentir ouvido e importante, a probabilidade de satisfação aumenta muito. Scripts prontos e sem emoção estão sendo eliminados dos Call Centers mais modernos e precisam ser eliminados dos Centros de Suporte também. O Centro de Suporte precisa passar a mensagem de que “é um prazer poder ajudar” e não de que “é desagradável ter que resolver o problema dos outros”. Criar a cultura de “satisfação em servir” pode ser um grande desafio e uma equipe de Quality Assurance, interna ou terceirizada, que olhe especificamente para “o quê” e “como” são as entregas da área, podem ajudar muito.

Uma provocação: estamos preparados para atender usuários ou cliente? Esse entendimento é muito importante. Pensar em usuários nos limita, nos engessa. Precisamos pensar em clientes que, direta ou indiretamente, estão pagando a conta no final do mês e precisam ser, diariamente, atendidos e satisfeitos.

O Dr Leonard Berry - Pesquisador da Texas A&M University - tem uma ótima definição para a satisfação com o atendimento. “As expectativas dos clientes em relação ao serviço de atendimento são bem claras: tenha boa aparência, ofereça resposta, demonstre segurança por meio da cortesia e da competência, mostre empatia. Mas, acima de tudo, seja confiável. Faça o que disse que faria. Cumpra a promessa.”

TRATE HUMANOS COMO HUMANOS

Resolver o problema do usuário é fundamental, sem dúvida, mas um dos segredos do sucesso está, cada vez mais, no sentimento gerado ao se relacionar com o Service Desk. Humanizar não é tratar seu cliente, interno ou externo, com gírias ou coleguismos exagerados, mas fazer com que ele se sinta realmente ouvido e importante. Tornar seu N1 cada vez mais humano, sem esquecer-se de promover o conhecimento técnico necessário para a função, pode ser uma das fórmulas para o sucesso da sua operação.

Humanizar é fazer o cliente se sentir importante e ouvido, é uma mudança de cultura. Desenvolva em sua equipe a paixão em servir e encantar clientes. E não esqueça: dê o exemplo! Se você é líder, a forma que você trata o cliente refletirá na forma que o seu time irá tratar também.

Nem sempre o cliente terá razão! Mas, mesmo errado, não deixa de ser cliente e nossa tarefa é mantê-lo fiel e satisfeito. ■

10 DICAS PARA HUMANIZAÇÃO

1. Entender as expectativas e a necessidade
2. Nunca prometer o que não pode fazer
3. Reconhecer o estado emocional do cliente
4. Ter uma resposta clara e segura
5. Nunca dar um NÃO seco, explique e tente convencer
6. Não minta, seja sincero
7. Dar feedback constantemente ao cliente
8. Ter compromisso com a melhor solução
9. Não se envolva demais emocionalmente
10. Investir em processos, capacitação, tecnologias e tudo que facilite o atendimento

SOBRE O AUTOR

Rodrigo Rico possui 16 anos de experiência com suporte técnico. Coach certificado, atualmente é gerente de Suporte na LINX S/A e vice-presidente do Software Advisory Board do HDI Brasil. Para saber mais, acesse:. rodrigorico.com.br

CALENDÁRIO DE TREINAMENTOS 2016

ACESSE O CALENDÁRIO

HDI

BRASIL

CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

COMO DRIBLAR CRISE ECONÔM ATRAVÉS D TI

Por Fernando Baldin

A ATUAL
MICA
A

Para entendermos um pouco como uma depressão econômica nos afeta como indivíduos, gostaria de compartilhar alguns pontos importantes. O primeiro é compreendermos o papel de uma crise dentro de um ciclo da economia. Outro aspecto é relembrarmos que o Brasil, por muito tempo, foi um país conhecido por suas crises e planos econômicos. Qualquer pessoa hoje acima de 40/50 anos de idade conheceu bem essa realidade e sobreviveu - e essa é a principal notícia para os membros da Geração Y (nascidos a partir de 1981): sim, iremos todos sobreviver e passarmos por mais essa crise, mas é importante que o leitor entenda que a sua atitude determinará o grau de impacto que isso acarretará em sua carreira profissional nos próximos anos.

O QUE É UMA CRISE ECONÔMICA?

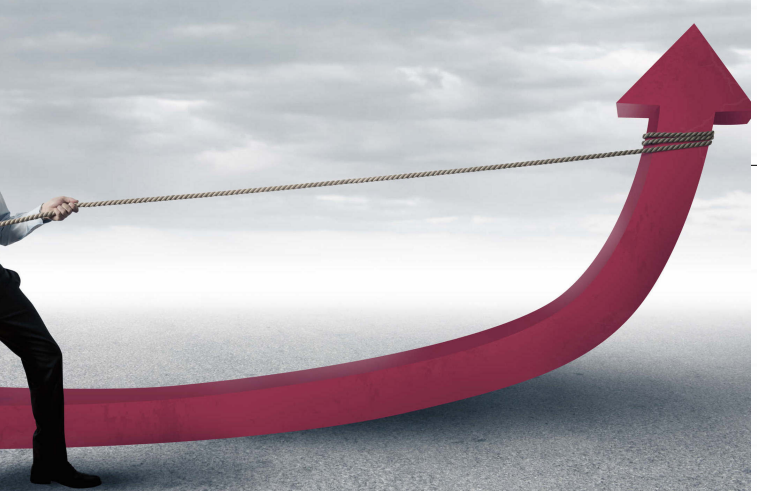
As crises econômicas servem como verdadeiros platôs de estabilização do consumo, crescimento e solidificação do sistema político de um país. Veja, por exemplo, o processo de redemocratização do Brasil através da campanha "Diretas Já" (manifestação popular que pedia ao governo militar da época a eleição direta para Presidente da República). Foram inúmeras passeatas e comícios que ocorreram no início da década de 1980. Este processo era algo inevitável no contexto político brasileiro naquele momento histórico, mas certamente foi acelerado devido a grande crise econômica vivida pelo país, assolado pela hiperinflação que, em seu auge, chegou a mais de 2.500% ao ano. Acredito que se, à época, o Brasil gozasse de prosperidade na economia, teríamos levado mais tempo até conquistar redemocratização.

As empresas, por sua vez, também passam pela crise reavaliando suas práticas e processos, buscando novas alternativas. E, neste cenário, a tecnologia, aliada a melhoria de processos, pode realizar um papel interessante. No entanto, para aproveitarmos esses momentos é fundamental termos a atitude correta, que consiste em alguns pontos-chave: focar nas soluções e não nos problemas. Evite repetir dados econômicos ou fatos consolidados da economia, claro que não devemos ignorá-los, mas ao repeti-los, você simplesmente reforça o que já sabe; foque sua atenção em buscar soluções para enfrentar a crise. Este é sempre o melhor momento para sugerir mudanças de processos e/ou políticas que antes não eram aceitas (eu diria que na crise as empresas ficam mais abertas a fazer concessões que até o momento não consideravam viáveis). O segundo conselho é que toda crise é passageira: não existe na economia milagre que sempre dure ou desgraça que nunca acabe - isso é algo inerente aos ciclos econômicos vividos por qualquer país. Sempre haverão ciclos de bonança seguidos de crise, a história econômica do mundo é recheada destes exemplos. Trabalhe com essa consciência, buscando criar oportunidades em sua empresa ou carreira para que, quando o viés econômico mudar, você esteja pronto para aproveitar o novo momento do mercado.

TOMANDO A ATITUDE CORRETA PARA ESTE MOMENTO

Recentemente, em um dos meus compromissos na cidade de São Paulo, tive um grande aprendizado sobre ter a atitude correta em situações como a que vivemos no ano de 2015 e que, segundo os economistas, se estenderá por 2016.

Como muitos viajantes a trabalho, quando estou em São Paulo, um dos principais meios de transporte que utilizo é o táxi e, como nesta cidade qualquer deslocamento sempre leva muito tempo, gosto muito de conversar com os motoristas. Vejo que estes profissionais funcionam como um pulmão da economia, afinal são eles os responsáveis por uma grande parte da logística urbana gerada pela atividade econômica.



Começo sempre perguntando sobre o movimento de passageiros e se ele tem mudado devido ao momento econômico do país. De uma forma geral, as respostas que obtive dos taxistas eram similares. Algo como: “Estou fazendo metade das corridas que fazia antes” ou “Percebemos que os passageiros realmente estão sumindo”. Estas colocações reforçam a expectativa que temos sobre o que ocorre neste mercado no contexto que vivemos. Mas em uma destas conversas fui surpreendido. Após fazer as mesmas perguntas sobre o mercado, o motorista me respondeu: “Para mim está igual, eu tenho minha meta de fazer R$500,00 por dia e continuo atingindo este objetivo”. Fiquei um pouco surpreso - pois acho que esperava a resposta padrão sobre o assunto -, mas claro que minha surpresa foi menor que a curiosidade sobre como aquele profissional estava conseguindo superar este momento. Assim que ele acabou sua frase, lhe perguntei: “Conversei com outros profissionais e estes me disseram que estão fazendo menos corridas. Qual é o segredo?”. O taxista prontamente me explicou: “Veja, senhor. Antes eu acordava às oito horas da manhã e trabalhava até às dezessete horas para poder atingir minha meta. O que mudou é que hoje estou acordando às quatro horas da manhã e trabalho até às vinte horas: esse é o segredo.”.

Aquilo, para mim, foi como um tapa de luva, um grande aprendizado sobre economia e crise num dos locais mais inusitados (dentro de um táxi!). Portanto, reforço aqui os pontos que coloquei acima: as crises fazem parte do ciclo econômico, não existem maneiras de evitar um período econômico menos promissor. O que temos que aprender são formas de enfrentá-lo minimizando o seu impacto em nossa carreira ou empresa, aproveitando esse momento de abertura para sugerir novas ideias e políticas.

QUAL É O TAMANHO DA CRISE?

Como comentei, o Brasil, em outras épocas, viveu uma série de desafios na economia. Isso acontecia em um período em que as ferramentas de controle financeiro eram escassas e de qualidade bem inferior do que as que possuímos hoje em dia. No passado, esses instrumentos do Estado eram mínimos: não havia meta da inflação, meta de superávit primário, controle do câmbio ou sequer controle do orçamento da união. Hoje, independente dos motivos da crise, somos uma nação mais preparada para enfrentar e controlar um momento de depressão econômica do que éramos há 30 anos atrás. Claro que temos um longo caminho como nação até atingirmos patamares de controle de gasto mais efetivos. Estamos, atualmente, mais estruturados para controlarmos e enfrentarmos uma situação adversa do que estávamos há 20 anos atrás.

E A TI, PASSA POR UMA CRISE?

Só não podemos confundir a crise econômica com a mudança de hábitos na área de TI. Historicamente, a tecnologia é uma ferramenta funcional para que as empresas consigam reduzir custos. Nestes momentos, os profissionais de tecnologia são procurados em busca de alternativas de práticas para serem adotadas pelo negócio, pois existem muitos projetos em TI cujo resultado pode ser demonstrado de forma efetiva e o prazo de retorno é rápido.

Mas o que ocorre no mercado deste setor, em paralelo ao momento econômico, é que alguns mercados tradicionais estão mudando. Por exemplo, o mercado de comercialização de produtos em TI (hardware) vem se estagnando nos últimos anos, devido ao fato de que as empresas têm transferido esta fatia do orçamento para a compra de serviços de computação em nuvem ao invés de montar sua estrutura própria.

E HOJE?

Mas vamos refletir agora: há quanto tempo o seu time de suporte vem mantendo o mesmo nível de solução de primeiro nível? E há quanto tempo sua operação vem mantendo a mesma amplitude dos chamados que são elegíveis para o seu time? Agora é o momento para sugerir essa invasão nas categorias de incidente, permitindo que o Service Desk assuma uma função mais estratégica no processo de continuidade dos negócios.

Talvez sua empresa tenha reduzido o orçamento na contratação de suporte externo ou até tenha reduzido o time de especialistas, uma oportunidade de ouro para o Service Desk assumir esse papel com total suporte dos outros grupos solucionadores, algo que em outros momentos nem sempre ocorre.

IDEIAS PARA TI AJUDAR NA CRISE?

Eu acredito muito no poder de solução no primeiro contato, não somente como uma forma de mostrar aos usuários a eficácia do time de suporte, mas como uma ferramenta de geração de receita e redução de custos.

Sempre que uma dúvida ou incidente é resolvido logo no primeiro contato, temos uma série de ganhos em cadeia. O primeiro é o tempo de produtividade do usuário que obteve a solução no primeiro chamado e voltou à sua atividade; segundo: temos o ganho que o Service Desk pode gerar quando começa a atuar na solução voltada às aplicações críticas de negócio - neste momento, além de reduzir o impacto ao usuário final, o Service Desk executa a atividade de um especialista cujo o valor pode ser de três a quatro vezes maior que o de um analista. Portanto, quanto mais tickets, maior será o retorno econômico que o time de suporte gerará à organização

> “Eu acredito muito no poder de solução no primeiro contato, não somente como uma forma de mostrar aos usuários a eficácia do time de suporte, mas como uma ferramenta de geração de receita e redução de custos.”

AUTOMAÇÃO, UM INSURGENTE IMPORTANTE!

Acredito que, assim como o movimento de Diretas Já, a crise atual pode nos ajudar a acelerar outras mudanças que podem alavancar de maneira expressiva a forma como a TI é feita nas companhias. Uma destas tendências que pode acelerar sua adoção no Service Desk é o uso de automação para a solução de incidentes. Segundo o Gartner, esta prática vem aumentando a nível mundial ao longo dos últimos anos, indo de 9% em 2013 para 13% no ano de 2014, mas ainda é tímido o uso de automação de processos dentro do centro de suporte. Se considerarmos o Brasil nesta pesquisa, certamente estes indicadores seriam muito menores.

Quando falamos de automação, temos que ir além dos tradicionais “resets” de senhas via portal e considerar a abertura de tickets através de formulários específicos que podem fazer o roteamento da demanda ao grupo correto e, em alguns casos, executar a atividade diretamente, sem o envolvimento de qualquer profissional.

Podemos usar como exemplo as solicitações de criação de usuários de rede de empresas terceirizadas na companhia. O usuário solicitante pode fazer uso de um formulário específico, preenchendo os dados-chave e colocando o prazo limite para uso daquela conta na rede.

Após esse processo, os dados são enviados ao Service Desk, que automaticamente coleta e executa a atividade, fechando o chamado e dando o retorno quase instantâneo ao usuário solicitante. Isso ajuda a melhorar o serviço, aumentar a satisfação e reduzir riscos operacionais.

Tente visualizar quantas oportunidades de automação e melhoria de processos existem na sua operação. Este é o momento para adotar estas práticas. Como já dito aqui, a gestão executiva de qualquer empresa é sempre aberta a estas inovações em situações de crise.

Claro que a automação esbarra em alguns pontos indefinidos que existem em muitas empresas, mas neste momento é importante que os profissionais de tecnologia assumam essa frente e melhorem os processos com o objetivo de torná-los mais eficazes.

Poderíamos continuar com esta lista falando de ferramentas de distribuição automática de software, acesso remoto, reset de senha via URA, entre outros, mas acredito que a mensagem sobre o seu papel e como aproveitar este momento da melhor forma possível deve estar mais claro a esta altura, certo?

QUAL É O CENÁRIO DO BRASIL PARA O FUTURO?

Independente de crise, temos uma situação central a tratar dentro do Brasil. O trabalhador brasileiro possui hoje somente 20% da produtividade do americano. Isso quer dizer que, para fazer o trabalho de um americano, hoje, precisamos de cinco brasileiros. As causas dessa realidade podem ser encontradas nas deficiências do sistema educacional do país, bem como nos recursos financeiros disponíveis (os americanos possuem incentivos que, muitas vezes, são inacessíveis às empresas e trabalhadores no Brasil).

Veja abaixo a relação de produtividade do Brasil com outros países:

O Brasil precisa muito da atuação dos profissionais de tecnologia. Um grande desafio que enfrentamos, como nação, é o aumento do potencial produtivo. Cabe a cada profissional abraçar essa causa para melhorar processos. Essa deve ser nossa luta: colocar em prática ideias que nos ajudem a fazer mais com menos.

Devemos aumentar nossa produtividade, pois esse é o caminho para mantermos as conquistas econômicas dos últimos anos.

POR FIM

Para finalizar este artigo, gostaria de passar ao leitor uma mensagem que li há muitos anos atrás e carrego sempre comigo. Ela me ajuda a ver as coisas claras tanto nos momentos de grande euforia quanto nos momentos de grandes desafios. É um pequeno trecho do livro "O Maior Vendedor do Mundo", de Og Mandino. Sei que este provavelmente não é o autor mais lido pelos profissionais de tecnologia, mas mesmo assim acredito que podemos aprender com suas palavras: ■

PIB por pessoa empregada (PPP em US$ constantes em 1990)

País	PIB	Relação Produtividade
Brasil	$13.557	
Estados Unidos	$66.383	20%
Argentina	$28.551	47%
Chile	$33.758	40%
Peru	$16.868	80%

"Ri
E como
confr
homem
ofende c
brotar r
minhas
palavra
até qu
hábit
imediata
em r
qualque
bom
aband
palavra
antigos,
toda
manter
equilíbri
são: Isso
C

rei do Mundo.
posso rir, quando
rontando com o
ou o feito que me
de maneira a fazer
minhas lágrimas e
s maldições? Três
as ensaiarei dizer,
ue se tornem um
to tão forte que,
amente, apareçam
minha mente, a
er momento que o
humor ameace
donar-me. Essas
as, passadas pelos
me conduzirão por
a adversidade e
ão minha vida em
io. As três palavras
também passará!"
Og Mandino

SOBRE O AUTOR

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

ADOTAR ITIL OU COBIT?

POR ONDE COMEÇAR?

Por Roberto Arteiro

Um dilema comum a muitos CIOs é a escolha de qual framework adotar na condução de uma iniciativa de melhoria na área de TI. Essa escolha, de por onde começar, é determinante para o sucesso ou o fracasso da iniciativa. Duas opções dividem as opiniões e experiências atualmente: ITIL e COBIT. É importante ressaltar que o ponto chave em discussão não é a escolha de um desses frameworks, mas qual a melhor opção para iniciar um processo de melhoria.

A busca pela melhoria operacional na gestão dos serviços que a TI entrega aos usuários remete normalmente o CIO para a escolha do ITIL como framework a ser adotado inicialmente. A sua agenda contempla, entre várias outras prioridades, necessidades de:

- Estabelecer e gerenciar um catálogo de serviços adequado, simples e operacionalmente viável;
- Atender aos usuários durante os incidentes ou em suas requisições de serviço de forma rápida, objetiva e pragmática;
- Gerenciar os níveis de serviço entregues para melhorar o relacionamento com os usuários;
- Gerenciar a capacidade, disponibilidade e desempenho dos serviços de forma a antecipar problemas e evitar incidentes;
- Gerenciar a segurança e continuidade dos serviços em um mundo cada vez mais cercado de ameaças e vulnerabilidades.

O ITIL busca garantir o alinhamento dos serviços prestados pela TI com as necessidades dos usuários. Ele está estruturado em função do ciclo de vida do serviço que é composto por cinco fases, sendo quatro delas sequenciais e uma voltada para melhoria das demais. As quatro primeiras fases estão estruturadas de forma a garantir que a necessidade dos usuários seja capturada e entendida (fase da estratégia), traduzida em um projeto técnico viável (fase de desenho), implementada na forma de serviço (fase de transição) e, por fim, que este serviço seja entregue ao usuário de forma consistente e sustentável (fase de operação). Ao longo das quatro primeiras fases, e para garantir que os serviços estejam continuamente alinhados as necessidades, o framework prevê um trabalho contínuo de qualidade (fase de melhoria contínua).

Por outro lado, o CIO também precisa cada vez mais buscar o alinhamento estratégico da TI para com o negócio. Priorizar as ações, investimentos, projetos e esforços no sentido de viabilizar o atingimento dos objetivos estratégicos da organização está permanentemente na sua agenda com a alta gestão. Nesse contexto, o COBIT parece ser a opção mais adequada a ser priorizada.

As questões nessa abordagem parecem não ser simplesmente entregar serviços que atendam as necessidades dos usuários, mas saber quais serviços precisam ser entregues, quais devem ser implementados primeiro, qual modelo de sourcing utilizar, em qual deles deve-se colocar mais esforços de sustentação e melhoria, onde investir mais os recursos, quais os riscos que os serviços estão trazendo para o negócio.

O COBIT tem como objetivo central garantir que o uso da TI pela organização adicione valor ao negócio, de forma que todos os benefícios sejam alcançados, garantindo que os riscos estejam controlados e os recursos empregados otimizados.

Para isso, o COBIT, em sua versão 5, foi concebido seguindo princípios, que entre outros aspectos, defende uma abordagem holística em cascata. Essa abordagem se inicia com o entendimento das necessidades dos usuários, passa pelo estabelecimento de uma estratégia de atuação em relação a TI empresarial, e finaliza com a definição de um plano de melhoria para um conjunto de habilitadores (políticas, processos, estrutura organizacional, cultura, informação, serviços, aplicações, infraestrutura, pessoas, competências).

Diante disto, fica claro que o ITIL atua na camada gerencial e operacional,

fazendo com que sua abordagem seja de uma melhoria de dentro para fora (Inside-out), apesar do framework, defender uma fase de estratégia, isso não garante uma abordagem completa. Já o COBIT atua na camada estratégica e gerencial, com uma abordagem de fora para dentro (Outside-in), através do seu modelo em cascata.

É comum observarmos gestores ansiosos por resultados operacionais que buscam no ITIL respostas para suas necessidades imediatas. Normalmente, eles até se preocupam com o alinhamento estratégico, porém acreditam que a abordagem em cascata do COBIT faz com que as melhorias operacionais demorem para acontecer.

O problema principal da abordagem ITIL é o risco de gastar esforços demasiados na melhoria da gestão de serviços com o foco totalmente voltado para a implantação de processos dentro da TI, perdendo a visão do que realmente o negócio precisa, podendo gerar retrabalho e desperdício de recursos. Além disso, garantir um uso adequado dos serviços de TI pela organização envolve outras disciplinas

adequado dos serviços de TI pela organização envolve outras disciplinas não tratadas, ou tratadas parcialmente pelo ITIL, como desenvolvimento e manutenção de aplicações, gerenciamento de projetos, gerenciamento de segurança da informação, gerenciamento de riscos, entre outras. Isto pode resultar em iniciativas não patrocinadas pela alta gestão, e por consequência não reconhecidas, fazendo com que elas padeçam por falta de priorização e investimentos.

Em outra direção, algumas iniciativas que iniciam pela adoção das práticas do COBIT têm problemas na sustentabilidade ao longo do tempo. Elas demonstram rapidamente a fragilidade da gestão de TI atual (tático e operacional). Isto produz como resultado um alto grau de resistência ou até mesmo a troca dos gestores operacionais.

Diante desse contexto, observa-se que as duas abordagens analisadas enfrentam desafios relacionados ao processo de mudança organizacional. Pode-se concluir então que iniciativas de melhoria como estas são, na verdade, ações de mudanças organizacionais.

Os oito passos de John Kotter sobre mudança organizacional norteiam o modelo de implementação do COBIT. As sete fases do guia de implementação definem um modelo iterativo de ciclos evolutivos (ondas de melhoria) não superiores a seis meses de duração.

Kotter define que as organizações devem seguir oito passos para obter sucesso nas mudanças: estabelecer um senso de urgência; criar uma coalizão; desenvolver uma visão da mudança; comunicar a visão; atribuir poder para

conquistas no curto prazo (quick wins); consolidar os ganhos e produzir mais mudanças; e por último, incorporar os novos métodos na cultura.

A análise de alguns desses passos podem ajudar na escolha da melhor abordagem:

#1 ESTABELECER UM SENSO DE URGÊNCIA

A questão principal na condução inicial de uma mudança é a garantia de que o time manterá o comportamento de urgência com as mudanças no dia-a-dia. Gestores altamente disciplinados conseguem manter o foco e a atenção necessária na mudança, porém essa não é uma realidade comum. É muito comum iniciativas falharem a partir do momento em que as melhorias começam a disputar atenção e recursos com as atividades operacionais do dia-a-dia. Isso é muito comum com abordagens Inside-out como o ITIL.

Inspirar pessoas para mudanças depende de manter o senso de urgência em todos os momentos. É necessário aprender a dizer não para tudo que possa comprometer o sucesso da iniciativa, porém isso leva o gestor a um maior desgaste perante alguns usuários. Esse fato somado a falta de patrocínio da alta gestão, ou a ausência da proteção de uma camada de governança, pode levar a iniciativa ao fracasso.

Neste ponto, a abordagem Outside-in do COBIT é mais eficiente, pois o compromisso com as mudanças são de dentro para fora, fazendo com que a estrutura de governança corporativa crie uma agenda de discussão sobre resultados, riscos, priorizações, ganhos, que criam o senso de urgência para as melhorias.

E se a organização não tiver uma cultura de governança corporativa?

Nesse caso a agenda positiva que levaria a criação de um senso de urgência fica fragilizada, cabendo ao CIO buscar interlocutores na alta gestão capazes de patrocinar a iniciativa. Definitivamente, se não houver uma motivação externa dificilmente a iniciativa será sustentável. A alta gestão irá demandar outras prioridades que impedirão que as mudanças sejam concluídas com sucesso.

O COBIT identifica alguns elementos conjunturais (pain points e triggers events) presentes nas organizações que ajudam a justificar iniciativas de melhoria, a partir de uma abordagem Outside-in.

Essa abordagem não irá expor as fragilidades atuais da TI?

Definitivamente a resposta é sim, e o CIO precisa estar preparado para isso. Porém reconhecer as fragilidades e elaborar planos para enfrenta-las é com certeza a melhor opção de um gestor. Pois, só assim ele terá possibilidade de investimentos para corrigir essas fragilidades e demonstrar o valor que essa melhoria trouxe para a organização. O medo de expor as fragilidades muitas vezes leva o gestor a adotar a estratégia Inside-out, acreditando que quando terminar de melhorar a gestão interna estará pronto para se expor em uma abordagem Outside-in. Porém, normalmente, esse momento nunca chega e a TI continuará sempre sendo reconhecida como uma caixa preta.

#2 CRIAR UMA COALIZÃO

Outro importante passo do método de Kotter é necessidade de formar um time de implementação da mudança com pessoas chaves, e que possam influenciar os demais colaboradores afetados.

Em uma abordagem Inside-out a iniciativa fica bastante suscetível à capacidade de liderança interna e a aceitabilidade deles em relação a mudança. Já na condução Outside-in a liderança externa (normalmente da alta gestão ou governança) cria a influência positiva nos líderes internos.

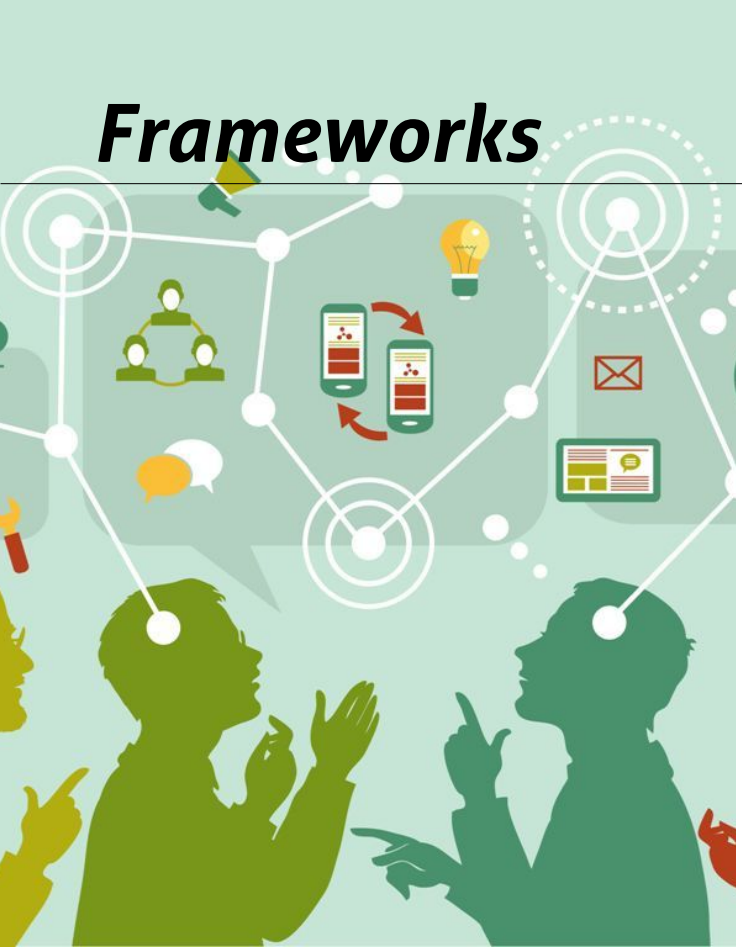
#2 E #3 DESENVOLVER UMA VISÃO DA MUDANÇA E COMUNICAR A VISÃO

Nestes dois passos o ponto chave é garantir que os patrocinadores da mudança compartilhem a mesma visão do time de implementação e que sejam multiplicadores para todas as demais áreas da organização.

Mais uma vez a abordagem Outside-in possui vantagens, pois ter na alta gestão, ou em uma camada de governança, multiplicadores da visão de mudança provocada pela iniciativa de melhoria garante a sua sustentabilidade a longo prazo.

#4 ATRIBUIR PODER PARA AS PESSOAS AGIREM

Esse passo é fundamental para garantir que os agentes da mudança possuam a legitimidade e detenham os recursos necessários para efetuarem as mudanças. Mais uma vez a abordagem do COBIT tem uma vantagem nesse quesito, pois uma camada de governança patrocinando a iniciativa de melhoria com certeza garante a priorização dos recursos necessários, assim como a atribuição de poder para o time de implementação.



Em resumo, na prática as abordagens ITIL e COBIT são complementares. E apesar de ambas serem necessárias para uma implementação de melhorias, a experiência demonstra que realizar uma boa gestão do processo de mudança organizacional é o aspecto fundamental para garantir o sucesso da iniciativa. Nesse ponto o COBIT tem uma vantagem competitiva em relação ao ITIL para ser escolhido como framework inicial.

Uma característica interessante do COBIT é que ele foi concebido a partir dos principais frameworks de mercado (ITIL, PMBOK, CMMI, TOGAF, etc.) construindo uma única base de conhecimento a partir de uma abordagem única e integrada. Logo, ao utilizar o COBIT você está utilizando o ITIL também, e sempre que necessário o COBIT lhe direciona como buscar o detalhe no ITIL para implementação das práticas. ■

SOBRE O AUTOR

ROBERTO ARTEIRO, MSC, CGEIT, CBCP, ISO 20K LA COBIT 5 ACCREDITED TRAINER

Escritório de Governança de TI
Ministério Público de Pernambuco (MPPE)
Mestre em ciência da computação pela Universidade Federal de Pernambuco, atua há 25 anos no mercado de TIC, e atualmente é servidor público, palestrante, professor e consultor. Liderou projetos de Governança de TI no setor público e privado, entre eles no Tribunal de Justiça de PE, PQS/ PETROBRAS, Ministério Público de PE. Participou junto ao CNJ e ao CNMP da construção de vários instrumentos regulatórios atualmente norteadores da governança de TI no Sistema de Justiça brasileiro.
É professor titular das disciplinas de Governança de TI, Gestão de Segurança, Riscos e Continuidade de Negócio em vários programas de pós-graduação.

CONFERÊNCIA & EXPO INTERNACIONAL HDI BRASIL

O MELHOR EVENTO DE ITSM DA AMÉRICA LATINA

TROFÉU HDI BRASIL 2016

SAIBA COMO PARTICIPAR!

O HDI Brasil promove anualmente a premiação dos melhores profissionais e das melhores equipes de suporte a cliente do país.

Os troféus são anualmente entregues aos vencedores durante a Conferência & Expo do HDI Brasil, o maior evento de serviços de TI da América Latina.

As cinco categorias premiadas são:
Melhor Equipe Interna
Melhor Equipe Externa
Melhor Analista
Melhor Técnico de Campo
Melhor Gerente

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

ITIL, O RETORNO

Por João Grisolia

O ITIL é uma biblioteca de melhores práticas de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação lançado na década de 80. Na sua primeira versão continha 11 livros, todos com foco na infraestrutura de hardware e software existentes na época.

O modelo era encarado como uma ferramenta para auxílio aos gestores de ambientes computacionais de forma a organizar os recursos tecnológicos disponíveis e então convertê-los em valor agregado aos negócios. Era adotado por poucas organizações pois, naquele período, a tecnologia não tinha o nível de pervasividade percebido atualmente. À época, gigantes da tecnologia como, por exemplo, IBM, HP e Microsoft utilizaram-se do ITIL para criar seus próprios modelos de gestão de serviços de TI. Como disse Peter Drucker "As empresas que se diferenciam ao longo do tempo, utilizam-se de melhores práticas de mercado" e entre estas, o ITIL foi um dos modelos mais seguidos em níveis mundiais.

No Brasil, a utilização do ITIL V2 de forma massiva aconteceu entre 2005 e 2007, momento no qual o ITIL já era considerado um modelo importante ao redor do mundo. Nessa época, gestores passaram a visualizar o ITIL como uma ferramenta que norteava suas atividades e controle sobre a TI. Muitos encararam o desafio de implantar o ITIL e de fato mergulharam profundamente na biblioteca. Outros, talvez a grande parte, não conseguiu entender ou evoluir no modelo e de fato construir o valor agregado na entrega de serviços de TI, perceptível pelos clientes e usuários de forma natural. Foi nessa mesma época que alguns problemas que relativizaram o ITIL ao longo do tempo iniciaram.

Como não é um modelo prescritivo e não traz uma metodologia de implantação, muitos gestores não sabiam onde começar um projeto ITIL e tiveram dificuldades em desenvolver o modelo em suas próprias organizações, eventualmente não tendo ideia por onde iniciar. Outro fator complicador é que não há uma tradução oficial dos cinco livros, o que faz com que hajam interpretações diferentes sobre definições que a biblioteca traz. A Internet, neste ponto, potencializa este problema, uma vez que é um ambiente propício a geração de conhecimento, independente da fonte.

Muitas empresas tiveram iniciativas para capacitação de seus colaboradores para o estabelecimento de um status-quo sobre o modelo, facilitando a sua adoção. Grandes investimentos foram feitos em diferentes níveis da TI das empresas. O mercado passou a exigir conhecimentos sobre o modelo, muitas empresas exigindo a certificação oficial em “ITIL Fundamentos” como pré-requisito apara contratação de novos colaboradores. Dessa forma, tinha-se a ideia de que se estabelecendo uma cultura através do modelo, os benefícios deste seriam naturalmente percebidos. E foi assim que o ITIL ganhou status no mercado brasileiro.

Como a adoção de um modelo de gestão baseado em ITIL tem um tempo de implantação grande, e seus resultados são percebidos ao longo do tempo, o ITIL foi relativizado no mercado brasileiro, uma vez que não solucionava rapidamente os problemas e ainda gerava novas situações que então geravam novos problemas. As organizações não realizavam o valor agregado da TI que o ITIL prega e assim, o status de "solucionador de problemas" passou a "engessador de atividades". Gestores iniciaram uma fase de estabelecimento de regras que eram alteradas a todo momento. Eventualmente, para duas situações iguais, haviam formas diferentes de atuação, o que não quer dizer que atendiam às regras estabelecidas pela TI. Isso enfraqueceu de forma contundente o modelo.

O ITIL basicamente é suportado por quatro pilares: Pessoas, Parceiros (inclui fornecedores), Produtos (inclui ferramental) e Processos. Este último é espinha dorsal para que seja possível identificar como as atividades funcionam e quais são os pontos de melhoria que podem ser elencados. Em muitos casos, o ITIL foi implantado sem o correto mapeamento dos processos de TI, ou ainda implantado com base no que já é feito, sem melhorias significantes e, dessa forma, automatizar "algo que não funciona bem" resultará em "algo automatizado que não funciona bem". Em outras palavras, o investimento feito em ITIL não surtiu efeito. Essa colocação foi muito utilizada por gestores como justificativa para relativização do modelo. Este foi apenas um dos diversos exemplos que podem ser elencados.

Em muitas organizações, na grande maioria das vezes, a TI apenas sobrevive atuando de forma reativa, sem controles adequados e, em muitos casos, totalmente desconectadas dos negócios. Nesses ambientes, a adoção de melhores práticas pode ser procrastinada, uma vez que a necessidade de sobrevivência dificulta a execução de atividades de forma padronizada (esse é o "engessador de atividades"). Nesses casos, a relativização do ITIL acontece dentro da própria TI.

A grande questão é que o momentum é outro - e muito diferente da primeira onda de adoção do ITIL no mercado de TI brasileiro. A crise generalizada, que atualmente acomete grande parte das organizações no Brasil e no mundo, afetou todos os setores, inclusive o de TI. Gestores com altos salários e pouco resultados estão perdendo seus empregos. Os custos de todas as áreas estão sendo severamente cortados, inclusive os da TI. As organizações estão em uma fase de diminuição de contratos para sobreviver em seus mercados. Isso quer dizer fazer muito mais, com menos. Inclui-se aqui recursos de todos os tipos: pessoas, ferramentas, recursos tecnológicos. E é justamente na crise que as oportunidades aparecem.

Há muitas literaturas que apontam para o fim do CIO (Chief Information Officer), que deveriam ser os responsáveis pela geração de valor agregado da TI aos negócios. Estes estão tendo dificuldades de dar o retorno que o negócio precisa e isto é diretamente ligado ao fato de que a TI está pouco próxima dos negócios, sem um alinhamento equilibrado entre recursos disponíveis e requisitos de negócio. Na realidade, os CIOs que de fato estão nessa situação, ou já tiveram ou terão de procurar novas colocações em um futuro muito próximo.

Atualmente não é incomum CIO's de organizações não serem oriundos da TI e isso acontece pois a TI é, como já falado anteriormente, pervasiva demais e tem um potencial enorme de gerar impactos positivos e negativos nos negócios, o que faz com que seja um parceiro estratégico em qualquer organização, uma vez que fale a mesma língua e esteja correndo na mesma direção dos negócios.

Em muitas organizações, na grande maioria das vezes, a TI apenas sobrevive atuando de forma reativa, sem controles adequados e, em muitos casos, totalmente desconectadas dos negócios. Nesses ambientes, a adoção de melhores práticas pode ser procrastinada, uma vez que a necessidade de sobrevivência dificulta a execução de atividades de forma padronizada (esse é o "engessador de atividades"). Nesses casos, a relativização do ITIL acontece dentro da própria TI.

A grande questão é que o momentum é outro - e muito diferente da primeira onda de adoção do ITIL no mercado de TI brasileiro. A crise generalizada, que atualmente acomete grande parte das organizações no Brasil e no mundo, afetou todos os setores, inclusive o de TI. Gestores com altos salários e pouco resultados estão perdendo seus empregos. Os custos de todas as áreas estão sendo severamente cortados, inclusive os da TI. As organizações estão em uma fase de diminuição de contratos para sobreviver em seus mercados. Isso quer dizer fazer muito mais, com menos. Inclui-se aqui recursos de todos os tipos: pessoas, ferramentas, recursos tecnológicos. E é justamente na crise que as oportunidades aparecem.

Há muitas literaturas que apontam para o fim do CIO (Chief Information Officer), que deveriam ser os responsáveis pela geração de valor agregado da TI aos negócios. Estes estão tendo dificuldades de dar o retorno que o negócio precisa e isto é diretamente ligado ao fato de que a TI está pouco próxima dos negócios, sem um alinhamento equilibrado entre recursos disponíveis e requisitos de negócio. Na realidade, os CIOs que de fato estão nessa situação, ou já tiveram ou terão de procurar novas colocações em um futuro muito próximo.

Atualmente não é incomum CIO's de organizações não serem oriundos da TI e isso acontece pois a TI é, como já falado anteriormente, pervasiva demais e tem um potencial enorme de gerar impactos positivos e negativos nos negócios, o que faz com que seja um parceiro estratégico em qualquer organização, uma vez que fale a mesma língua e esteja correndo na mesma direção dos negócios.

Chega de relativização ao modelo. O ITIL oferece meios para potencializar a eficiência operacional dos negócios através da TI, que é um termo que possibilita um universo de oportunidades. É a TI pelos negócios e não a TI pela TI. Fazer a TI pelos negócios é entender as demandas estratégicas e desdobrá-las em processos operacionais de TI. O gestor de TI deve obrigatoriamente entender os indicadores estratégicos dos negócios e buscar alternativas sobre como suportar aqueles indicadores. Isso facilita a própria venda interna da TI. Solicitar investimento para a compra de um novo servidor, pois o anterior está velho e sem garantia, é mais difícil do que propor a compra de um servidor para atender a uma demanda estratégica, um indicador de disponibilidade tecnológica, por exemplo. O resultado é o mesmo (um servidor novo), mas a abordagem é totalmente diferente: o CIO quer atender ao negócio e não a TI e o ITIL como ferramenta possibilita resultados bastante significantes.

É por isso que o ITIL está de volta. Através das suas cinco publicações é possível mudar a chave para uma abordagem voltada para os negócios, salvar o emprego de alguns CIO's e, ainda por cima, ter uma visão holística sobre a entrega dos serviços de TI. São elas:

- **Estratégia de serviços:** Esta publicação apresenta os processos mais estratégicos da TI para suportar as demandas, planejamento financeiro e portfólio de serviços. Nada mais são do que dicas sobre como entender estas questões e como endereçar cada ponto. É a fase mais importante, onde os "porquês" da atuação da TI devem ser respondidos. Como resultado, temos o entendimento sobre o que o negócio precisa com relação à TI. Na fase seguinte, estes pontos são utilizados para criar a TI de acordo com as necessidades dos negócios.

- **Desenho de serviços:** É a publicação que ajuda a responder "como" a TI deverá atuar para responder aos porquês da fase anterior. A fase de desenho traz os processos que definem a TI em termos de definição de processos, recursos e indicadores a serem utilizados para suportar os serviços de TI.

- **Transição de serviços:** Publicação que foca em adicionar, modificar ou aposentar serviços de TI às organizações. A ideia dessa fase é que seja possível um controle adequado sobre os impactos positivos e negativos da transição dos serviços, desde o desenho até a produção. Os processos da fase de desenho de serviços são semelhantes a outras metodologias, por exemplo gestão de projetos. É possível cruzar os modelos para potencializar os resultados.

- **Operação de serviços:** Depois da estratégia, é a fase mais importante, pois é quando o valor dos serviços é mensurado de fato. Clientes e usuários usando os serviços e percebendo o valor agregado destes à organização. São processos que definem as atividades diárias da TI, como gestão de incidentes, requisições, problemas, eventos, entre outros.

- **Melhoria continuada de serviços:** De acordo com o framework do ITIL, é a publicação que permeia todas as outras fases pois parte-se do princípio que tudo pode melhorar, desde a estratégia até a operação. Ajuda a responder perguntas como:
  - Onde queremos chegar?
  - O que precisamos para chegar lá?
  - Chegamos lá?

Percebe-se que as publicações possuem tudo o que de fato é necessário para potencializar a sintonia entre a TI e os negócios, mas não é por isso que todos os processos do ITIL devam ser implementados. Aqui é que entra o gestor que de fato faz a diferença: é necessário tirar o melhor do modelo, de acordo com o que as organizações precisam, alinhados às necessidades específicas dos negócios de forma simples e eficaz, sem invenções ou reinvenções. Basta se basear no que a grande maioria do mercado mundial já encara não como um modelo e sim "como um padrão de facto": o ITIL. ■

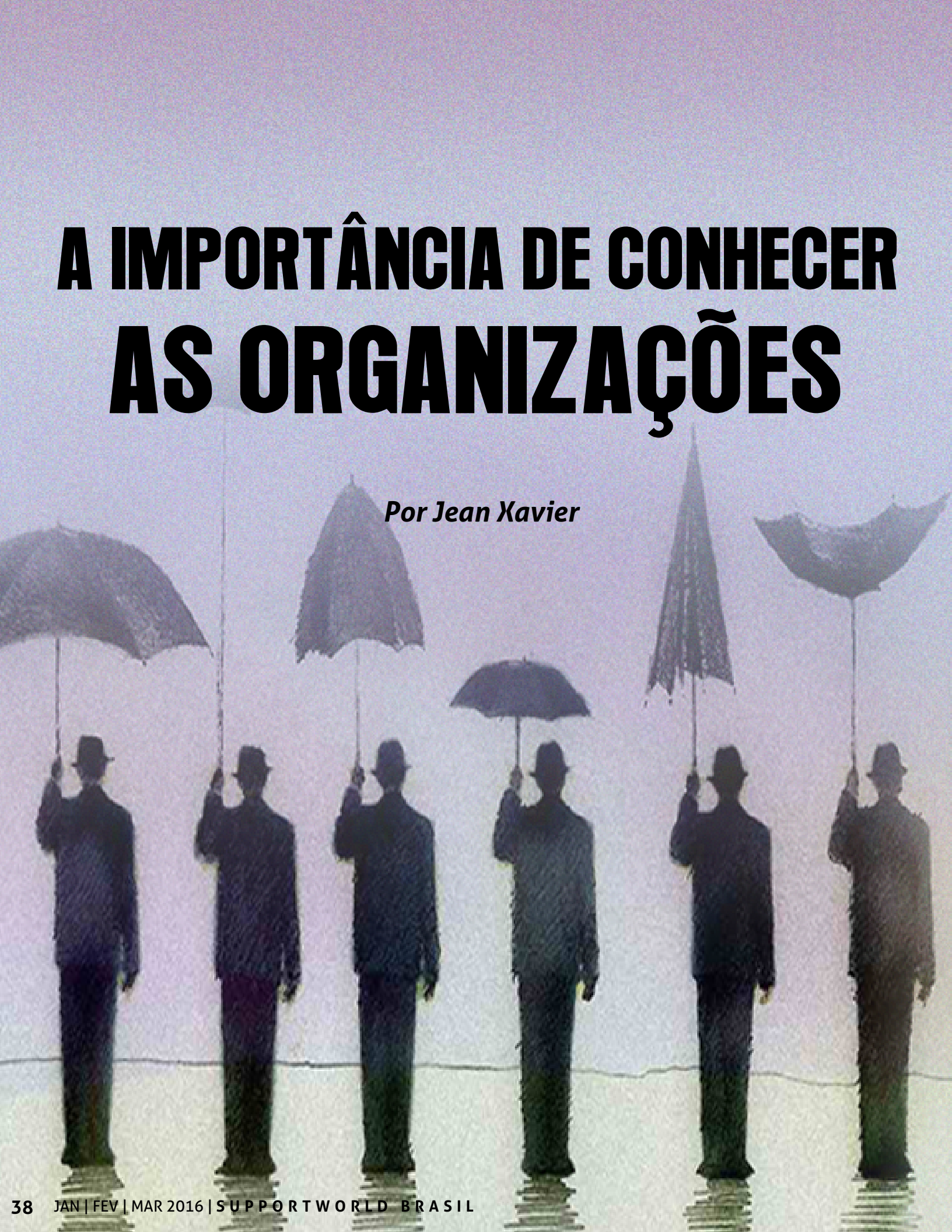
SOBRE O AUTOR

JOÃO GRISOLIA

Administrador, especialista em Governança e Gerenciamento de Serviços em TI com certificações reconhecidas internacionalmente. Atuando no mercado de Tecnologia da Informação desde 1997, adquiriu sólida experiência nacional e internacional nas áreas de suporte, processos e serviços de TI. Experiência essa desenvolvida nos setores de Telefonia Celular, Bancário, Indústria Pesada, CallCenter, Treinamento e Consultoria em projetos de TI.

A IMPORTÂNCIA DE CONHECER AS ORGANIZAÇÕES

Por Jean Xavier



Existem diversos conjuntos de melhores práticas, muitas delas consagradas pelo mercado que facilitam a gestão da Tecnologia da Informação (TI). Não há dúvidas quanto aos benefícios que podem trazer à sua organização. Auxiliam desde a gestão de projetos, desenvolvimento de sistemas, gerenciamento de serviços, planejamento estratégico, dentre outros. Por trás de cada conjunto ou framework de melhores práticas, sempre existem um grupo de especialistas dedicados ou voluntários que contribuem para a melhoria continua. Experiências bem e mal sucedidas são avaliadas ao redor do planeta, de forma que se construam a cada dia caminhos mais inteligentes. Geralmente, também possuem um bom programa de certificação, seja para o projeto, sistema, empresa ou profissional. Tais certificações procuram atestar a qualidade e o conhecimento. A adoção de tais boas práticas e/ou a contratação de profissionais certificados de acordo com elas aumentam a possibilidade de sucesso na gestão dentro da organização, mas não constituem de fato uma garantia.

Temos visto, ao longo dos anos, organizações serem mal sucedidas por simplesmente replicarem modelos de sucesso de outras. Isto deve-se ao fato de desconsiderarem fatores primordiais, como sua cultura e seus objetivos próprios.

Cada organização tem sua identidade própria. A maneira como lida com os negócios, sua cultura de relacionamento com clientes e colaboradores, missão, visão, valores, desejos, obrigações, necessidades e, acima de tudo, limites. Conhecer tais informações antes de decidir a maneira como implementar uma boa prática é imprescindível!

Muitas vezes ouvimos que as boas práticas de gestão de TI não são para pequenas ou, talvez, nem mesmo para as médias organizações. Isso é um enorme equívoco. As boas práticas de gestão de TI podem ser aplicadas a todos os tipos e tamanhos de organizações. Porém, sem o conhecimento dos fatores citados anteriormente sobre a organização, é impossível compreender a forma correta para que sejam aplicadas. Podemos fazer uma analogia ao uso de remédios e medicamentos: a dose adequada poderá curar, mas a dose errada certamente irá prejudicar - ou até mesmo matar.

Assim, diagnosticar a organização é o primeiro passo a ser dado. Somente após um correto diagnóstico é possível identificar e selecionar o conjunto de melhores práticas a serem utilizados e a forma e intensidade de como deverão ser aplicadas.

SOBRE O AUTOR

Jean Xavier
Graduado em Ciência da Computação, com MBA em Controladoria Estratégica, MBA em Gestão de Empresas e Negócios e Pós MBA em Negociações pela Fundação Getúlio Vargas.
Experiência de mais 20 anos atuando na área de TI em grandes organizações como HP, FIAT, Ambev e Unibanco. Ganhador de várias premiações no Brasil e no exterior pela qualidade dos serviços prestados na área de tecnologia.
Certificado ITIL e Cobit.
Atualmente é CIO do Grupo Cortel no Brasil e Professor universitário de cursos de graduação e pós-graduação no RGS

ATENDIMENTO OMINICHANNEL

A ZENDESK OFERECE AS MELHORES FERRAMENTAS DE SUPORTE PARA SUA EMPRESA

SAIBA MAIS:
ZENDESK.COM.BR

zendesk