ANO I - Nº 04 - FEVEREIRO / MARÇO 2012 - WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

BATE-PAPO
COM PAULO SÉRGIO COUGO, SÓCIO-DIRETOR DA TREE TOOLS

CARREIRA
COM MARCELO BRAMBILA, DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS DA IBROWSE

engrenagem PERFEITA

AS CENTRAIS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E O SERVICE DESK: A PRECISÃO DE UM RELÓGIO

Vamos muito além de processos!
Cuidamos das pessoas do seu suporte...

HDI CERTIFIED

A certificação mais completa para sua operação de serviços de suporte a TI

Assessment + Plano de ação = Support Center Certification (SCC)

- Mais satisfação de seus analistas de suporte
- Mais satisfação dos seus clientes de negócio
- Melhoria do resultado das métricas de suporte
- Mais produtividade por menor custo

Ligue para (11) 3071-0906 ou envie e-mail para falecom@hdibrasil.com.br e saiba mais sobre os benefícios que a certificação SCC pode trazer para sua operação de suporte

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

midiabooks

SUMÁRIO

04 **CARTA DO EDITOR**

05 **CARTAS**

06 **NÚMEROS DE MERCADO**

08 **BATE-PAPO** *com Paulo Sérgio Cougo, sócio-diretor da Tree Tools*

12 **BIBLIOTECA**

14 **EVENTO HDI**

32 **CARREIRA,** *Marcelo Brambila, Diretor da Ibrowse*

COLUNISTAS

18 CONSELHEIRO DO SERVICE DESK, por Valtomir Santos (Kid)
Mantendo o barco no rumo!

26 ESPECIAL, por Roberto Cohen
A origem filosófica do ITIL

28 SHOW ME THE MONEY, por Ricardo Mansur
Momento mágico

34 HDI NA ESTRADA, por Cintia Caputto
Desenvolvimento no nordeste

36 CONEXÃO INTERNACIONAL, por Kirk Weisler
Tempestades!

38 HUMOR, por André Farias

© SuriyaPhoto

20 **MATÉRIA DE CAPA**

O funcionamento das Centrais de Serviços Compartilhados com base no service desk

Capa: a foto de capa foi comprada do Fotolia - www.fotolia.com.
Autor: ©agsandrew. A produção de capa é de Estela Souza de Paula.

carta do EDITOR

Central de Serviços Compartilhados

Na Matéria de Capa desta edição da revista ***SupportWorld Brasil*** decidimos tratar de um assunto que começa a ser olhado com mais veemência pelas empresas prestadoras de serviço de suporte e desenvolvedoras de software de ITSM. É a chamada Central de Serviços Compartilhados ou simplesmente CSC. Para quem não está familiarizado com o termo, uma CSC nada mais é do que uma célula de serviços de suporte que transcende a TI, ou seja, ela presta serviços também para requisições que não tenham ligação com tecnologia.

E o que isso significa para nós, que trabalhamos com service desk, field support ou centros de suporte de TI em geral? Na minha opinião, há dois pontos extremamente positivos com o fortalecimento da CSC nas empresas brasileiras.

Primeiro, existe a tendência de que haja uma mudança na comercialização de serviços e ferramentas. A partir do momento que os representantes comerciais das prestadoras de serviços de suporte de TI e das desenvolvedoras e revendedoras de software de ITSM começam a oferecer seus serviços e produtos para questões que vão além da alçada de TI, a linguagem e o modo de comercialização têm de ser automaticamente modificados. Tendo em mente que o service desk será incorporado pela CSC e que essa célula de suporte atenderá chamados relacionados à solicitações ligadas ao departamento de RH ou financeiro, executivos dessas áreas participarão direta ou indiretamente da avaliação e da escolha do fornecedor. Isso significa o fim de qualquer debate em bits e bytes. Definitivamente, a linguagem de negócio entrará em cena e terá que predominar. O preço também deverá perder um pouco de seu peso na escolha, já que o impacto no negócio ficará mais aparente. Assim, a tendência é que os melhores fornecedores comecem a ter seus diferenciais que não são reconhecidos na comercialização de serviços de service desk levados em conta.

O segundo ponto diz respeito ao reconhecimento do suporte pelos homens de negócio. Os centros de suporte de TI, incluindo o service desk e o field support, possuem uma grande experiência nos processos e no fluxo de trabalho, desde o contato de um cliente até uma eventual pesquisa de satisfação após a resolução ter sido aplicada. Esse know-how usualmente coloca os responsáveis pelo centro de suporte de TI como "encabeçadores" dos projetos da Central de Serviços Compartilhados. Isso significa liderar um projeto que envolverá diretamente os executivos de negócio, deixando mais visível a essas pessoas o valor que uma central de serviços bem estruturada pode representar. Na prática, para você, gestor de suporte ou de TI, a liderança de um projeto estratégico para a empresa, na visão desses executivos, pode significar uma ótima chance de ser o propulsor da tão sonhada integração da TI com o negócio. Enfim, acredito que a CSC pode representar uma mudança radical na imagem do centro de suporte: saindo de um custo necessário para algo que efetivamente faz parte do negócio e represente impacto na eficiência do mesmo.

Para quem não teve oportunidade de visitar uma operação de Central de Serviços Compartilhados, sugiro que leia a nossa Matéria de Capa. Ela com certeza traz variáveis que indicam se uma CSC é viável e benéfica ao seu negócio.

Abraço,

Boa Leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

Sugestão

Olá! Gostaria de sugerir um tema para uma matéria da revista ***SupportWorld Brasil***. Muitas empresas têm dificuldades para escolher ferramentas de ITSM. Vocês não poderiam criar uma reportagem sobre quais aspectos os gestores de suporte ou de TI têm de levar em consideração no processo de escolha de uma ferramenta?

Maria Clara Bastos - São Paulo/SP

Assinatura

Tenho feito o download das versões digitais da revista ***SupportWorld Brasil***. O conteúdo está muito bom. Me inscrevi para receber a versão impressa. Gostaria de saber se vocês têm previsão de quando abrirão, para as pessoas que estão na lista de espera, a possibilidade de receberem uma versão impressa?

Eduardo Rocha - Rio de Janeiro/RJ

Pesquisa de satisfação

Parabéns pela Matéria de Capa da última edição. A pesquisa de satisfação é realmente um ponto ainda obscuro no nosso mercado e a matéria expõe até modelos práticos de como fazê-la. A revista com certeza está prestando um grande serviço ao mercado de ITSM brasileiro. Continuem assim!

Anderson Braga - Campinas/SP

COMO ASSINAR A REVISTA?

A assinatura da revista ***SupportWorld Brasil*** é gratuita, por meio do site www.hdibrasil.com.br/revista. Dúvidas, contate-nos pelo telefone (11) 3071-0906.

Agradecemos as dúvidas, críticas ou elogios enviados à redação da ***SupportWorld Brasil***. Todas as mensagens serão lidas e contempladas para futuras pautas para a revista. Envie sua mensagem ou carta para o email falecom@hdibrasil.com.br ou para o site www.hdibrasil.com.br/revista. Também nos procure no Twitter, Facebook e LinkedIN com o termo ''hdibrasil" e interaja com os grupos do ***HDI*** na Internet.

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

ANO I – Nº 4 – EDIÇÃO FEVEREIRO / MARÇO 2012

EXPEDIENTE HDI
CEO: *Luiz Couto*
luiz@hdibrasil.com.br
Diretor-executivo: *Thiago de Marco*
thiago@hdibrasil.com.br
Gerente de marketing: *Felipe Coelho*
felipe.coelho@hdibrasil.com.br
Coordenador de mídia e eventos*: Dennis Velilla*
dennis.velilla@hdibrasil.com.br
Gerente de conteúdo: *Cintia Caputto*
cintia.caputto@hdibrasil.com.br
Financeiro-administrativo: *Izabel Nemec*
izabel@hdibrasil.com.br
Analista de produtos*: Arthur Grandi*
arthur@hdibrasil.com.br

EXPEDIENTE EDITORIAL
Jornalista responsável: *Alan Banas – MTB 53.808*
alan.banas@editoranovagestao.com.br
Lucia Cavalcanti
lucia.cavalcanti@editoranovagestao.com.br
Jornalista: *Camila Bevilacqua*
camila.bevilacqua@editoranovagestao.com.br
Jornalista: *Rose Castilho*
rose.castilho@editoranovagestao.com.br
Jornalista: *Tiago Martinelli*
tiago.martinelli@editoranovagestao.com.br
Diagramação e criação: *Estela Souza de Paula*
estela.depaula@editoranovagestao.com.br

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

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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

Central de relacionamento HDI:
(11) 3071-0906

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

HDI SupportWorld Brasil
Rua Dr. Renato Paes de Barros, 714 – Cj. 74
Itaim Bibi – São Paulo/SP – Cep.: 04530-001
Impressão: Gráfica 3M
Tiragem: 3.200 exemplares
Circulação: nacional
Periodicidade: bimestral

midiabooks

A revista HDI 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.

Serviços de SUPORTE

COMO VOCÊ COBRA POR ELES?

Já fazem duas edições da revista ***SupportWorld Brasil*** que temos abordado, de forma enfática, a necessidade dos gestores de TI e/ou de suporte de gerirem suas operações como um negócio. Isso significa, em grande parte, gestão financeira eficiente, sabendo cobrar de forma precisa pelos serviços prestados. A tarifação e consequente cobrança representam um conjunto de processos e informações necessárias para que se possa monetarizar o suporte a clientes internos ou externos. "Não importa se a modalidade de sua operação de suporte é insourcing, sendo cobrada por centro de custo ou rateio, ou se é outsourcing, sendo cobrada por fatura. A verdade é que o gestor deve fazer o controle efetivo de quanto custa a prestação de serviços de suporte ao negócio", ressalta Cintia Caputto, gerente de conteúdo e auditoria do HDI Brasil.

Para o gestor poder quantificar o valor do serviço de suporte prestado é importante ter muito bem definido o conceito de downtime. É necessário compreender exatamente quanto custa determinado serviço ou recurso, além da performance utilizada. O preço dos serviços deve levar em consideração alguns fatores:

- Recuperação parcial: cobra-se apenas o necessário para recuperar parte do serviço;
- Recuperação total: o valor cobrado deve cobrir toda a recuperação do serviço;
- Recuperação a mais: cobra-se o valor total mais um adicional para ser utilizado na melhoria do serviço.

Na "Pesquisa Melhores Práticas 2010-2011" do ***HDI Brasil*** foi questionado qual o modo utilizado para cobrar pelos serviços que o centro de suporte presta ao negócio. Os resultados mostram que não há uma conformidade em relação aos métodos utilizados pelos gestores respondentes. Os números revelam a diversidade dos métodos de cobrança utilizados. 21% dos respondentes afirmaram que estipulam o custo pelo número de chamados, 20% pela quantidade de usuários atendidos, 8% pelo tempo alocado no atendimento dos chamados, 6% disseram que a cobrança é feita pelo centro de custo e 37% responderam que utilizam outras formas de cobrança.

"A clara evidência de que não existe um padrão de cobrança pelos serviços de suporte prestados pela TI ao negócio é totalmente compreensível. Os negócios são

diferentes e as necessidades acompanham as distinções entre as empresas. O conselho a se dar ao gestor é que, independentemente do formato utilizado, é papel dele entender o formato que melhor se adequa às necessidades da corporação a qual atende", afirma Cintia.

Os 8% dos entrevistados restantes admitiram que não possuem nenhum formato de rateio. "O mercado brasileiro evoluiu e seus gestores também, em termos de maturidade de gestão de centros de suporte. Mas, de certa forma, é surpreendente saber que há gestores que não se preocupam em criar padrões de cobrança por seus serviços, o que significa que o orçamento é inteiramente definido por pessoas que não estão envolvidas diretamente com o dia a dia operacional do suporte e, muitas vezes, possuem concepções equivocadas sobre o real custo dos serviços", diz a gerente de conteúdo e auditoria.

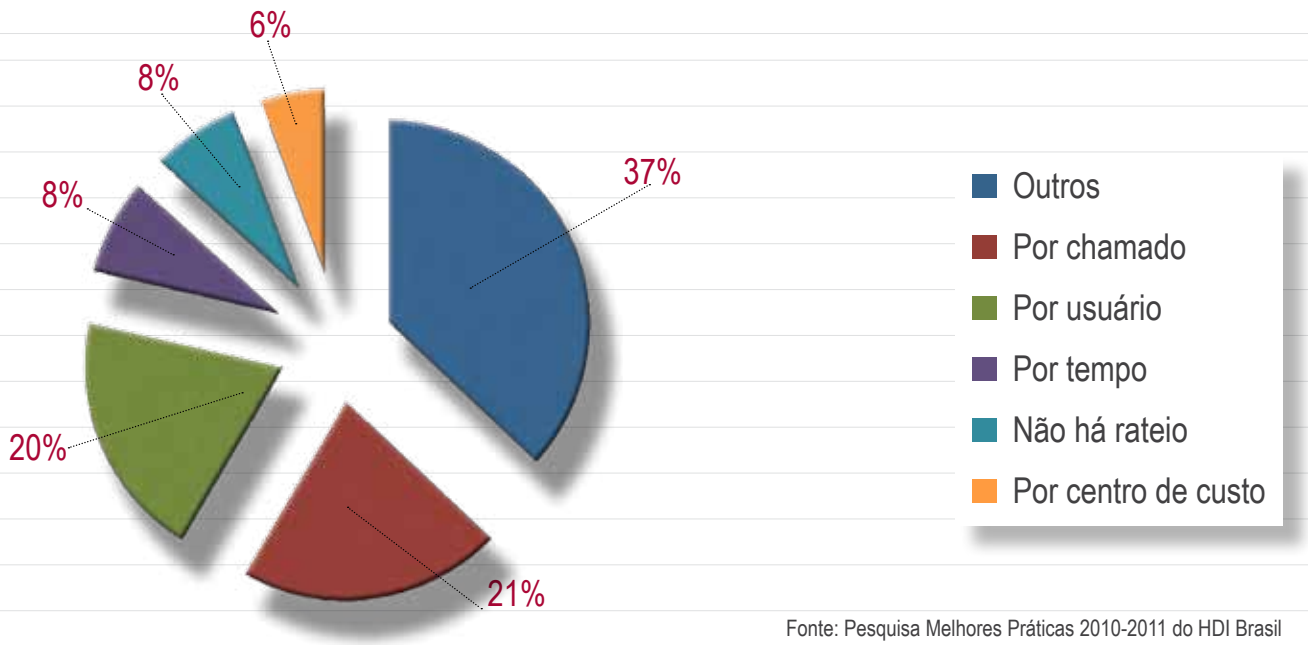
Na edição número um da ***SupportWorld Brasil***, a diretora de desktop services and solutions da T-Systems, Rackel Valadares, fez um comentário bastante agregador sobre o tema: "Pessoas que estão distantes do dia a dia da operação, geralmente, não têm o entendimento da dinâmica da mesma e tendem a subestimar a necessidade de recursos. Por exemplo: muitas vezes as pessoas julgam o tamanho da equipe como se o volume da demanda fosse distribuído linearmente, o que não é verdade. A necessidade de recursos é ditada pelo volume dos horários de pico. Se você estimar [a demanda] pelo número de usuários, você está sujeito a um grande desvio de dimensionamento.."

"Enfim, deve ser do interesse do centro de suporte compreender como as empresas trabalham, como os negócios funcionam, o que significa saber comunicar os custos dos serviços e ser capaz de articular o valor que o centro de suporte agrega aos resultados da empresa", finaliza Cintia.

SERVIÇO / SUPORTE	CUSTO (R$)
Custo / Contato (totalmente utilizado*)	07-14
Escolamento	
Nível 2 suporte	50-100
Nível 3 suporte	100-300
Telefone Support	15-35
E-mail Support	8-12
Chat Support	5-9
Autoserviço	1,25-3,25
Percentual do orçamento alocado para o centro de suporte	3-6%

*Totalmente utilizado significa que não há gordura no dimensionamento

RATEIO DOS CUSTOS



Fonte: Pesquisa Melhores Práticas 2010-2011 do HDI Brasil

Os paradigmas da Tecnologia da Informação

Como é possível implantar uma real Gestão de Serviços de TI

Por Camila Bevilacqua

Divulgação\Tree Tools

Entre os novos paradigmas da Tecnologia da Informação está a padronização ITIL em empresas que decidem implantar a Gestão de Serviços de TI. Tudo é muito "bonito" no papel, mas a real implantação desse padrão depende de mudanças de pensamento e de visão. De acordo com Paulo Sérgio Cougo, sócio-diretor da Tree Tools, empresa especializada em soluções de softwares, não basta apenas trocar a placa da porta da área de suporte para "service desk". Os profissionais de TI devem entender que não são mais provedores de Tecnologia da Informação. É preciso deixar de ser apenas a área de TI da organização que continua no paradigma incompatível com o que a gestão de serviços de TI prega.

O Bate-papo desta edição da ***SupportWorld Brasil*** é uma análise aprofundada do mercado brasileiro de softwares para gestão de serviços de TI (ITSM), feita por alguém com uma visão geral da profissão. Paulo Sérgio Cougo já foi analista de suporte, gestor, consultor, instrutor, coordenador e até empresário, além de ser o projetista da primeira ferramenta do mercado brasileiro a implementar os conceitos de Gestão de Conhecimento, em 1994.

Como você avalia a situação atual do mercado brasileiro de softwares para gestão de serviços de TI (ITSM)?

Vejo hoje, claramente, três grupos de fornecedores de ferramentas de ITSM. Aqueles que, vindo do mercado de serviços de suporte, desenvolveram suas ferramentas próprias e acabaram por comercializá-las. Aqueles que, como software-houses, viram um nicho neste mercado e aqueles que, mesmo sem grande experiência na área de suporte e sem perfil de software-house, simplesmente trouxeram ferramentas prontas de fora para representá-las, exercendo somente um papel de agentes comerciais para um nicho com demandas.

Outra visão que podemos também segmentar é a das três famílias de ferramentas. Parafraseando um antigo estudo do Gartner Group: as ferramentas de call-tracking, as de problem-management e as de problem-resolution (desconsidera-se aqui o conceito ITIL de problema. Entenda-se como problema, o conjunto de situações que devem ser tratadas por um service desk, incluindo dúvidas, eventos, incidentes, requisições e os próprios problemas no conceito ITIL).

Ou seja: ainda teremos mercado para pelo menos nove tipos de ofertas por muito tempo. Enquanto houver compradores aceitando todas essas opções, haverá fornecedores dispostos a comercializá-las. Nós, compradores, é que temos que promover o processo de seleção natural das espécies, se é que me entendem.

Você acredita que as empresas e os produtos brasileiros estão evoluindo?

A evolução quantitativa é inegável. Principalmente aquelas ferramentas call-tracking que, mesmo vindo com toda uma proposta de aderência à ITIL, não deixam de ser um sofware do tipo "registrar-repassar-encerrar-gerar indicador". Mas, isso não gera valor agregado ao mercado, e sim, "comodismo" para aqueles que, mesmo mudando a placa da porta de suas salas para "service desk", continuarão a ser eternamente um "help desk" (velhos paradigmas com novas ferramentas).

Quanto à evolução tecnológica, muito tem sido feito. Por exemplo, existem ferramentas que oferecem acesso mobile para o gestor ver os indicadores da central. Nota dez em tecnologia. Mas o técnico pode acessar dados de um chamado ou encerrá-lo via mobile? Já a evolução qualitativa, para mim, deveria ser baseada na medição do nível de inteligência e proatividade que as ferramentas oferecem. De que adianta ter uma tela via web para o usuário abrir um chamado se ele vai continuar a digitar o que quiser?

Qualidade de processo apoiada por uma ferramenta com novos paradigmas. É essa qualidade que eu entendo como necessária e pouco trabalhada. Nesse quesito não tenho visto muita evolução.

Como estão as ferramentas brasileiras em relação às estrangeiras?

O nível não parece ser muito diferente. Também vejo soluções estrangeiras compondo call-tracking, problem-management e problem-resolution e tendo problemas de evolução qualitativa como já citei. Em termos de funcionalidades, eu diria que os softwares nacionais estão jogando de igual para igual com os estrangeiros. É certo que tem software estrangeiro que roda até em OS-2 e muitos dos nacionais só rodam em Windows e Linux. Mas será que isso é realmente uma deficiência a ser corrigida pela indústria nacional ou uma herança mantida pela indústria estrangeira? Isso efetivamente agregaria valor? Aqui a gente aprende a fazer software de três jeitos: do jeito certo, do jeito necessário e do "jeito que o cliente quer". Haja criatividade!

Você foi o projetista da primeira ferramenta do mercado brasileiro a implementar os conceitos de gestão de conhecimento, em 1994. Quais as principais mudanças daquele tempo para hoje?

Hoje falar em base de conhecimento é um "must". Já usá-la ou implementá-la de modo eficiente, eu tenho minhas dúvidas. Juntar conhecimento e ter um mecanismo de busca textual pode não ser o melhor modo.

Muita gente ainda não entendeu que uma base de conhecimento não é só um diretório com pastas separando documentos que ensinam o "how-to-use". Tem gente que cria um monte de tutoriais, guarda, indexa e acha que é uma base de conhecimento. É parte dela. Mas o conceito é mais extenso e pode gerar mais benefícios.

Como está a abrangência de empresas que adotaram a gestão de conhecimento desde então?

A verdade é que ainda muito se fala, mas pouco se faz no sentido de efetivamente compartilhar conhecimento dentro das empresas. E sabem por quê? Visão. E quando falo em visão me refiro desde o gestor até o funcionário. Uma coisa que tem que mudar é a visão: base de conhecimento não é um recurso para ser usado "por quem não conhece um assunto". É para ser usada sempre, para garantir padronização! Tem funcionário que tem vergonha de ficar acessando a base de conhecimento porque acha que quem presenciar ele fazendo isso vai pensar que ele foi consultar, porque não sabe fazer ou porque esqueceu. E pior se quem pensa assim for o gestor. Aí então a visão está totalmente distorcida.

Como você enxerga o impacto de cloud computing (computação em nuvem) nesse mercado?

Teremos impactos em duas abordagens diferentes. No modo em que o service desk, CSC, Ouvidoria, SAC, etc. serão oferecidos aos nossos clientes (pois nós poderemos estar na nuvem) e no modo em que essas áreas vão suportar os próprios clientes que estejam na nuvem.

Vamos lembrar aqui de uma premissa: qualquer serviço para ser provido precisa de produtos, pessoas, processos e parceiros. Disponibilizar uma central de atendimento (como serviço, não como função) não será diferente.

O que estará na nuvem? Só o software de ITSM? Então quase nada muda. O software e as pessoas? Aí os processos mudam e os parceiros são mais requeridos. Muda todo o relacionamento de dependência entre partes. Já com relação aos nossos clientes na nuvem, a mudança é mais radical. Se gerenciar uma infraestrutura local, departamental ou corporativa já é complexo, imagina gerenciar uma infraestrutura na nuvem! A gestão de configuração está aí para isso mesmo.

Qual é a sua análise sobre o impacto das redes sociais nas ferramentas atuais?

Acredito que sejam benéficas em vários aspectos. Um deles é o ambiente de compartilhamento de informações e o conceito que elas trazem. Em parte dos projetos que acompanhamos, detectamos que o técnico tem muita "resistência" a registrar diariamente aquilo que faz em cada chamado. Coisa do tipo: "liguei para o usuário e deixei recado" não adianta. O técnico não registra. Ele diz (e até acredita nisso) que não tem tempo. Mas se deixar o Twitter dele liberado, ele vai escrever "saí para almoçar". Aí dá tempo...

O que aprendemos com isso? Que se a interface for simples, ele pode ser motivado a fazê-lo. Nossa próxima ferramenta a ser liberada, ainda no próximo trimestre, irá usar esse mimetismo

entre Twitter, Facebook, etc. para criar telas que se assemelhem a esses ambientes, buscando reduzir a resistência visual dos técnicos. Nessa mesma linha, temos procurado entender os processos (e não só telas) que esses ambientes criam. Como já dissemos, nosso foco é produzir ferramentas com um processo inteligente.

É possível fugir da guerra de preço em um mercado competitivo como o que a Tree Tools atua?

Não é nada fácil, mas tem que ser feito. Em 1994, mesmo sem muitas ferramentas, procuramos inovar para achar um mercado diferenciado. Em 2010, iniciamos um novo projeto inovador que será liberado no segundo semestre de 2012: a busca do "Oceano Azul". Se todo mundo vende limão, vamos vender máquina de fazer limonada.

O preço de soluções vem caindo vertiginosamente no mercado, empurrado pelas "genéricas". São soluções boas, bonitas e baratas. E como boas eu qualifico aquelas que não são "muito boas" nem "ótimas" e nem "excelentes", exatamente nessa escala.

Como você vê o papel dos prestadores de serviço de suporte no crescimento das desenvolvedoras de software?

Para nós é essencial quando vemos o modelo de negócio que optamos em praticar. Mas é preciso olhar para esse cenário com clareza. Conheço empresas que se dizem produtoras de software de ITSM, mas que têm, paralelamente, centenas de pessoas alocadas em seus clientes usando o seu próprio software. Vendo o faturamento anual dessas empresas alguém pode se impressionar, mas efetivamente a venda de software não representa muita coisa.

Nós optamos em não entrar no segmento de prestação de serviço (ou sair dele, pois, no passado também começamos fazendo isso) e hoje somente prover ferramenta e consultoria para estruturação de projetos onde empresas prestadoras de serviço alocam suas equipes e gerem seu pessoal. Por isso, temos parceria com empresas que prestam serviços e precisam de solução para seus projetos. Atendemos a demanda deles nesses projetos e eles nos propiciam acesso a novos clientes.

Qual o impacto do aumento da implantação de Centrais de Serviços Compartilhadas (CSC) para os desenvolvedores de software de ITSM? Isso é realmente uma tendência? A Tree Tools explora isso?

O mercado de CSC fez com que muitas empresas que por anos tiveram softwares de ITSM procurassem se adaptar a esse novo nicho. Aí, todo o esforço para a corrida em direção ao "ITIL Complaince" teve que ser revisto, pois, o "idioma ITIL" dentro da ferramenta não era mais um "must". Começou uma corrida no sentido contrário para muitos. Felizmente, como já disse, estivemos imunes a tudo isso pela flexibilidade que sempre tivemos em nossa ferramenta e começamos bem cedo neste segmento (em 2003). A queda do preço das soluções de ITSM, principalmente com a vinda de "genéricas boas, bonitas e baratas", fez com que os produtores de solução de ITSM tivessem que buscar este novo nicho. Mas uma coisa é certa: ITSM é uma coisa, CSC é outra. E uma ferramenta para transitar bem nos dois ambientes requer muito poder de parametrização senão ficará ruim para um ou para outro ambiente. As genéricas aqui não tem vez.

Recentemente a BMC Software fechou o acordo de aquisição da Numara Software, indicando um processo de consolidação nesse mercado nos EUA. Como você vê esse processo no mercado brasileiro? Ele existe ou vai existir algum dia?

Aqui também já tivemos início a esse processo de consolidação. As fusões vêm e vão. Fusões neste segmento seguirão as mesmas regras de fusão em outros segmentos. Já vimos isso acontecer no mercado de software ERP. Vai acontecer também com os softwares de ITSM até, talvez, o dia em que a própria Microsoft (e ela já tem um software hoje) resolva entrar definitivamente para este mercado e disponibilize "sem custos" este software junto ao seu sistema operacional. Será?

Em sua palestra "ITIL – Nem tudo pode ser perfeito. Nem tudo pode ser bacana" você diz que o padrão ITIL não deve ser implantado somente nas equipes de TI, sem envolver outros stakeholders no processo. Como é possível agregar todas as áreas nas melhores práticas?

Minha premissa é simples: o padrão ITIL só se justifica para uma empresa que tenha decidido implantar "Gestão de Serviços de TI". Isso é um novo paradigma de TI. Não somos mais provedores de Tecnologia da Informação. Se continuarmos a ser a área de TI da organização, continuaremos num paradigma incompatível com o que a gestão de serviços de TI prega. Estou convencido como ITIL Expert que a pior coisa que pode acontecer em uma empresa é ela certificar algumas pessoas em ITIL Foundation, trocar a plaqueta da porta da área de suporte para "service desk", trocar a tela de abertura de chamados por uma de "registro de incidentes" e achar que realmente está praticando gestão de serviços de TI.

As boas práticas são agregadas a processos. Processos envolvem stakeholders. Para mim é claro que não dá para isolar uma coisa da outra. Ou todo mundo participa do novo processo ou teremos uma ruptura em algum ponto.

O que você planeja de evolução no software da Tree Tools nos próximos anos?

Inovação. Busca do "Oceano Azul". Todo mundo entrou para o mercado de ITSM. Começamos em 2003 no CSC. Hoje todo mundo entra no CSC. Vamos para novos mercados. Manteremos nossa tradição de 21 anos de empresa no segmento de ITSM e CSC, porém agregaremos novos mercados e também complementaremos soluções já existentes nos mercados acima.

Agregar valor. Esse será novamente nosso papel. Já no próximo trimestre vocês verão uma nova ferramenta. Um filtro para atendimento do service desk, CSC, ouvidoria, SAC, CAC, etc. Um atendente virtual via chat operado por um robô que se comunica em linguagem textual fluente recebendo e enviando informações, disparando transações, abrindo chamados, encaminhando páginas de conteúdo, respondendo questões, etc. Independentemente do software de ITSM que você já tenha, poderemos complementá-lo com mais este plug-in.

Se você lembrar da nossa história, esse foi nosso estímulo em 1993 com o módulo de gestão de conhecimento. Use o que você já tem, mas complemente com o nosso. Nada como inovar mantendo as raízes.

HDI SupportWorld™ Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

Sua empresa na cabeça dos tomadores de decisão!

Que tal expor seus produtos e serviços para 15.000 profissionais do mercado de service desk, field support e ITSM? Nossos leitores são 64% gerentes ou diretores.

Anuncie na SupportWorld Brasil, a 1ª e única publicação focada nesse segmento, e atinja dezenas de milhares de tomadores e influenciadores de decisão da área de TI.

Ligue para (11) 3071-0906 ou envie e-mail para falecom@hdibrasil.com.br e saiba mais sobre os benefícios que anunciar na Revista SupportWorld Brasil pode trazer para o seu negócio!

www.hdibrasil.com.br/revista • falecom@hdibrasil.com.br • 11 3071-0906

midiabooks

Dicas de leitura...

Medindo a Satisfação do Cliente Desenvolvimento e Uso de Questionários
Autor: Hayes, Bob E.
Editora: Qualitymark
Páginas: 228
Idioma: Português
Valor Sugerido: R$ 41,90

O livro traz informações detalhadas e dados científicos para o desenvolvimento de questionários. O objetivo de "Medindo a Satisfação do Cliente" é ser um guia. O autor busca ensinar que, por meio do desenvolvimento de questionários inteligentes, é possível avaliar o grau da satisfação do cliente.
As dicas e instruções expressas no livro são extremamente simples. Seguindo as instruções dadas na obra há grande probabilidade de aumento da clientela. Bob E. Hayes é consultor em gerenciamento de recursos humanos e melhoria da qualidade em indústrias e empresas de serviços.

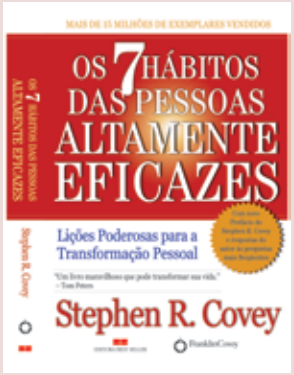
Outsourcing de TI: Impactos, Dilemas, Discussões e Casos Reais
Autores: Albertin, Alberto Luiz; Sanchez, Otávio Próspero
Editora: Editora FGV
Páginas: 292
Idioma: Português
Valor Sugerido: R$ 41,80

O outsourcing de TI, em suas diferentes formas, é uma tendência inexorável no mundo dos negócios. Por isso, é indispensável que os responsáveis por sua avaliação, desenvolvimento e implantação disponham de informações de qualidade para a tomada de decisão. Nesse livro, importantes especialistas do Brasil e do exterior – executivos de empresas, consultores e acadêmicos – examinam os diferentes aspectos do outsourcing, contribuindo com percepções, técnicas, teorias e práticas envolvidas em sua implementação e gestão.
Alberto Luiz Albertin é mestre e doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Coordenador do Programa de Excelência em Negócios na Era Digital, da EAESP-FGV. Consultor na área de Administração de Tecnologia de Informação e Gerência de Projetos pela ALBERTIN Consultores Associados S/C Ltda., tendo realizado vários projetos de Administração de Tecnologia de Informação, Planejamento, Diagnóstico Organizacional, Uso Estratégico de Tecnologia de Informação e Gerência de Projetos. Anteriormente, trabalhou por vários anos em empresas nacionais e multinacionais na área de informática.

Use a Cabeça! PMP: O Guia Amigo do Seu Cérebro
Autores: Greene, Jennifer; Stellman, Andrew
Editora: Alta Books
Páginas: 832
Idioma: Português
Valor Sugerido: R$107,10

"Use a Cabeça! PMP®" oferece cobertura completa dos princípios do "The PMBOK® Guide" de forma divertida, não tediosa. Esse livro o ajudará a se preparar para o exame de certificação por meio de um método único, que o conduzirá a respostas para questões específicas e fará você pensar sobre a imagem do gerenciamento de projetos. Colocando os conceitos de gerenciamento de projetos dentro de um contexto, você será capaz de entender, relembrar e aplicar esses conceitos – não apenas para o exame, mas também em seu trabalho. E é por isso que tantas pessoas têm usado esse livro como única fonte para passar no exame PMP®!
Por que esse livro é tão diferente? Tendo como base a última pesquisa em neurobiologia, ciência cognitiva e teoria do aprendizado, "Use a Cabeça! PMP®" tem um visual rico e projetado na forma como seu cérebro funciona, sem aquela abordagem pesada que faz com que você caia em sono profundo.

Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes
Autor: Covey, Stephen
Editora: Best Seller
Páginas: 448
Idioma: Português
Valor Sugerido: R$ 49,90



O livro, considerado um dos mais influentes do século XX no mundo dos negócios, está completando quinze anos de sucesso, vendeu mais de 15 milhões de exemplares em todo o mundo e ocupou as listas de mais vendidos durante oito anos consecutivos. Esta nova edição especial de aniversário traz prefácio assinado pelo autor sobre a importância dos sete hábitos na atualidade e respostas às perguntas mais comuns de seus leitores.
Stephen R. Covey acredita que vencer ou fracassar é resultado de sete hábitos. São eles que distinguem as pessoas felizes, saudáveis e bem-sucedidas das fracassadas ou daquelas que sacrificam o equilíbrio interior e a felicidade para alcançar êxito. Em "Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes" estão contidos os princípios fundamentais da eficácia humana - sete hábitos básicos e primordiais que representam a interiorização dos princípios corretos, nos quais estão baseados o sucesso e a felicidade duradoura.

soluções definitivas em ti e outsourcing

Pare de se preocupar com tecnologia e ganhe tempo para se concentrar no seu negócio.

Utilize nossa inteligência para identificar, implantar, gerenciar e manter a melhor solução tecnológica para sua empresa.

Service Desk sob medida, com as melhores práticas do mercado.

G2b services

Desk Process Sourcing Projects Management

Belo Horizonte
Tel +55 31 3555 3580
Fax +55 31 3555 3580

Operations Center
Tel +55 11 4805 3912
Fax +55 11 4805 3916

Salvador
Tel +55 71 3340 0648
Fax +55 71 3340 0648

Rio de Janeiro
Tel +55 21 2586 6302
Fax +55 21 2586 6301

São Paulo
Tel +55 11 3521 7303
Fax +55 11 5321 7070

Acesse **g2bservices.com.br** e saiba mais.

O MAIOR EVENTO DE ITSM DA AMÉRICA LATINA

Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2012

A COPA É AGORA!

24 e 25 de Maio no Centro Fecomercio de Eventos em São Paulo

REALIZAÇÃO

midiabooks

HDI BRASIL

CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

www.hdibrasil.com.br/2012

KEYNOTE SPEAKERS

CRAIG BAXTER
HDI USA

JUDY BENDA
LONG VIEW SYSTEMS CORP

PAULO STORANI
BOPE - RJ

KIRK WEISLER
CHIEF MORALE OFFICER

PALESTRAS NACIONAIS

Case Abril: os impactos dos indicadores de TI na implementação de processos de ITIL.
Armando Saraiva - ABRIL

Melhores práticas na elaboração e gestão de contratos de Infraestrutura de TI.(com ênfase em Field Support).
Christiano Vasconcellos - OI

Mais motivação, menos rotatividade.
Claucy Ribeiro - CTIS

Insourcing do Service Desk - Exceção ou Tendência?
Cristiano Rocha da Silveira - GETNET

Case de sucesso na implantação de um CSC na Gafisa, benefícios e obstáculos enfrentados.
Eduardo Perin - GAFISA

A Inovação já faz parte do dia a dia da sua empresa?
Ery Jardim - ETC IBEROAMERICA

Caso de Sucesso Nestlé: Consolidação de Service Desk - Locais de toda America Latina e Caribe em um único Service Desk Regional utilizando o Modelo Híbrido
Leonardo Sevillano - NESTLÉ

Como definir onde fica o suporte remoto. No service desk, Field Support ou em uma ilha dedicada?
Marcelo Baiochi da Silva - IBM

Gestão de Recursos Humanos Remotos.
Márcio Nunes Oliveira - CTF TECHNOLOGIES DO BRASIL.

Retenção de Talentos da Geração Y no Service Desk
Priscila Muronaga Pereira - IT2B

Não use as rede sociais para suporte técnico, salvo se...
Roberto Cohen - 4HD

Case de Sucesso - Excelência operacional no service desk com a utilização do Lean Six Sigma
Ulysses Camargo - CRIVO TRANSUNION

Gestão centralizada de infraestrutura das operações Internacionais da Natura.
Wagner Gebrin - NATURA

Home office e virtualização de desktops
Emerson Pereira - BRASIL FOODS

Field support na maior cadeia de restaurantes do Brasil
Fabio Pessoa - MCDONALD'S

Governança de TI
Anderson Itaborahy - BANCO DO BRASIL

midiabooks

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

OS MELHORES DE 2011

Todos os anos o HDI Brasil premia os melhores profissionais e as melhores equipes de suporte. Durante a Conferência & Expo Internacional 2012, nos dias 24 e 25 de maio em São Paulo, o HDI entregará os troféus para os melhores profissionais do ano anterior.
Entre no site www.hdibrasil.com.br/2012 e faça a sua inscrição no menu Premiação HDI.

Premiação - Melhor Analista de Suporte 2010
Vencedor: Wagner Brandão - PC Sistemas

Premiação - Melhor Gerente de Suporte 2010
Vencedor: Marcelo Tavares - CTIS

Premiação - Melhor Equipe Externa de Suporte 2010
Vencedor: CTIS - cliente Petrobras

Premiação - Melhor Equipe Interna de Suporte 2010
Vencedor: Procergs

midiabooks

HDI BRASIL

DISCOVER
A NEW WORLD
OF KNOWLEDGE

Orlando, FL • 24-27 de Abril de 2012

EMPRESAS BRASILEIRAS NO EVENTO DO HDI USA

HDI Brasil e a Brasscom, sob o programa Brasil IT+, trabalham em conjunto para possibilitar a ida de empresas brasileiras ao HDI 2012 Conference & Expo em Orlando na Flórida em abril.

midiabooks

Mantendo o barco NO RUMO!

Autogestão no Service Desk

por Valtomir Santos (Kid)

© Anton Balazh

A ausência de uma visão mais gerencial do gestor penaliza fortemente a qualidade operacional e financeira dos centros de suporte. O objetivo deste artigo é fazer com que você, gestor do service desk, passe a ter uma visão gerencial e de governança do seu centro de suporte, por meio de um mecanismo que tem base em evidências para corrigir distorções. É necessário que você reflita acerca da real importância do papel do gestor, levando em consideração um ganho de eficiência operacional e de autogestão.

Aborde os seguintes aspectos:

- Na minha ausência como gestor do centro de suporte, as coisas funcionariam sem impacto?
- Como diminuir a dependência das pessoas (gerente, supervisor e coordenador) em relação à gestão do centro de suporte;
- Exemplifique um mecanismo de autogestão do centro de suporte.

Na visão de muitos gestores de service desk, atuar próximo à operação do seu centro de suporte é fundamental. Para eles, basta perceber que o seu nível ocupacional está ficando elevado para que os problemas comecem a vir à tona, tais como:

- Ausência de foco e direcionamento do centro de suporte;
- Perda de performance e produtividade do time;
- Gestão de clima desequilibrada no seu centro de suporte;
- Desenvolvimento de mudanças mal construídas e mal conduzidas;
- Deixar de garantir o sucesso do centro de suporte, da equipe, dos seus líderes e o seu próprio sucesso.

O gestor no operacional... e a gestão?

Historicamente, o centro de suporte tem considerado gestores como "heróis", como pessoas que sabem de tudo, acham a solução para tudo, estão sempre correndo, criando um processo de dia e destruindo outro à noite. Mas, no fundo, são pessoas centralizadoras, egocêntricas e têm visão restrita de como tornar o centro de suporte agregador ao negócio. Tais questões abaixo merecem reflexão:

- Como o seu papel e responsabilidade se comparam aos de um típico gerente de centro de suporte?
- Quando está executando atividades gerenciais, você regularmente planeja, organiza, direciona, controla e coordena aquela atividade?
- Quão bem você fornece a visão do centro de suporte, comunica, influencia e incentiva a integridade e o crescimento da sua equipe?
- Quão bem você otimiza o desempenho, mantendo uma pespectiva equilibrada e positiva, conduzindo mudanças positivas e fornecendo orientação e foco?

- Seu centro de suporte possui código de conduta?
- Você está fazendo a gestão de conflitos em situações pontuais?
- Qual o nível de estresse do seu centro de suporte e na sua vida? Você está gerenciando bem o seu tempo?

O Advisory Board do HDI acredita que quanto mais próximos estivermos das respostas às questões acima, mais estaremos próximos de delinear um novo marco na história da comunidade de TI, onde os gestores estarão preparados para os desafios da gestão de um centro de suporte com excelência operacional.

A busca pela gestão

Caros, deixem os frameworks fazerem o trabalho por você e busquem mecanismos com base em evidências para tornar o seu centro de suporte eficaz e eficiente.

Atualmente, a maioria das organizações percebe a necessidade de um centro de suporte estruturado e com base nas melhores práticas. Percebemos uma evolução de maturidade na aplicação desses frameworks (HDI, ITIL, ISO20k, COBIT, etc.) que, se combinados, fazem com que a sua vida como gestor tenha diferenciais, como:

- **Visão** – identificação dos gaps do seu centro de suporte para tomada de decisão pertinente;
- **Comunicação e Conscientização** – persuasão da equipe na direção dos objetivos da empresa e do seu centro de suporte;
- **Motivação** – inspiração do time a acreditar no crescimento e nas mudanças do centro de suporte;
- **Planejamento, Organização, Direção, Controle e Coordenação** – cumprimento dos goals profissionais e pessoais do centro de suporte, elevando o clima e gerando conquistas.

Mecanismo – Plano de gestão do service desk

Para iniciar uma mudança significativa da postura do gestor perante o seu centro de suporte, recomendo a utilização de um plano de gestão com base nas melhores práticas e que reflita totalmente o seu dia a dia na operação. Esse plano deve se estender aos seus pares, supervisores e coordenadores. É fundamental que os objetivos do plano de gestão estejam vinculados aos do seu centro de suporte, e estes linkados aos goals do processo (gerenciamento de incidentes) e integrados aos do negócio da sua empresa, pois, só assim a empresa reconhece que o seu centro de suporte está seguindo os objetivos estratégicos da organização e, portanto, agregando valor ao seu negócio.

Dicas

Recomendo alguns pontos que devem ser levados em consideração para a busca da autogestão operacional em centros de suporte:

- **Mapeamento das atividades relevantes do dia a dia do gestor** – é fundamental que controles e atividades que não agregam valor não sejam incluídos no plano;
- **Correlacione as suas macroatividades como gestor com as atividades dos seus subordinados diretos** – é importante que essas atividades possuam uma relação com itens que estarão correlacionados com as evidências de alguns itens do seu plano. Isso garantirá a efetividade da atividade;
- **Evidências** – para cada item analisado, uma evidência deve estar relacionada, pois só assim você terá certeza de que aquele item está sendo realizado conforme o esperado. Caso contrário, nos depararemos com o famoso dilema:

➪ Você não pode gerenciar o que você não pode controlar;

➪ Você não pode controlar o que não pode medir;

➪ Você não pode medir o que você não pode definir.

Após a finalização com as devidas assinaturas colhidas, o plano de gestão deverá ser arquivado em uma pasta de evidências que ficará com a gerência do service desk.

Conclusão

Considero o gestor do centro de suporte como o regente de uma grande orquestra. Caso o gestor não esteja preparado para conduzir o seu time a um processo de competência, harmonia e independência na realização das atividades, o seu centro de suporte poderá estar fadado ao fracasso, pois, em algum momento, a motivação e a energia do gestor acabará e, fatalmente, o seu centro de suporte deixará de ser uma vitrine para voltar a ser uma vidraça.

Fazendo uma boa implementação desse mecanismo no service desk, acredito que em menos de dois meses sua gestão será muito mais eficaz e o seu nível ocupacional diminuirá sensivelmente, fazendo com que o seu foco tenha o direcionamento correto e seu service desk obtenha excelente visibilidade perante as diversas áreas e, principalmente, ao mais alto escalão da empresa.

Sobre o autor

Valtomir Santos (Kid) - 20 anos de experiência nas áreas de infraestrutura de TI e Governança de TI, sendo 15 anos dedicados aos centros de suporte, Modelagem de Processos e Implementação de melhores práticas. Pós-Graduado em Tecnologia da Informação e certificado em metodologias de qualidades como o ITIL, COBIT e HDI. Gerenciou quatro grandes Centros de Suporte. Implementação na Cielo (antiga Visanet) do Gerenciamento de Problemas, expansão do service desk para outras áreas da Cia (Serviços Financeiros, RH e Administração) utilizando as melhores práticas com redução financeira de até 50%.

A "MÁQUINA" DA TI EM TODOS OS SETORES

Os conceitos do service desk nas Centrais de Serviços Compartilhados

Por Tiago Martinelli

Um relógio em pleno funcionamento, com suas engrenagens devidamente lubrificadas e preciso, como qualquer bom inglês gosta de ver, é a certeza de que os compromissos serão cumpridos e, consequentemente, de que as coisas vão seguir como planejado. O resultado desse processo serve como analogia para os negócios e pode ser usado como exemplo para qualquer empresário que deseja ver o seu empreendimento sempre evoluindo.

Imagine, agora, uma comparação desse exemplo com um centro de suporte. As solicitações são passadas ao atendente que busca a solução na base de conhecimento e passa para o solicitante. Ainda, nas entrelinhas desse processo, imagine que as variáveis como a concepção de novas soluções, encaminhamento para o segundo nível ou a solicitação de uma resposta à pesquisa de satisfação, entre outras, estão devidamente previstas e funcionam bem. Sim CIO, isso certamente enche os seus olhos de prazer e te dá a sensação de trabalho bem feito. Mesmo que você entenda que é sempre necessário atualizar os seus processos e sua equipe, é mais fácil quando você tem o controle total sobre o que acontece.

Esse ideal, se ainda não foi alcançado por você, faz parte da filosofia de trabalho do service desk que atende problemas ligados à TI. Mas será que tanto esforço e dedicação têm que se restringir apenas a esse setor da empresa?

Assim como um usuário tem problemas para se conectar à Internet, ou abrir o software de e-mails, entre outros tantos relacionados à tecnologia, ele tem problemas e solicitações para fazer com o RH, financeiro, viagens, compras e por aí vai!

Se as solicitações relacionadas à tecnologia impactam a produtividade dos profissionais, solicitações referentes a outros setores também afetam o trabalho dos colaboradores. Então, por que não achar uma forma melhor de atendê-los em todas as suas solicitações?

Ora CIO, a resposta para essa questão está justamente no seu trabalho! Perceba que você tem, em suas mãos, o domínio de processos que podem ser aplicados em vários setores. Se o usuário liga para o setor de RH, por exemplo, para solicitar as suas férias, é atendido por um profissional que, apesar de dominar o assunto, não entende a melhor forma de atender e padronizar o seu trabalho. Em contrapartida, se o contato é feito com uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), o solicitante irá encontrar um processo padronizado, com feedbacks e prazos para resolução. É exatamente sobre isso que vamos falar aqui: a concepção e manutenção de uma CSC e as vantagens de estruturá-la com base nas metodologias do service desk.

"Um Centro de Serviços Compartilhados, em poucas palavras, é a união das atividades que são comuns a todas as unidades de negócio, onde o foco principal é a execução de serviços otimizados com qualidade e de forma padronizada, com ganhos de escala e, consequentemente, redução de custos para toda a organização. Estes serviços vão desde a área administrativa até a área de segurança e saúde passando por suprimentos, financeiro e pessoal, por exemplo", explica Marco Ferraz, coordenador de atendimento da EBX Holding.

Os motivos

"A TI trabalha orientada para serviços, por isso, acaba sendo responsável por 'encabeçar' projetos de CSC. Há algum tempo, a área de TI na função do service desk atua como uma 'empresa' prestadora de serviços. O service desk possui um catálogo de serviços, um tempo médio para atendimento, uma priorização de atendimento com base no impacto versus a urgência da solicitação, etc", explica Eduardo Sleiman Beljavskis, da governança de TI do grupo Galvão. "A CSC é interessante para empresas que possuem áreas/departamentos redundantes. Isso ocorre geralmente em empresas com mais de uma filial ou unidades de negócio", completa ele, fazendo referência às áreas que devem ser atendidas por uma central desse tipo.

A CSC passa a representar o usuário frente às suas solicitações. Assim, até mesmo as solicitações que não podem ser resolvidas diretamente no atendimento, podem ser passadas para o responsável de forma padronizada e organizada, facilitando o trabalho desse profissional. "Outro ponto importante a destacar são as diferentes maneiras de atender a uma requisição e saber quais os recursos de retaguarda a serem utilizados. Imagine um usuário que quer apenas trocar o seu computador. Em muitos casos, o usuário não sabe que deve ser verificado o orçamento e colocado um pedido de compra ao fornecedor, para que o equipamento seja entregue. Neste caso, já passamos por duas áreas (TI e Suprimentos) e o que, para o usuário, é só a troca de um computador", exemplifica Marco.

Do ponto de vista do negócio, é possível reduzir custos com o quadro de colaboradores, uma vez que a empresa terá profissionais voltados somente para o atendimento. Que tal deixar o setor de compras de material livre para fazer contas, controlar estoque e fazer pedidos, ao invés de ter que atender ao telefone ou responder e-mails o tempo todo?

Podemos seguir para muitos motivos, como a possibilidade de gerar relatórios mais precisos, padronização do atendimento, entre outros. Se desenvolvermos a

ideia sobre esses dois itens, percebemos que aparece a possibilidade de analisar o negócio e o atendimento e fazer os devidos investimentos e mudanças que são necessários, eliminando processos e gastos indevidos.

Outro senso comum que deve ser muito combatido é de que uma CSC complica o trabalho da empresa, colocando mais uma etapa entre o solicitante e a resolução. Requisições recorrentes geralmente têm a sua solução pronta e só tomam tempo do profissional responsável pelo setor (RH, financeiro, compras, viagens, etc.). Esse processo de atendimento com resoluções padronizadas não é conhecido por você, que comanda uma equipe de service desk?

© Maridav

Salvo os problemas que têm as suas soluções em uma base de conhecimento, o service desk possui, ainda, a capacidade de incluir novas soluções e encaminhar as que tiverem que ser resolvidas para um nível superior, documentadas da melhor forma.

Entendendo o funcionamento

A primeira atitude que o profissional que vai implantar uma CSC em uma empresa deve tomar diz respeito a uma mudança que deve acontecer, primeiro, no pensamento. Devemos entender os serviços e metodologias que utilizamos no nosso trabalho desvinculados da TI. Para isso, observe de perto as operações de um centro de suporte e entenda, à grosso modo, o processo como: exposição do problema, busca de solução e resolução. Pensando assim, tanto faz qual é o tipo de solicitação que é feita, não é?

Depois você precisa entender quem são os profissionais que irão atuar na central. Sabemos que, nos setores de atendimento, existe o fator humano muito presente. "Geralmente são profissionais orientados a processos que sabem realmente seu papel dentro da função e atividades das quais irão realizar. O perfil em determinados departamentos passa a ser mais operacional, uma vez que algumas atividades tornam-se repetitivas" explica Eduardo Sleiman. Ele ressalta que essas pessoas devem entender mais do que o processo de atendimento, comum nas solicitações de TI. A importância de conhecer as áreas atendidas está diretamente ligada ao desempenho da empresa, uma vez que a entrada de um processo pode ser a saída de outro. "No caso da criação de uma conta de e-mail, ela pode se dar automaticamente após o cadastro do funcionário em folha, executado pelo departamento pessoal. Ou seja, o serviço de criação de e-mail (executado pelo setor de TI), é a saída do processo de contratação do departamento pessoal", completa ele.

Caso seja necessário, solicite auxílio do setor de RH da empresa. Perceba que, se você tirar um colaborador de um setor específico, para o qual ele estudou e demorou certo tempo para chegar ao status em que se encontra, e colocar para atender telefonemas, isso pode ser mal interpretado. "Os colaboradores que trabalham com o atendimento na CSC não promovem apenas um atendimento. Estimulamos os mesmos e damos liberdade para que opinem, critiquem e sugiram pontos de melhorias em suas rotinas dedicadas dentro de suas operações. Como esses colaboradores são responsáveis pelo primeiro contato com o usuário e fazem o acompanhamento das demandas, acreditamos que eles nos entregam detalhes importantes dos processos, já que monitoram a demanda do inicio ao fim", diz o coordenador de atendimento da EBX.

Para concluir a questão de quem integrará a equipe, lembre sempre os atendentes que, assim como em um service desk que atende TI, eles devem compreender que estão atendendo um cliente, e não um usuário. Cobre cordialidade, atenção e reforce a importância de solicitar os devidos feedbacks. Segundo Marco, "o perfil dos profissionais que trabalham com atendimento é ter jogo de cintura para negociar prazos com clientes internos e com a área que solucionará a demanda, dirigir-se e comunicar-se bem com os usuários, ser educado e ter conhecimento da área que irá representar na CSC são fatores fundamentais para que os solicitantes possam confiar que sua requisição será atendida com a devida prioridade".

Enxergando os horizontes

Ok! Agora você tem uma boa equipe, com uma bela linha de frente. Nesse momento você deve sentir certa segurança, embasada no controle e domínio que o conhecimento dos processos te dá. Hora de "abrir" a cabeça novamente. Olhe para a outra ponta.

Sua brigada irá atender pessoas que podem não estar acostumadas a serem atendidas da forma como você propõe. Para solicitações de TI sim, mas, e para o restante? Entenda, então, que é preciso trabalhar de forma que a cultura empresarial seja mudada. Vai valer a pena quando todos entenderem e os próprios usuários reconhecerão o valor do seu trabalho, se ele for bem feito. "O gerente de TI deve saber que nem sempre as outras áreas estarão na 'velocidade' da TI. Uma vez que a quebra de paradigma é grande, os departamentos deixam de ser funcionais e passam a atuar de maneira processual. Como a TI trabalha orientada para serviços há anos, é simples identificarmos catálogos de serviços, fluxos de aprovação, integrações sistêmicas, SLA (acordo de nível de serviços), KPI (indicadores), modelos de gestão, etc. Porém, em alguns departamentos, isso é novidade e pode causar certo desconforto no momento de alinhamento de processos e novos serviços a serem prestados", diz Eduardo Sleiman.

Não vai adiantar abrir o seu atendimento e esperar que o seu serviço seja amado por todos. Uma vez que a implantação da CSC foi encabeçada por você, fica claro quem é o melhor profissional para fazer com que os solicitantes entendam o que está havendo. Logo, é responsabilidade do CIO orientar a sua equipe para que cada atendente situe o seu solicitante sobre como as coisas funcionam na nova central. E que façam isso de forma que fiquem claras as vantagens para o usuário, e não necessariamente para a corporação.

> "O perfil dos profissionais que trabalham com atendimento é ter jogo de cintura"

Ainda olhando para a empresa como um todo, você deve entender que a sua CSC é uma prestadora de serviços para todos os setores atendidos. Logo, precisa existir uma integração e processos que façam com que o trabalho seja agilizado. De novo, voltando para o atendimento de Tecnologia da Informação, de que forma você faz com que seus processos sejam mais rápidos?

Existem muitas respostas para a questão, mas certamente a ferramenta mais eficaz é a base de conhecimento. Essa base não contará com soluções para a criação de uma conta de e-mail, nem com soluções para a conexão com a

Autonomy

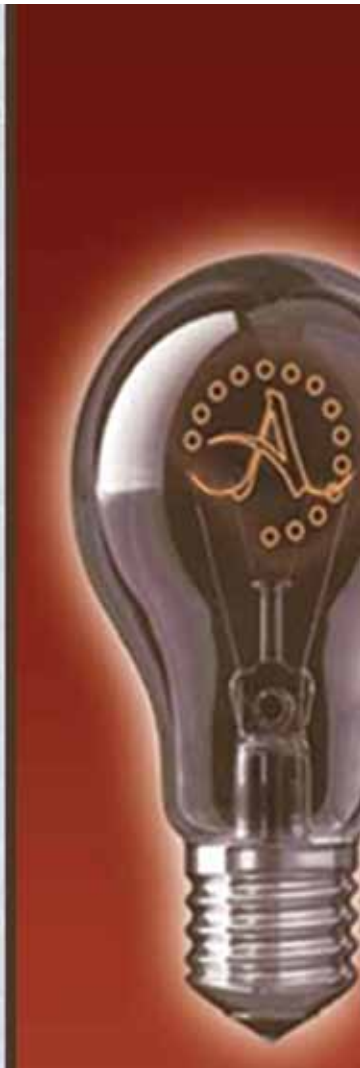
Autonomy é a empresa líder da Tecnologia de Computação Baseada em Conceito

TENHA UM CONTROLE TOTAL SOBRE A INFORMAÇÃO QUE CIRCULA NA SUA EMPRESA!

O ***MBC (Meaning Based Computing)*** refere-se à capacidade de formar uma compreensão de toda informação, quer esteja ela estruturada ou não. O MBC reconhece ainda as relações existentes entre elas, permitindo que os computadores aproveitem a riqueza de informação humana e trazendo significado para todos os dados, independentemente do que são ou onde estão.

Através da sua sofisticada funcionalidade para análise de dados, o MBC automatiza as operações manuais em tempo real, agregando valor ao seu negócio.

ACESSE O NOSSO SITE
OU SE PREFERIR AGENDE UMA VISITA CONOSCO



BusinessStation
www.bstation.com.br

Tel.: 55 11 2495-1337 E-mail: contato@bstation.com.br
Rua Cap. Fonseca Rosa, 108 – Chácara Santo Antonio
Cep 04726-230 - São Paulo - SP - Brasil

Internet, entre outras, e sim com padrões para a solicitação de férias, de materiais, de viagens, etc. Defina como essas informações serão organizadas, separadas e catalogadas e em que momento isso acontecerá. As bases são sempre atualizadas com novas soluções. Entenda, então, que pode ser um trabalho paralelo a tudo que você vai fazer. Marco defende a possibilidade da criação dessas bases para o atendimento de solicitações de diversos setores, uma vez que grande parte dos chamados relacionados com o departamento de pessoal, financeiro ou administrativo, por exemplo, revelam-se como esclarecimento de dúvidas.

No caso de atendimentos que solicitem interferência do segundo nível, o profissional da EBX também explica o funcionamento com base no seu trabalho: "O usuário entra em contato com a central de atendimento através do portal, telefone ou e-mail, encaminhando a sua demanda. A área de atendimento de primeiro nível valida as informações e verifica se os pré-requisitos e informações estão de acordo para que o atendimento de segundo nível possa dar andamento. O cliente recebe um número da sua requisição (como um protocolo) e aguarda o andamento da sua demanda ser resolvida pelo segundo nível. O mesmo poderá monitorar por meio do portal as suas demandas e esclarecer suas dúvidas junto ao atendimento. Após o término da sua solicitação, recebe uma pesquisa de satisfação na qual ele avalia positivamente ou negativamente a resolução do seu problema/demanda", diz ele.

A relação com a empresa

Independente do tipo de contato que o CIO mantém com os comandantes da empresa, quando é o responsável pelo service desk que atende TI, é preciso entender que para trabalhar com uma CSC algumas coisas mudarão. Nessa forma de serviço não serão apenas abordados temas referentes a problemas de sistemas, hardware, etc., e sim outras questões que impactam ainda mais o core business. O discurso deve mudar. Por isso, tente entender por que é importante passar um pedido de compra ou uma solicitação de férias corretamente. Isso afeta o funcionamento da empresa.

"Sem a participação do CIO em um projeto de implantação de uma CSC, as chances do projeto falhar ou se tornar inviável é alto. O CIO exerce o papel de identificar quais são os gaps da empresa no âmbito da necessidade sistêmica, necessidade de negócio para garantir qualidade de informação, qualidade de processo, etc", explica Eduardo Sleiman. "Ajuda muito na implementação ter uma função bem definida em TI (orientada para serviço, com processos revisados e definidos, fluxos corretos, indicadores medidos e definidos), mas o fato de ter a função do service desk bem sucedida não significa o sucesso da implantação de uma CSC. Muitas vezes os gestores dos departamentos têm que compreender a importância da solicitação de serviço para a organização de sua área. Com um departamento maduro que disponibiliza todas as suas atividades em um catálogo de serviços, é fácil gerenciar a quantidade de trabalho gasta pela sua equipe, a quantidade de demanda de um determinado setor da empresa, o custo médio para executar uma tarefa, um balanceamento de carga de atendimento por funcionários, etc. Quando não se tem indicadores de trabalho fica muito difícil comprovar a necessidade de contratação de um profissional, ou até mesmo a necessidade de um treinamento interno, ou desenvolvimento de melhoria de uma nova aplicação (para diminuir a demanda de suporte), etc. Na área de tecnologia isso é muito comum, por isso a importância do CIO encabeçar e estar à frente de qualquer CSC", completa ele.

> "O gerente de TI deve saber que nem sempre as outras áreas estarão na 'velocidade' da TI"

A afirmação de Eduardo nos faz entender quem é o profissional que domina o assunto, logo é fácil caracterizar quem é a pessoa indicada para oferecer o serviço para uma empresa. Com o conhecimento e estudo que adquiriu, o CIO deve reunir todas as vantagens do trabalho com uma CSC e elaborar uma forma de apresentação que deixe claro para a empresa quais são os benefícios. Quando a implantação for efetivada, fica evidente, também, quem é o responsável pela resolução das variáveis que podem ocorrer.

Depois que você convenceu a empresa das vantagens e os trabalhos começaram, é importante que sejam criados relatórios de acompanhamento que comprovem a qualidade prometida. Felizmente, as ferramentas que utilizamos nos nossos centros de atendimento à TI permitem que isso seja feito sem problemas, seja por meio de comparações ou números que mostrem a quantidade de chamados frente à quantidade de soluções ou por meio das pesquisas de satisfação.

Por fim, aprenda a cuidar da sua CSC, procurando sempre manter os padrões. Assim como acontece nos serviços direcionados para a tecnologia, o valor dos serviços prestados pode ser de difícil reconhecimento, mas não se deixe abalar. É sempre bom acreditar que quem contrata o seu serviço vai perceber as mudanças positivas, independente de relatórios, por meio da observação do negócio. Quem sabe você não colabora para melhorar a visibilidade e credibilidade do nosso setor e ainda aproveita essa nova possibilidade profissional?

Diferente

CONTRATE OS NOSSOS TALENTOS

O IOS – INSTITUTO DE OPORTUNIDADE SOCIAL – LEVA OPORTUNIDADES PARA JOVENS DE BAIXA RENDA E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA, FORMANDO TALENTOS PARA EMPRESAS DE VISÃO ESTRATÉGICA.

Com aulas intensivas de Administração e Tecnologia da Administração, os alunos do IOS são preparados como profissionais e cidadãos para as exigências do mercado de trabalho. Adquirem conhecimentos em:

- NEGÓCIOS E SOFTWARES DE ERP;
- CRM;
- AUTOMAÇÃO COMERCIAL OU FOLHA DE PAGAMENTO.

Os alunos saem preparados para o mercado de trabalho.

Após formados, são contratados e reconhecidos por empresas de diversos segmentos, que agregam motivação e excelência à sua equipe de colaboradores, atendendo com sucesso a *LEI DE APRENDIZAGEM* e a *LEI DE COTAS* e alcançando visibilidade social.

Não perca a oportunidade de somar novos talentos à sua empresa!

Conheça IOS e saiba mais sobre os nossos programas de capacitação e inclusão profissional.

www.ios.org.br

relacionamento@ios.org.br | (11) 2099-7232

IOS INSTITUTO DA OPORTUNIDADE SOCIAL

A ORIGEM filosófica do ITIL

Todo mundo segue uma filosofia. Mesmo sem saber.

Por Roberto Cohen

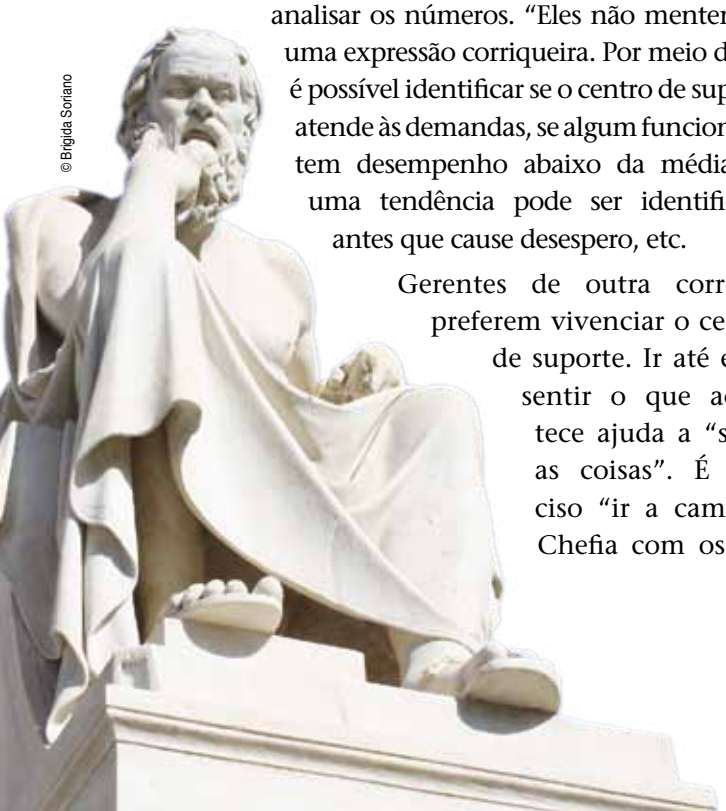
Percebemos isso nas pequenas coisas, como em uma noite dessas, quando jantava com minha família e meu genro descreveu uma cena ocorrida com ele e minha filha em Nova Iorque, nos Estados Unidos.

Pegaram um táxi do hotel ao aeroporto. A corrida custou em torno de US$ 63. Meu genro deu 70 e o taxista, irônico, perguntou se a gorjeta seria apenas de sete dólares (parece que o hábito por lá é 18%). Minha filha não teve dúvidas: recolheu os 70 e entregou 65.

Ela explicou sua ação: "Olho grande é pra criar remela."

Melhor assim ou assado?

Existem gestores que acreditam que o importante é analisar os números. "Eles não mentem" é uma expressão corriqueira. Por meio deles, é possível identificar se o centro de suporte atende às demandas, se algum funcionário tem desempenho abaixo da média, se uma tendência pode ser identificada antes que cause desespero, etc.



© Brigida Soriano

Gerentes de outra corrente preferem vivenciar o centro de suporte. Ir até ele e sentir o que acontece ajuda a "sacar as coisas". É preciso "ir a campo". Chefia com os pés no chão da fábrica. Conversar com as pessoas que fazem acontecer na linha de frente, farejar problemas, ouvir a "rádio peão", olhar com seus próprios olhos. Todos os verbos com base nos sentidos.

Há muito que a filosofia briga entre duas vertentes de pensamento: "racionalismo" e "empirismo". E se perguntarem qual dos comportamentos gerenciais é o correto, seria necessária a leitura da história da filosofia, pois esse debate se prolonga desde os tempos de Platão e Aristóteles (ambos discordantes em relação ao outro).

De cada lado de tais correntes existem monstros da filosofia que se digladiaram explicando suas ideias e conceitos. Para entender melhor, segue resumo de cada uma:

RACIONALISMO – conjunto de teorias filosóficas fundamentadas na suposição de que, para alcançar a verdade, é preciso levar essa investigação pelo pensamento puro, desprezando os dados imediatos fornecidos pelos sentidos.

Seu conceito é simples de compreender e o argumento, bem sagaz. Se alguém vê um galho enfiado metade na água e metade fora, a impressão é que o mesmo é torto (a parte que fica dentro d'água cria uma ilusão visual). É possível citar várias situações em que os sentidos enganam. Ou seja, as faculdades que têm bases em sensações (tato, visão, audição, paladar e olfato) são mais fontes de erro do que de conhecimento.

Descartes, o pai do racionalismo moderno, dizia: "Nunca posso estar certo de que as coisas são de fato tal como me parecem, por mais atentamente que olhe para elas e por mais desesperado e alerta que seja meu estado de espírito."

Aliás, esse filósofo era fera em matemática. Dele é oriunda a expressão "o sistema de coordenadas cartesiano". E existe algo mais abstrato e menos palpável que a matemática?

Outros sentidos além da visão também causam confusões de interpretação, como achar que alguém está com raiva por que fala alto ao se expressar e isso pode ser apenas um hábito do sujeito (ou ele é surdo e acha que os outros também são, etc.).

EMPIRISMO – Doutrina segundo a qual o conhecimento provém unicamente da experiência, limitando-se ao que pode ser captado do mundo externo pelos sentidos ou do mundo subjetivo, pela introspecção.

A reação contra o racionalismo de Descartes surgiu nas ilhas inglesas! Uma lista enorme de pensadores foi contra o sujeito que declarou "Penso, logo existo" (aliás, o filme *Matrix* também explorou essa discussão).

O inglês Locke

John Locke, filósofo considerado como fundador do empirismo, disse que "nossas noções acerca do que realmente existe – portanto nosso entendimento da realidade, do mundo – devem sempre derivar em última análise do que foi experimentado por meio dos sentidos."

E veio com mais "Se todos chegaram ao mundo com uma mente que é uma folha de papel em branco, uma tábula rasa, então, nesse aspecto, ninguém é superior a ninguém por nascimento: tudo para o indivíduo depende de como for educado."

É possível pressentir o ambiente favorável para a criação da ITIL há duzentos anos.

Ainda segundo o mesmo filósofo: "Nós generalizamos a partir da experiência – um processo conhecido como indução, não dedução –, mas às vezes nossas generalizações são errôneas, e precisamos permitir isso."

E no embalo dele veio David Hume – escocês – que disse: "Ao observarmos um padrão constante, inferimos que ele vai continuar no futuro, assumindo tacitamente que a natureza continuará a se comportar de maneira uniforme."

George Berkeley – irlandês – alegou: "Todo conhecimento deve vir da experiência e tudo a que temos acesso são as nossas percepções."

ITIL

E não foi por acaso que tal biblioteca surgiu dentro da comunidade inglesa de TI. Com a cultura britânica sedimentada sobre o empirismo, era natural que tais experiências (na área de TI), fossem recolhidas, avaliadas e publicadas.

E o que é a ITIL? Uma biblioteca que fornece uma estrutura de boas práticas para gerenciamento dos serviços de TI. Boas práticas essas com base na coleta de experimentações realizadas com o passar dos anos.

Não é à toa que "boas práticas", "melhores práticas" ou como sejam chamadas, foram as expressões escolhidas. O verbete "prática" tem sua origem etimológica em "ciência prática, não especulativa".

Uma martelada em Descartes, com suas concepções baseadas na parte especulativa. Esse filósofo dizia que as sensações e presunções baseadas nos sentidos podem nos enganar. A ITIL vai pelo caminho contrário, dizendo que somente aquilo que deu certo é que podemos levar como referência.

E existe um argumento muito interessante que outro empirista cético, Hume, usou e que faço questão de referenciar:

"Por mais que eu observe que os cisnes são brancos, não posso afirmar que todos o são. Por que um dia podem aparecer alguns que não sejam, como de fato aconteceu. A inferência desse raciocínio? Ah, vamos, vocês terão que elucubrar por conta própria."

Uma frase final de Locke

Mas o forte da filosofia é estimular as pessoas a pensar. Por isso, independente se as pessoas seguem a ITIL ao pé da letra, adaptam ou nem dão muita atenção, vale uma última frase de Locke:

"Não siga irrefletidamente as autoridades, sejam elas intelectuais, políticas ou religiosas. Tampouco as tradições ou convenções sociais. Pense por si mesmo. Examine os fatos e tente basear sua opinião e seu comportamento nas coisas como de fato são."

Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em help desk e service desk. Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e em Dinâmica dos Grupos. Diretor do 4HD, organismo para desenvolvimento gerencial em help desk e service desk. É palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre assuntos ligados ao tema help desk e service desk. Professor universitário na ESADE. Vencedor do Prêmio "Associação Brasileira de Telesserviços" em 2008, categoria melhor livro, pela obra "Implantação de Help Desk e Service Desk", Autor do livro, "Gestão de Help Desk e Service Desk".

Momento mágico

Central de serviços bem-sucedida

Por Ricardo Mansur

© Vladimir Mucibabic

"...e me dei conta de que jogadores de primeira gostam de trabalhar com jogadores de primeira, e não gostam de jeito algum de trabalhar com jogadores de terceira. A Pixar era uma empresa toda só de jogadores de primeira. Quando voltei para a Apple, foi o que resolvi fazer. É preciso ter um processo de contratação colaborativo. Quando fazemos uma contratação, mesmo que a pessoa vá ficar no marketing, eu mando conversar com o pessoal de design e com os engenheiros."

Fonte: "Steve Jobs por Walter Isaacson", p.378, São Paulo, Companhia das letras, 2011.

O sucesso ou fracasso do departamento de Tecnologia de Informação (TI) depende de diversos fatores. A cultura corporativa é, sem sombra de dúvida, um dos principais aspectos. Apesar da enorme quantidade de variáveis do conjunto genérico, existem alguns fatores que são comuns para todos os negócios e precisam ser endereçados pelos departamentos de tecnologia. É fato reconhecido que uma estrutura de poder organizacional

empobrecida pode até alcançar a excelência operacional a curto prazo, por causa das facilidades oferecidas pelas camadas do poder decisório. No entanto, a médio e longo prazo, o estratagema e tática pobre resultam sempre em resultado geral e holístico negativo.

Por causa dessa característica temporal, o sucesso pode ser definido de inúmeros modos e existem muitas ideias diferentes sobre a sua avaliação. Na prática, isso quer dizer que é preciso levar em consideração os objetivos do negócio para trabalhar com as melhorias e ajustes da organização de tecnologia. A melhor forma de trabalhar com o dinamismo do negócio é utilizar os mecanismos contínuos de avaliação e ações.

Isso significa que a central de serviços precisa desempenhar um papel muito maior do que um mero ponto de seleção e triagem de chamados. A unidade organizacional deve ser entendida como um mecanismo onde as solicitações são capturadas e distribuídas para a ação pelo time de TI. O sistema da central precisa trabalhar de forma semelhante às aplicações de negócio no relacionamento com o consumidor e enviar automaticamente uma oportunidade de posicionamento do solicitante sobre a sua avaliação da experiência sob vários aspectos.

Aprender a ouvir

É bastante óbvio dizer que é importante ler e responder a todas as pesquisas, independente do grau da avaliação. Em alguns casos é preciso responder pessoalmente. O processo de melhoria contínua demanda pelo endereçamento dos aspectos racionais e emocionais. Muitas vezes, a central recebe demandas por impulso. Normalmente, as questões que exigem abordagem sistêmica não podem ser resolvidas no curto prazo. Esse é o motivo pelo qual uma conversa pessoal é fundamental para gerenciar as expectativas e a dissonância cognitiva. Em alguns casos corporativos existe uma cultura de forte repressão. Para alguns, apontar falhas representa apenas a criação de dificuldades. Nessas situações, a postura de que tudo está excelente é rotina e quando acontece um "incêndio", ocorre uma caça aos culpados.

A melhor forma de superar tal barreira é por meio de um momento especial e mágico, no qual todos podem falar o que realmente acham sem temer retaliações e consequências. Esse mecanismo permite o estabelecimento de um canal de comunicação para que a organização de tecnologia receba as informações necessárias para o processo de aprendizagem e melhoria. Em várias situações esse é o único caminho para identificar, aprender e corrigir o real escopo dos problemas recorrentes. A organização de tecnologia perfeita é uma construção que não existe no mundo real. As estratégias são desenvolvidas e executadas por pessoas que, muitas vezes, trabalham com mais de mil usuários. É evidente que, em um momento ou outro, erros e falhas vão acontecer. Tais situações fazem parte da natureza humana da TI social.

Aspectos humanos e equipe

Existem em todas as empresas vários indivíduos com personalidades diferentes e até mesmo conflitantes que precisam ser atendidos ao mesmo tempo. É preciso valorizar tanto as respostas do coração como as do cérebro para estabelecer e comunicar parâmetros claros, a fim de encontrar um ponto de equilíbrio razoável entre todos os interesses legítimos. É natural que no princípio da movimentação exista uma situação de caos, na qual os usuários podem pedir tudo em qualquer momento e em vários lugares. No entanto, a implantação do sistema estruturado, que em geral é muito impopular no primeiro momento, resolve essa questão com sabedoria pela criação do tão desejado trio CTP (Controle, Transparência e Previsibilidade). O famoso e repetido chavão da central de serviços do eterno apagar de incêndios e falta de tempo para tudo, inclusive para documentar e alimentar a base de conhecimento, é resolvido na sua totalidade pelo gerenciamento dos pedidos em função do volume de recursos humanos com consequente eliminação da enorme necessidade de horas extras.

Organizar e sistematizar

A adequação da carga de trabalho do time em função das habilidades do capital intelectual pela sistematização permite o cumprimento das funções primárias da central de serviços e a efetivação de ajustes temporários sazonais. Os eternos problemas de falta de planejamento são resolvidos pela sistematizaçao. Acabam os problemas das solicitações de equipamentos no último minuto, com argumentações emocionais do tipo "é para o fulano de tal" ou "é rapidinho, devolvo em cinco minutinhos". Qualquer sistema, por melhor que seja, tem enorme

dificuldade para conseguir responder adequadamente a tais requisições. É preciso desenvolver a cultura do usuário, para ajudar e ser ajudado.

A organização da central de serviços, evidentemente, precisa evoluir a sua cultura com a sistematizaçao. A existência dos chamados "salvadores da pátria", que resolvem nos corredores as solicitações verbais, gera profunda insatisfação corporativa, pois sempre alguma coisa é esquecida ou falha no universo das requisições. O eterno esquecimento e o apagar de incêndios viram rotina e o sistema nunca funciona. O caos impera na ausência da disciplina ou presença de "espertos", que querem ser promovidos sem trabalhar. Se existe o desejo de melhorar, é preciso excluir esse perfil. A formalização da sistematização bem-sucedida e orquestrada faz com que todas as solicitações sejam direcionadas para a central de serviços. Os pedidos informais das conversas de canto acabam nesse cenário profissionalizado.

O equipamento social com processos formais permite o estabelecimento de prazos de entrega razoáveis para o solicitante e para o pessoal de TI. Com isso, é possível assegurar que todos os equipamentos da tecnologia social estão funcionando em perfeita ordem. Pedidos com antecipação são estimulados e possibilitam melhorias no planejamento e atendimento das necessidades justificadas dos solicitantes. A organização das requisições em função dos diversos tipos de serviços providos pelos profissionais da central permite a entrega de todas as coisas para todas as pessoas, maximizando assim, a utilidade dos recursos, influenciadores, princípios e jogos de poder. Não estamos mais falando de acordos que ocorrem em um mundo perfeito, mas de necessidades de diversas pessoas que são endereçadas com planejamento, cronograma, estruturação, convicções da natureza e soluções de contorno provisórias bem aceitas.

Todos reconhecem que sempre vão existir controvérsias em relação às mudanças comportamentais necessárias e a força política é uma das ferramentas que leva as pessoas a pensarem nas consequências das suas atitudes. Nem todos podem, querem ou conseguem planejar e antecipar as necessidades, mas todos querem ter o seu direito de ser atendido assegurado, por isso nem todos ficam felizes o tempo todo com a sistematizaçao. Muitas vezes, é esperado que a central corrija os erros de profissionais menos experientes com o planejamento. Em alguns casos, o autosserviço é uma boa opção em termos de problemas políticos da "batata quente". Claramente existem lugares onde "matar" o mensageiro é a solução utilizada. Para alguns, desconhecer um problema é melhor do que resolver.

© Vladimir Mucibabic

Ser humano é ser flexível

A sistematizaçao do caos não significa emburrecimento e empobrecimento. É preciso trabalhar com o dinamismo do ambiente e atualizar permanentemente a variabilidade do ponto de operação para conquistar o nível adequado de flexibilidade do atendimento. É necessário, portanto, muita experiência para entender o que está acontecendo e encontrar a graduação correta da elasticidade do planejamento. Toda organização de serviço sabe que sempre será necessário manter um estratagema para as imprevisibilidades dos acontecimentos de última hora. É normal que exista alguma coisa que realmente precise ser feita fora da caixa do plano. O esforço para ajudar a central pode ser maximizado, nesse caso, pela cadeia produtiva estendida. É possível até mesmo oferecer garantias para as coisas de última hora.

Isso significa que a estrutura da central de serviços precisa suportar ao mesmo tempo o planejamento do prazo de entrega das solicitações e a parte possível das requisiçoes de último minuto. O plano trabalha tanto com uma visão

de futuro, como de presente. É, portanto, nesse contexto estratégico, missão das diretrizes operacionais o papel de negar uma requisição. O ponto operacional do divisor de águas entre o sim e não é determinado empiricamente pela força do comportamento dos agentes. Esse ajuste fino faz com que o processo de mudança para a sistematizaçao não seja visto como engessamento da companhia.

Essa característica de trabalho permite o endereçamento simples do suporte de uma parte dos acontecimentos que simplesmente não são previsíveis. Por exemplo: todos nós estamos sujeitos a acidentes graves e as soluções de mobilidade podem suportar as atividades profissionais durante a fase de recuperação. Podemos, então, não estarmos bem para o trabalho presencial no escritório, mas saudáveis o suficiente para o trabalho remoto.

A central deve celebrar sempre a contemplação desse tipo de situação, pois ninguém planeja tal acontecimento. Existe uma clara humanização comportamental nesse contexto, pois as diretrizes da organização são impactadas pela natureza humana do trabalho e pelo humor das pessoas. A flexibilidade para endereçar a imprevisibilidade do acidente e até mesmo levar no domicílio do funcionário em recuperação as soluções e treinamentos para a mobilidade define, na prática, quem somos da central. O espírito colaborativo compensa as naturais imperfeições da saída emergencial e a comunicação vira um armamento de grosso calibre, para os ajustes de natureza desconhecida que todos sabem que serão necessários durante o processo.

Comunicação

A comunicação normalmente é a maior fraqueza de uma central de serviços. Uma organização bem-sucedida aprimora permanentemente as habilidades de leitura, interpretação e escrita. Muitas vezes, canais de comunicação específicos precisam trabalhar com estilo de comunicação próprio, para que as pessoas entendam o que está sendo dito. Uma nota geral não pode, por exemplo, estar permeada de termos técnicos ou ser comprida demais. É preciso manter a equipe com capacitação adequada de comunicação e aproveitar todas as oportunidades para desenvolver essa habilidade. A comum falta de investimento tanto da empresa, como do âmbito pessoal na habilidade de comunicação, vem reduzindo fortemente as oportunidades de a central somar valor. As poucas ótimas organizaçoes de tecnologia já entenderam tal necessidade e vêm agregando valor com a comunicação simplificada e superior. É muito fácil encontrar situações nas quais uma nota pobremente escrita gerou enorme ruído desnecessário na empresa inteira.

> “O espírito colaborativo compensa as naturais imperfeições da saída emergencial”

Jargões, termos técnicos e similares são utilizados em vários casos para esconder o real objetivo da nota. A comunicação precisa ser real e honesta para que exista o engajamento das pessoas. Em outras palavras, o gerente da central precisa também ser um especialista na língua para indicar os caminhos que a mensagem precisa percorrer para chegar ao seu time. Não existe dúvida de que o sucesso da central passa pela melhoria da comunicação. Comunicação ruim faz parte da rotina de milhares de centrais de serviços. Um exemplo típico facilmente encontrado de mensagem geral pobre é: “Uma falha técnica no roteador de Internet interrompeu o acesso.” A única coisa realmente comunicada na nota é algo que o usuário já sabia, ou seja, acesso à Internet indisponível. A forma correta de comunicar o fato é: “Ocorreu um erro na estratégia de conexão da empresa com a Internet, que interrompeu a nossa conexão. Os especialistas já estão corrigindo o problema e o serviço será restaurado às 14h30min.”

Conclusão

Alguns poucos atributos são críticos para o sucesso da central de serviços. O foco neles maximiza as oportunidades de qualificar o atendimento.

Sobre o autor

Ricardo Mansur é Chief Project Officer de um grande escritório de projetos privado para a Copa. Especialista em Governança de TI. Pioneiro do conceito iTaaS no Brasil. Foi um dos primeiros engenheiros atuantes em tecnologia no Brasil a mostrar na prática o retorno de investimento em Tecnologia da Informação e Comunicações. Autor de diversas obras listadas entre as mais vendidas. www.itgovrm.blogspot.com - www.twitter.com/itgovrm

EITA TCHÊ!

A história de um gaúcho que venceu na TI

Um profissional comprometido com o trabalho, que prioriza pessoas, que gosta de saber o nome e a história dos colaboradores com quem trabalha e/ou se relaciona. Isso se estende aos clientes e pessoas que trabalham em empresas parceiras. Uma pessoa que dá muito, mas muito valor à palavra "empenhada". É assim que descrevemos nosso entrevistado para a seção Carreira desta edição da ***SupportWorld Brasil***.

Foto: Arquivo pessoal

Início

Tudo começou no Rio Grande do Sul, mais precisamente em sua cidade natal, em Guaíba, região banhada pelo lago que leva o mesmo nome do município. Do seu nascimento até os dias de hoje, Marcelo Brambila estudou, trabalhou e venceu no setor de TI. Atualmente, é sócio-proprietário da Ibrowse e carrega com ele o cargo de diretor de desenvolvimento de negócios da empresa. Antes de se mudar de Guaíba, Marcelo concluiu o primeiro e segundo grau em escolas públicas da região.

No ano de 1993, entrou na Universidade Unisinos, na cidade de São Leopoldo, para tornar-se bacharel em informática. Entre suas idas e vindas para o Rio de Janeiro e demais cidades do Brasil, Marcelo foi obrigado a abandonar o curso em 2001. Seis anos depois, já na capital fluminense, ingressou no curso de Administração de Empresas. Passados quatro anos, estava formado.

Acreditar nos estudos, no seu comprometimento e no apoio familiar são princípios que Brambila leva até os dias de hoje. Para ele, na faculdade de informática foi possível consolidar fundamentos importantes, pois a universidade era muito consistente no que ensinava. "Questões como sistemas operacionais, redes de computadores, análise de sistemas e a própria gestão de informática sempre tiveram embasamento bem formado e excelentes professores." Já no curso de administração, Marcelo conseguiu utilizar sua vivência da Ibrowse, pois, quando se formou, já tinham se passado 12 anos da fundação da empresa.

Quando o assunto é o apoio familiar, ele acredita que a participação dos pais foi fundamental para o sucesso. "Minha mãe e meu pai foram muito importantes. A questão dos valores ensinados pelo comportamento compatível com o discurso foi muito importante. Minha mãe é exemplo de dedicação e perseverança. Meu pai me ensinou a ser digno e a ter palavra."

Sociedade

"Na verdade podemos dizer que foi tudo por acaso." É dessa forma que Marcelo explica o início de sua trajetória

no setor de TI. Foi em 1998, quando trabalhava em uma empresa na cidade de Porto Alegre. Na ocasião, gerenciava a rede Novell e fazia manutenção em um sistema em Fox Pro. "Fundei a Ibrowse por influência de meu atual sócio, André Magrisso, de quem fui estagiário, programador e analista na empresa em que trabalhava. Meu objetivo era ter tempo para me formar na Unisinos. Só que ele acabou saindo da empresa da qual era sócio e começamos a trabalhar juntos."

Daí por diante a empresa cresceu e as viagens vieram. Em 2001 Marcelo largou os estudos. Rapidamente vendeu seu Logus ano 95 e se mudou para o Rio de Janeiro. Entre tarefas e obrigações, a divisão da empresa ficou bem estipulada: Marcelo ficaria na cidade carioca e seu sócio, em Canoas, no Rio Grande do Sul. "O dia a dia é tranquilo. Temos muita sinergia. Ele me ensinou praticamente tudo em termos de empresa", conta nosso entrevistado.

Diante de tantas histórias e acontecimentos, Marcelo não esquece jamais das dificuldades do início. "Na época, as passagens aéreas eram caras e eu viajava muito de ônibus. Principalmente nos trajetos Porto Alegre/Florianópolis e Rio de Janeiro/Belo Horizonte. O que ocorria era que eu viajava à noite, economizando uma diária de hotel. Ao chegar pela manhã no destino, o banho era na própria rodoviária. Cada uma tinha suas peculiaridades, então fui me especializando (risos). Passei algumas vezes pelas rodoviárias de Porto Alegre, Floripa, Curitiba, Santos, São Paulo, Rio e Belo Horizonte."

Mercado de TI

Quando o assunto é o setor de Tecnologia da Informação, Marcelo não economiza palavras. Segundo o diretor da Ibrowse, o mercado de TI brasileiro passa por um momento ímpar, tanto para as empresas quanto para os profissionais. Para ele, a economia está aquecida e todas as empresas precisam de competitividade, agilidade e informação. Como consequência temos volume de demanda para o setor. "O acesso a equipamentos e softwares está muito facilitado no momento e comprar um 'micro' está muito acessível nos dias de hoje. Colocar software nele também. Assim, pessoas com poucos recursos podem iniciar na carreira e empresas podem nascer sem grandes investimentos. O que me preocupa é o encarecimento da mão de obra em função da escassez de profissionais já prontos. Essa situação impacta nos preços e na competitividade com o exterior. Nossos encargos tributários e impostos são muito pesados, principalmente se avaliarmos o retorno de serviços que nossos governos proporcionam."

Mesmo assim, Brambila é otimista. Segundo ele, alguns ajustes na legislação trabalhista, sem redução de direitos, podem trazer mais ganho para os colaboradores e para as empresas.

Futuro

Segundo Marcelo, o service desk, o field support e as demais áreas voltadas para suporte e atendimento a usuários devem seguir o movimento de crescimento do uso de recursos tecnológicos. Na área privada, serviços estruturados e organizados já são comuns. "A difusão do uso de boas práticas é percebida pelo grande número de profissionais com certificação ITIL. Agora, pequenas e médias empresas começam a perceber ganho na profissionalização dos setores de service desk", explica.

Marcelo ainda afirma que, na área pública, o movimento de profissionalização geral das compras de serviços promove uma busca em substituição às contratações de simples alocação de mão de obra. "O Ministério do Planejamento (MPOG), por meio da Secretaria de Logística e TI (SLTI), iniciou esse movimento com base nas Instruções Normativas 02 e 04/2008 e suas alterações posteriores, orientando para contratação de soluções focadas em serviços, proibindo alocação de mão de obra. As licitações passaram a trabalhar com outras métricas e a considerar SLAs. Considerando a contínua disseminação de metodologias e serviços com base nas 'melhores práticas', aliado ao movimento do poder público, que é grande comprador, vejo um futuro promissor para o service desk e o field support no Brasil."

Quando questionado sobre o mercado de aquisições e fusões, Marcelo acredita que o setor de service desk está inserido no contexto geral das empresas de TI e serviços. Para ele, uma empresa com atrativos, como carteira de clientes grande e/ou qualificada, baixo passivo trabalhista e bons indicadores contábeis no balanço, será alvo de aquisição ou fusão. "É mais efetivo para uma empresa de fora adquirir uma empresa nacional já estruturada em service desk do que montar tudo do zero", explica ele.

Profissional

Como qualquer profissional experiente no setor, Brambila deixa claro que para ingressar no service desk ou em qualquer operação de suporte ao cliente é preciso comunicação. "Falo do sentido mais completo da comunicação: se apresentar de forma adequada, escrever bem, falar bem e ouvir melhor ainda." Ele também afirma que o profissional deve entender qual a missão, visão, mercado, concorrentes e, principalmente, a história da empresa na qual trabalha.

DESENVOLVIMENTO no nordeste

Econonomia refletindo nas operações de TI

por Cintia Caputto

No mês de janeiro fui fazer dois trabalhos em duas empresas da querida região nordeste brasileira. Não foi a primeira vez que me aventurei por lá, por isso, tinha a plena ciência de estar em uma parte do mundo que possui belezas indescritíveis. No entanto, assim como da última vez, não foram exatamente as paisagens que me chamaram a atenção, mas sim os sinais do desenvolvimento econômico.

A conversa com pessoas, os guindastes espalhados por cidades como Recife, Salvador e Fortaleza e os carros modernos nas ruas me mostraram na prática o tal do crescimento chinês experimentado pelo nordeste brasileiro e que leio nos jornais do sudeste com certa frequência.

Você deve estar se perguntando porque estou ressaltando esse fato em minha coluna e o que isso realmente representa. E a resposta é: o desenvolvimento econômico está refletindo nas operações de TI da região. Isso despertou um gigante mercado consumidor adormecido e as grandes empresas estão começando a se dar conta de que não podem mais ignorar a região.

Quando leio que fabricantes de motores automotivos e até empresas como a Nestlé estão optando por construir fábricas na região, fica claro que agora as empresas locais

terão que se preparar para concorrer com grandes players nacionais e até globais. E a TI desempenha, definitivamente, um papel imprescindível nesse novo contexto. Essas duas empresas para qual eu prestei serviços pelo HDI estão nitidamente se preparando para esse novo mundo.

Uma delas é uma indústria de grande porte, enquanto a outra é uma integradora de serviços de TI. A operação de serviços de TI da indústria teve um avanço em um ano que poucas empresas com as quais eu tive contato conseguiram. Já a prestadora de serviços, está buscando as melhores práticas de mercado para se tornar ainda mais competitiva na região e enfrentar a chegada de pesados concorrentes de outros recantos.

Saindo da esfera do setor privado, fico impressionada quando olho para o âmbito governamental. A quantidade de órgãos existentes e a força econômica que eles representam para essa região é algo inimaginável para quem é de fora. Boa parte dessas instituições são responsáveis por injetar, de diversas formas, os recursos na economia local, proporcionando e alavancando o desenvolvimento. Mas também é perceptível a movimentação de alguns desses órgãos para se enquadrar em um cenário que exigirá serviços muito melhores à população e às empresas que lá estão se instalando.

Fico imaginando o impacto que as dezenas de milhares de turistas, que irão ficar em média 20 dias no País durante a Copa do Mundo de 2014, causarão na economia local. O sistema de check-ins das companhias aéreas em aeroportos, o sistema de Internet nos hotéis e restaurantes, o sistema de telefonia celular com a explosão do uso de smartphones e até os souvenirs vendidos durante o evento exigirão operações de TI extremamente estruturadas.

O que me conforta é que percebo uma preocupação e um movimento de profissionalização das operações de TI das instituições privadas e públicas da região. Só espero que seja célere o suficiente para atender à demanda de seus negócios e não se torne um gargalo para atender às necessidades dos clientes em um mundo tão dinâmico.

Sobre o autora

Cintia Caputto - com experiência de 13 anos em service desk e field services, tem amplo conhecimento em gestão de equipes, desenvolvimento estratégico para melhoria no atendimento, desenvolvimento de processos, monitoramento, dimensionamento de equipes, controle de custos, maximização de ROI, scripts e metodologias de trabalho. Com passagem por empresas como HP, Atos Origin e Stefanini, a especialista é hoje a principal responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual produzido pelo HDI Brasil em parceria com os demais profissionais do Strategic Advisory Board, bem como a interface com o HDI no mundo. É instrutora e auditora certificada HDI.

TEMPESTADES!

Aprendendo a lidar com elas

© ally

Por Kirk Weisler

A empresa Weather Channel ajuda a nos preparar para uma tempestade. A inexistência dessa possibilidade no passado resultava em terminar o dia passando frio e/ou molhado. Isso me levou a ser um visitante regular do site www.weather.com. Eu consulto a previsão do tempo e me preparo adequadamente para qualquer tempestade inesperada.

Todos nós do mundo de suporte já vivenciamos momentos de tempestade e lidamos com equipes tempestuosas. Uma coisa que me ajudou tremendamente no meu trabalho de construção de equipes, melhoria de cultura e aumento do sentido de comunidade no service desk foi a compreensão que eu ganhei anos atrás, por meio de um modelo muito simples de dinâmica em grupo, conhecido como modelo Storm Form Norm. A experiência me ensinou que o entendimento desse simples modelo pode ajudar muito um gerente de service desk quando ele lida com a constante dinâmica de sua equipe (e sua jornada em tempestades).

Vamos explorar brevemente as cinco fases de desenvolvimento de um grupo: Formação, Tempestade, Normatização, Execução e Reforma, além do que as pessoas podem fazer, sentir e pensar em cada uma destas fases.

1. Formação

Esta primeira etapa se depara com os membros da equipe basicamente preocupados com "para que estamos aqui?". As pessoas tendem a buscar por um líder forte para fazer as coisas evoluírem. As discussões focam nas diferentes percepções da razão da formação daquele grupo. As pessoas ficam analisando se querem fazer parte do grupo. Pouco trabalho é realizado nesta fase porque todo mundo está um pouco preocupado com a nova situação, o que se espera deles e se eles serão avaliados e aceitos pelo grupo. No entanto, esta fase passa rapidamente. As duas coisas mais importantes a realizar aqui são: (1) Todo mundo precisa se sentir acolhido, incluído e ter a sensação de que sua opinião será respeitada. (2) É preciso haver algum consenso ou acordo de grupo sobre a missão básica ou objetivo.

2. A fase da Tempestade

Uma vez que os membros tenham "comprado" o grupo e seus objetivos, a tendência é que haja um momento de jogos de poder e/ou choques de personalidade em uma infinidade de maneiras...esta é a fase da "Tempestade". Outros membros do grupo podem contestar formalmente ou informalmente a liderança estabelecida durante essa fase. Interesses especiais podem resultar na tentativa de autoafirmação. Pode haver

muitas ideias diferentes sobre como atingir as metas. Os membros podem se sentir instáveis nesse momento e a polarização pode ocorrer no grupo.

Alguns grupos podem passar essa fase em uma reunião, enquanto outros podem ficar presos nela por anos. O líder e/ou gerente do service desk pode minimizar os danos da fase da Tempestade não entrando em pânico, estando ciente de que os conflitos ocorrerão e lidando com isso de uma maneira saudável, quando acontecer. É importante demonstrar a confiança de que esta é uma fase saudável e que o grupo vai resolver.

LEMBRE-SE: a fase da "Tempestade" ocorrerá, é natural. Portanto, não tente evitá-la. Lide com isso. É a fase divisora de águas. Ou você passa por ela ou desmorona. Minha experiência é que a maioria das tempestades ocorre em torno de perfis de personalidade, diferentes filosofias e egos.

3. Normatização

Eliminando as diferenças, o grupo deve chegar a um acordo geral sobre as regras básicas e de como fazer seu trabalho. Essas regras, ou "normas", poderiam abordar como as pessoas se tratam, como as reuniões são conduzidas, quem vai fazer o trabalho, como ele será realizado e como a responsabilização ocorrerá. Nessa fase, o líder pode se tornar muito menos diretivo. Os membros da equipe se sentirão confortáveis e haverá um sentimento de coesão e espírito de equipe comum.

Durante a fase de Tempestade, sua equipe pode tomar decisões sobre defender uns aos outros, ou mesmo trabalhar fora de um processo para responder a problemas críticos, por exemplo.

Algo que eu sempre senti falta nessa fase é uma nova ênfase na missão, visão e metas que foram introduzidas na etapa de "Formação". Lembre-se, muito ou tudo isso foi esquecido quando os membros da equipe tentaram resistir e sobreviver à "Tempestade". Uma vez que você sentir que a sua equipe está saindo da fase da "Tempestade" e entrando na fase da "Normatização", é o momento perfeito para começar a rearticular a missão, visão e objetivos. Quando eu digo "rearticular", o que eu realmente quero dizer é que você comece a pregar como um religioso fanático, com fervor, paixão e repetição.

4. Realização

Agora que a equipe estabeleceu suas normas e passou pela "Tempestade", ela se tornou capaz de diagnosticar a resolução de problemas e tomar decisões com unidade. Esta é a fase em que ocorrerá um alto desempenho e a moral vai subir. O grupo pode se tornar cada vez mais criativo e o líder se depara com seus membros tendo mais iniciativa por se sentirem livres para usar suas forças e talentos para atingir, ultrapassar e superar os objetivos, cumprindo a missão estabelecida. A equipe pode funcionar como um corpo único, trabalhar em forças-tarefa ou como indivíduos... mas ainda se sentem responsáveis perante o todo. Iniciativas de liderança podem vir de qualquer membro do grupo e a maioria dos membros compartilham a responsabilidade de bom grado.

5. Reforma

Em algum momento, a maioria dos grupos retornam ao estágio de "Formação", porque a sua finalidade original foi alcançada ou por causa da mudança de líderes e membros. A causa mais provável é que o negócio solicite os serviços dos mais qualificados e agora totalmente treinados para preencher outras funções na empresa. Muitas vezes, ouvimos gerentes de service desk lamentando essa ocorrência, quando, na minha opinião, deveriam comemorar e ver esse fato pelo prisma correto: um dos maiores pontos de alavancagem que temos para obter recursos para treinamento e capacitação, influenciar a cultura da organização e até mesmo construir o nosso currículo pessoal. Mas esse é um assunto para outro dia.

Medidas deliberadas e processos devem ser implantados para permitir a muitos dos membros da equipe experimentar papéis de liderança em vez de apenas alguns. Por isso, há sempre alguém para avançar quando outros não podem. Naturalmente, é sempre mais fácil dizer do que fazer, mas só é difícil a primeira vez... já que com um processo em vigor, a carga de trabalho diminui e a felicidade das pessoas e o desenvolvimento pessoal aumentam exponencialmente.

Entender os fundamentos dessas fases do desenvolvimento de equipe realmente me ajudou em situações difíceis, quando a diversidade e, às vezes, difíceis personalidades, mas talentosas, estavam presentes. Na verdade, compartilhar esse modelo com o grupo da linha de frente e usá-lo para ajudar a definir as suas expectativas têm sido altamente eficaz para ajudar todos os envolvidos para se prepararem, da melhor forma possível, para as tempestades que virão. Espero que esse conhecimento também lhe ajude a navegar com sucesso através das naturais tempestades que seu service desk enfrentará.

Sobre o autor

Kirk Weisler é o presidente e fundador do Team Dynamics Inc., um laboratório de desenvolvimento de liderança dedicado a ajudar pessoas a ajudarem a si mesmas e suas organizações, através da criação de experiências que aceleram as relações, a aprendizagem e os comportamentos positivos das equipes.

HUMOR

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

Melhores resultados e maior produtividade

CEC-Help Desk

Você não precisa gastar muito por um software completo

versão mobile

CATÁLOGO DE SERVIÇOS · SLA · CMDB · ITIL · DASHBOARD · BASE DE SOLUÇÕES · PESQUISA DE SATISFAÇÃO · INVENTÁRIO DE HARD/SOFT

evoluA software 20 anos

Mais de 200 clientes pelo Brasil

ESPM · ThyssenKrupp · FISK English - Español · TRACK & FIELD · PILOT · DIMEP · CBA · Gertec · Grupo Parvi · ZEISS CARL ZEISS VISION · FRICON · Volkswagen · DIGISYSTEM · GRAACC · ODEBRECHT

www.evolua.com.br - cec@evolua.com.br

DPZ

NO MERCADO DE TI, TER UMA CERTIFICAÇÃO PODE SER UM GRANDE DIFERENCIAL NO SEU CURRÍCULO.

Faça cursos preparatórios para certificações em tecnologia no Senac.

O Senac é modelo quando se fala de cursos preparatórios para as principais certificações de tecnologia do Mercado, como Microsoft, Oracle, Cisco, LPI, PMI, Furukawa, SAP, ITIL/EXIN, HDI, Panduit e Symantec.
O Senac também conta com as melhores parcerias: aplica exames de certificações em parceria com a Pearson VUE e Prometric. Além disso, estimula a vivência profissional, o empreendedorismo e oferece uma infraestrutura de ponta com professores altamente especializados. Por isso, na hora de fazer uma certificação em TI, não pense duas vezes: faça Senac. Você vai descobrir por que o Senac é um multiplicador de chances.

BOLSAS DE ESTUDO:
CONHEÇA CRITÉRIOS ACESSANDO WWW.SP.SENAC.BR/BOLSASDEESTUDO

MULTIPLIQUE SUAS CHANCES

senac
são paulo

0800 883 2000
www.sp.senac.br

Parceiros Tecnológicos: