ANO II - Nº 09 - DEZEMBRO 2012 / JANEIRO 2013 - WWW.HDIBRASIL.COM.BR/REVISTA - R$ 12,90

HDI SupportWorld™

Brasil

A REVISTA LÍDER MUNDIAL EM SERVICE DESK E FIELD SUPPORT

O QUE IMPORTA É O RESULTADO

MINISTRO DO TCU AUGUSTO SHERMAN CAVALCANTI ESCLARECE OBRIGAÇÕES NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI POR ÓRGÃOS PÚBLICOS.

BATE-PAPO

Adilson Robes, gerente regional – MG da SONDA IT

CARREIRA

Douglas Barul, Global Service Desk Country Manager Brazil – HP

Seus usuários têm problemas com o suporte SAP?

Há mais de 21 anos no mercado, a Resource é uma das maiores integradoras de serviços de TI do país, classificada pela IDC, como a empresa que mais cresceu em market share nos últimos anos.*

Com um amplo portfólio de serviços, a Resource oferece uma nova solução completamente aderente às suas necessidades de atendimento e suporte SAP: o **SERVICE DESK SAP**.

DIFERENCIAIS

- Atendimento SAP 24x7 multilingue certificado RunSAP
- Know-how em regras de negócios e sustentação de ambientes SAP
- Cases nacionais e globais em mais de 40 empresas
- Processos de atendimento e base de conhecimento específicos
- Plano de formação e desenvolvimento de carreira em SAP

SERVICE DESK SAP

Uma oferta totalmente especializada em atendimento SAP

Acesse o hotsite da Resource, conheça nossos cases e descubra como um dos maiores parceiros SAP pode te ajudar!

www.resource.com.br/servicedesksap

Resource IT SOLUTIONS

*Fonte: IDC Brazil IT Services Tracker 2011

SUMÁRIO

04 **CARTA DO EDITOR**

05 **CARTAS**

06 **BIBLIOTECA**

08 **BATE-PAPO** *Adilson Robes, gerente regional da Sonda IT em Minas Gerais*

12 **CASO DE SUCESSO**

32 **CARREIRA,** *com Douglas Barul, Global Service Desk Country Manager Brazil – HP*

COLUNISTAS

14 GESTÃO DE QUALIDADE, *por* Eduardo Von Atzigen
Qualidade em Centros de Suporte de TI

16 ECONOMIA, *por* Ricardo Mansur
TIC como indicador financeiro nas crises

24 SUPORTE TÉCNICO, *por* Roberto Cohen
Vá para o brejo melhorando de maneira contínua

26 SATISFAÇÃO DO CLIENTE, *por* Fernando Baldin
Satisfação garantida: é possível?

28 CONSELHEIRO DO SERVICE DESK, por Kid
Centro de Serviços Compartilhados no Service Desk

34 GESTÃO TI, *por* Alexandra Hütner
Por onde começar?

36 CONEXÃO INTERNACIONAL, *por* Paul McDougall
O debate aumenta, mas as estratégias de terceirização permanecem em pleno funcionamento

38 HUMOR, *por* André Farias

18 **MATÉRIA DE CAPA**
Contratação de serviços de TI por órgãos públicos

Capa: divulgação TCU. A produção de capa é de Clovis Rolemberg Jr.

carta do EDITOR

Divulgação

Chegou a hora de equalizar a TI nos governos

Você, que não tem conhecimento profundo sobre operações de TI em órgãos públicos, ficaria boquiaberto sobre a diferença do nível de maturidade de gestão dos serviços de TI entre órgãos federais, baseados em Brasília, e os órgãos pertencentes às esferas municipais.

Algumas das instituições federais são referências até se comparadas a empresas privadas, enquanto muitos órgãos municipais não praticam o básico das boas práticas de gerenciamento de suas operações.

Olhando para esse cenário, a edição Dezembro 2012/ Janeiro 2013 da revista SupportWorld Brasil aborda uma mudança que pode ser crucial para os departamentos de TI dos órgãos públicos Brasil afora atingirem um nível de qualidade em que realmente agreguem benefícios para a entrega dos serviços aos cidadãos.

Essa mudança refere-se ao modelo de terceirização de serviços de TI. Em muitos lugares do Brasil, a quantidade de pessoas a ser alocadas pelos terceirizadores e as exigências de formação educacional dos analistas de TI ainda são os componentes principais das licitações de contratação de prestadores de serviços de TI. Esse modelo, na maioria das vezes, se mostra retrógrado, pois não se preocupa efetivamente com a qualidade do serviço prestado.

Para diminuir essa distorção, dedicamos nossa matéria de capa, protagonizada por uma entrevista com o ministro substituto do TCU, Augusto Sherman Cavalcanti, a esclarecer alguns pontos cruciais dessa mudança. O ministro esclarece como alterações na legislação exigem o direcionamento pela qualidade, a fim da melhor administração do recurso público.

Nosso objetivo com essa matéria é fortalecer as diretrizes defendidas pelo TCU na contratação de prestadores de serviços de TI e consequentemente melhorar a qualidade dos serviços de TI entregue aos demais funcionários e aos cidadãos. A tarefa não é tão simples, já que muitos gerentes ainda possuem valores antiquados, como visualizar seu sucesso com base no número de subordinados ou não aderir a uma nova forma de contratar serviços em virtude do trabalho de gestão que ele gera.

Entretanto, se um órgão de controle como o TCU se coloca na condição de um dos principais agentes de mudança, o HDI, como instituto, cuja missão é ajudar o desenvolvimento do mercado de suporte de TI, não poderia ficar de fora desta missão.

Esta edição também traz uma entrevista bastante esclarecedora com o gerente regional de Minas Gerais da Sonda IT, Adilson Robes, sobre coaching no Service Desk. O gestor fala sobre como esse modelo de gestão de pessoas, bastante difundido nos Estados Unidos, pode ser uma grande arma para reter seus talentos em um momento de falta de mão de obra qualificada. Mais do que isso, Adilson explica como desenvolver o talento de seus profissionais simplesmente utilizando ações relacionadas a coaching.

A seção Carreira traz a trajetória vencedora do Service Desk Country Manager da HP no Brasil, Douglas Barul. O executivo conta como trilhou uma carreira de sucesso, expondo diversas lições a serem aprendidas para quem também quer chegar ao topo.

Boa leitura!

Luiz Couto

Luiz Couto
CEO do HDI Brasil

CARTAS

Fiquei bastante surpreso com a capa da última edição da SupportWorld Brasil. A princípio, tomei um susto, mas a matéria foi muito esclarecedora e já me deu ideias para realizar ações de melhoria para a minha equipe de suporte de campo.

Lauro Tavares – Uberlândia/MG

Concordo com o Marcio Oliveira, entrevistado que disse que, no médio e longo prazos, as empresas que priorizam qualidade devem se sobressair em relação àquelas que usam o preço como principal arma de venda.

Aguinaldo Dantas – São Paulo/SP

Seria ótimo se todos pensassem da forma como o colunista Ricardo Mansur colocou em seu último artigo, dizendo que a tecnologia pode ser a grande arma para combater momentos de crise. O problema no Brasil é que a TI, na maioria das vezes, recebe investimentos apenas quando a diretoria percebe que ela está atrapalhando o bom funcionamento de algo dentro da empresa, e não para ganhar competitividade em relação aos concorrentes. Eu tenho percebido uma mudança nesse pensamento, mas ainda é uma minoria.

Mateus Agostino – Ribeirão Preto/SP

COMO ASSINAR A REVISTA?

A assinatura da revista ***SupportWorld Brasil*** é feita por meio do site www.hdibrasil.com.br/revista. O custo da assinatura anual (6 edições) é de R$ 69,90. Dúvidas, contate-nos pelo telefone (11) 3071-0906.

Agradecemos críticas e elogios enviados à redação da ***SupportWorld Brasil***. Todas as mensagens serão lidas e contempladas para futuras pautas para a revista. Envie sua mensagem para o e-mail redacao@hdibrasil.com.br ou ao 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 II – Nº 9 – EDIÇÃO DEZEMBRO 2012/ JANEIRO 2013

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
Analista de marketing: *Mariana Pontes*
mariana@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: *Fernanda Araújo*
fernanda@hdibrasil.com.br
Analista de produtos*: Arthur Grandi*
arthur@hdibrasil.com.br

EXPEDIENTE EDITORIAL
Jornalista responsável: *Natalia Gela – MTb 54.871*
redacao@hdibrasil.com.br
Revisão:
Maria Elisa Guedes
redacao@hdibrasil.com.br
Diagramação e criação:
Clovis Rolemberg Jr.
clovis@hdibrasil.com.br

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

Anuncie sua empresa!
(11) 3071-0906

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

Central de relacionamento HDI:
(11) 3071-0906

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

HDI Brasil
Rua Dr. Renato Paes de Barros, 714 – Cj. 74
Itaim Bibi – São Paulo/SP – CEP: 04530-001
Impressão: 3M PRODUÇÃO GRÁFICA
Circulação: nacional
Periodicidade: bimestral

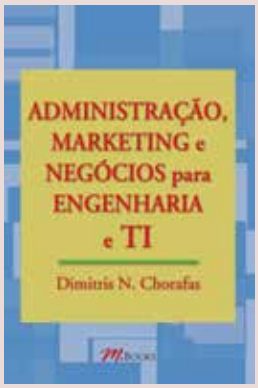
midiabooks

A revista SupportWorld Brasil *é uma publicação bimestral do* HDI Brasil, *sob a realização da* Editora MidiaBooks Ltda., *e contém artigos sob a licença da* United Business Media (UBM). *Os textos traduzidos desta edição contam com a autorização do* HDI *e da divisão a que pertence,* TechWeb, *do grupo* UBM – United Business Media.

As opiniões dos artigos/colunistas aqui publicados refletem unicamente a posição de seus autores, não caracterizando endosso, recomendação ou favorecimento por parte do HDI Brasil *ou quaisquer outros envolvidos nesta publicação.*
Todos os direitos reservados.

Dicas de leitura...

ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E NEGÓCIOS PARA ENGENHARIA E TI
Autor: Chorafas, Dimitris N.
Editora: M.Books
Idioma: Português



Usando estudo de caso, este livro ilustra os princípios, as políticas e as práticas administrativas empregadas por algumas das empresas mais bem-sucedidas ao redor do mundo. Os estudos de caso no mundo real fornecem insigths valiosos em uma variedade de questões que confrontam os tomadores de decisões nas empresas.

Ao explicar como desenvolver estratégias efetivas e planos de negócios, o texto proporciona os conceitos, assim como as ferramentas, para manter os projetos nos trilhos.

Chorafas explica como desenvolver produtos competitivos e usar as estratégias de precificação para alcançar uma vantagem sobre sua concorrência.

EXPERIÊNCIAS EM GESTÃO DE PROJETOS: Diário de Bordo
Autor: Lopes, Alfredo José
Editora: BRASPORT
Idioma: Português

O autor procura, com esta obra, desmistificar muito do que se escuta a respeito em discursos repletos de "jargões" e expressões incompreensíveis à primeira vista. Imaginado como um Diário de Bordo, focado na experiência e no aprendizado do autor ao longo de sua carreira, o livro apresenta dicas relacionadas à metodologia de projeto, a estratégias de comunicação, a discussões sobre aspectos de governança, à gestão de equipe e a vários tópicos práticos, tais como: lidar com consultores, reuniões de projeto, gestão de riscos, processos de "escalation", "Issues Log", etc.

EXCELÊNCIA EM LIDERANÇA PARA TI – Como Entregar Resultados Através das Pessoas
Autores: Waller, Graham; Hallenbeck, George; Rubenstrunk, Karen
Editora: M. Books
Idioma: Português

Este novo livro de liderança mostra como líderes nas áreas de tecnologia devem proceder para gerenciar, motivar e conduzir pessoas para proporcionar resultados nos negócios.

Por meio de sete habilidades essenciais, substanciadas por depoimentos de CIOs e executivos de TI, os autores ensinam como liderar com sucesso, bem como provam que o domínio destas habilidades produz grandes retornos. Recheado de histórias e depoimentos, facilita a compreensão aos leitores. Liderança é fundamental na área de TI.

A ESTRATÉGIA DO OLHO DE TIGRE
Autor: Grinberg, Renato
Editora: Gente
Idioma: Português

O mundo profissional está cada vez mais competitivo. Vivemos em uma verdadeira selva corporativa, na qual todos os dias é preciso lutar muito para crescer na carreira e na profissão. Hoje, não basta ter as informações certas e as competências desejadas. É preciso possuir as atitudes e as posturas que nos façam realmente vencer.

Garra, determinação, precisão e força fazem parte do comportamento de quem descobriu como ser bem-sucedido. Desenvolva a estratégia do olho de tigre e seja uma daquelas pessoas que toda empresa quer em sua equipe.

Cherwell Service Management Plataform

Reconhecida pelo Forrester Research como uma "líder emergente" e incluída no Quadrante Magico do Gartner 2012 como uma das três melhores soluções em ITSM do mundo, a plataforma de gerenciamento de serviços Cherwell é flexível, moderna e com recursos ilimitados.

Certificada com o selo PinkVERIFY em 11 processos ITIL, é uma solução completa, com funcionalidades e características únicas, o que a tornam uma revolução na gestão e controle de processos para seu negócio.

CHERWELL PREFERRED PARTNER™

BusinessStation

Knowledge Transition for your Company

TEL:. 11 2495.1337 :: **EMAIL:**. contato@bstation.com.br

www.bstation.com.br

© apparence

Treinamento para o sucesso

Por Natalia Gela

Resultados, resultados, resultados! Essa incansável busca por resultados está cada vez mais acirrada, competitiva e aprimorada entre as empresas. É pensando nisso que as organizações estão investindo cada vez mais em coaching, de forma a motivar e capacitar a sua equipe. A escolha por essa ferramenta pode fazer a diferença na hora de alcançar as metas, bem como evitar o turnover, pois todos os envolvidos são beneficiados.

Diferente do mentoring, o coaching é voltado para profissionais experientes de forma a aprimorá-lo e treiná-lo em questões como, por exemplo, gerenciamento de crises, melhoria na produtividade e em relacionamentos interpessoais. O coaching busca treinar o profissional no processo de autoconhecimento, para que este desenvolva suas habilidades e competências e esteja capacitado a tomar decisões e a achar soluções para os problemas encontrados no dia a dia, tanto em sua vida profissional como pessoal.

Mas como saber quando é necessário buscar esse serviço? Quais benefícios o coaching trará para a minha empresa? Essas e outras questões serão respondidas neste bate-papo com Adilson Carlos Robes, gerente regional da Sonda IT, em Minas Gerais.

Boa leitura!

Fale um pouco sobre o seu trabalho na Sonda IT.

Estou na Sonda IT há uma década e hoje sou gerente regional de delivery em Minas Gerais. Minha função é manter a empresa, os colaboradores e os clientes dessa regional contentes, tanto com os resultados quanto com tudo que aqueles buscam. Gosto da expressão "agregar valor", a qua para uma parte dos envolvidos significa gerar lucros, benefícios e, acima de tudo a certeza de que estão no caminho certo. E para os outros envolvidos – os colaboradores –, que faça parte de seu crescimento e que o modelo de gestão que aplico possa gerar para estes a diferença em suas carreiras. Sempre fui focado em pessoas e posso dizer que nunca tive o desprazer de um não cumprimento de metas nesta minha trajetória. Centros de suporte e gestão de equipes multifuncionais, métrica, indicadores e contratos de portes diversos sempre foram minha especialidade.

A busca constante por corte de custos no Service Desk está ligada diretamente à melhoria operacional, ou seja, fazer mais com menos. Como o coaching pode auxiliar os gestores nessa missão?

O coaching pode ajudar e muito, tendo em vista que o custo com pessoas é o principal desafio das empresas. Saber maximizar a performance do pessoal e aumentar a motivação da equipe, diminuir o turnover e aumentar a satisfação dos clientes. E o coaching é a melhor ferramenta que conheço com esse alcance.

Como surgiu o coaching? Qual o objetivo central desse modelo de gestão de pessoas?

A origem do termo data de 1500, mas a aplicação como ferramenta para capacitar estudantes surgiu em meados de 1830. Já a partir de 1950, o termo se adapta na gestão de pessoas e é introduzido nas corporações.

Exclusivamente no Service Desk como a utilização do coaching pode facilitar o trabalho de gestão de pessoas exigido do líder de equipe?

O coaching tem em sua ação primária o estabelecimento da confiança entre o coach e o coachee, e esta é a primeira forma de um líder criar um verdadeiro relacionamento com sua equipe. Além disso, a escuta ativa e empática é essencial, o que permite ao líder de equipe utilizar e maximizar as competências de seu time, utilizando o que eles têm de melhor.

Como você vê os benefícios para uma empresa com a aplicação do modelo de coaching no Service Desk?

As equipes de Service Desk são muito jovens, assim como seus líderes e gestores. E cada vez mais as empresas focam na gestão de resultados, aos quais muitos desses colaboradores estão despreparados para entender. O que o coaching ajuda é no acolhimento desses jovens de maneira a oferecer o que estes necessitam neste momento de suas vidas e carreiras: atenção. O coaching cria um elo muito grande entre os objetivos das equipes e empresas e as competências dos profissionais, o que gera o vínculo entre o desafio e metas dos profissionais e os objetivos e resultados da empresa, fazendo com que aqueles reconheçam sua importância para o negócio.

Como o coaching impacta na satisfação dos analistas e técnicos de suporte?

Como disse anteriormente, quando os profissionais são ouvidos e têm acompanhamento e feedback de performance e conseguem enxergar seu envolvimento no processo e ter clareza sobre a importância da dedicação, de atingir metas, sobre a importância disto na evolução de sua carreira e, principalmente, no que isto engrandece sua vida. Sua satisfação com seus líderes e gestores aumentam e consequentemente se sentem mais satisfeitos com a empresa e o ambiente de trabalho.

Como o coaching pode ser uma arma para reter talentos e diminuir o impacto da falta de mão de obra qualificada em TI?

No meu entendimento, todos os profissionais passam por fases de amadurecimento dentro de uma organização, e, obviamente, quanto menos vínculo eles possuírem com esta, menos eles resistem aos desafios. Quanto mais o profissional sente que é suportado, que está crescendo, recebendo feedbacks que o direcionam para o seu aumento de performance, há menos oportunidades de abandonar a empresa, pois ele fica mais exigente para aceitar uma nova oferta de trabalho. Nada muda da ótica de todo o relacionamento. Quando há amor (respeito, atenção), avaliação (feedback, conversa) e confiança, as pessoas sempre acreditam nos dias melhores e compreendem as dificuldades e aprendem que, para transpor estas, o trabalho e a dedicação mútua podem ser a chave. Nesses aspectos, o coaching é o caminho.

O coaching pode ser considerado uma espécie de framework, ou seja, há um modelo definido a ser seguido?

Jack Welch, eleito o líder do século em 2000 pela revista Fortune, disse: "No futuro, pessoas que não forem Coaches não serão promovidas. Gestores que forem Coaches serão a regra". Uma empresa nunca é maior do que as pessoas que a compõem, logo, digo que as empresas devem se atentar e muito a essa ferramenta, assim como se atenta a todos os frameworks de governança, afinal, as pessoas ainda estão no centro dos problemas e das soluções das organizações. E é importantíssimo que trabalhemos o que elas têm de melhor e consigamos criar um ambiente colaborativo e de crescimento recíproco.

> "O coaching tem em sua ação primária o estabelecimento da confiança entre o coach e o coachee, e esta é a primeira forma de um líder criar um verdadeiro relacionamento com sua equipe"

Para quem não conhece coaching, mas gostaria de obter os benefícios proporcionados por ele na operação de suporte, por onde começar?

Para tudo o que queremos fazer na vida, o caminho é se capacitar. O conhecimento das técnicas de coaching é essencial, pois, se forem aplicadas de forma equivocada, pode ser desastroso. Procure saber e entender o coaching e encontre uma instituição que tenha um trabalho de capacitação.

Como você vê a evolução da adoção do coaching no Brasil, em comparação com os Estados Unidos e a Europa, por exemplo?

O processo de coaching ainda é bem menos utilizado no Brasil do que na Europa e

nos Estados Unidos, em que há um conhecimento maior por parte das empresas dos seus benefícios. No Brasil, o mercado ainda está um pouco poluído, no qual os profissionais desenvolvem atividades de treinamento, mentoring e acabam denominando coaching. Entretanto, há uma previsão de crescimento de 20% ao ano. A maioria das grandes empresas e multinacionais já notou o benefício dessa ferramenta e, por isso, elas estão dando o espaço adequado.

Como você percebe o conhecimento dos gestores brasileiros sobre o tema?

Os gestores ainda não conhecem muito bem essa poderosa ferramenta e ainda são um pouco céticos quanto à sua aplicação e ao seu resultado. Muitos acreditam no modismo e desconhecem que o coaching já apresenta há anos sua eficácia ao mercado. E que a sua não aplicação já demonstra um atraso no seu modelo de gestão.

O coaching é aplicável a qualquer tamanho de empresa ou apenas a grandes e médias? Por quê?

O coaching é aplicável a qualquer tamanho de empresa e equipe. Hoje, temos para qualquer objetivo, life coaching, personal coaching, etc.

Ele pode ser feito individualmente ou é destinado apenas para grupos? Qual a diferença de aplicação?

A diferença é que quando trabalhado individualmente, trabalhamos os objetivos pessoais do recurso humano. E quando trabalhamos a equipe, trabalhamos as metas a serem alcançadas por ela. Se houver uma aplicação equivocada do coach, ao final de um trabalho, você pode ter cada um correndo por seu objetivo, o que desqualifica o trabalho e com certeza não traz os resultados esperados.

Gostaria de ressaltar algum outro aspecto sobre coaching em suporte?

Trabalhamos com a maior convergência de gerações no ambiente corporativo dos últimos anos. As empresas estão em busca de resultados e este é um tema que necessita ainda mais de trabalho de equipe. O tema já foi debatido no processo de reengenharia e na qualidade total, mas, nesse momento, onde prodígios da geração "x" e "y" dirigem corporações com profissionais da geração dos "baby boomers" e vice-versa, captar o que cada um tem de melhor e trabalhar em prol dos tão almejados resultados se torna essencial. Estamos na era colaborativa. Não alcançamos mais resultados no grito. Isso hoje é visto mais como fraqueza do que perfil. A área de suporte necessita cada vez mais de coaching. Precisamos que as empresas trabalhem seus recursos a fim de manterem seu capital intelectual o maior tempo possível, rendendo os frutos necessários. Ainda perdemos muito antes da colheita. Não se cuida como se deve das plantações corporativas. Há uma quantidade enorme de dinheiro que vai pelo ralo das empresas por falta de atenção nos processos de treinamento e desenvolvimento e coaching. Não se calcula o ROI e, por isso, se maquia muito essas perdas de mão de obra. Não se faz uma empresa 100% com profissionais 50%. ●

Tecnologia e educação lado a lado

A excelência do Grupo SEB na gestão de TI

Divulgação/ Grupo SEB

Por Natalia Gela

A história do grupo SEB está diretamente relacionada com tecnologia. Aficionado por esse mercado, o presidente do grupo, Chaim Zaher, resolveu implantar a tecnologia focada na educação de forma a agregar valor a suas escolas. Com certeza, uma decisão acertada, já que o faturamento do SEB gira em torno de R$ 500 milhões.

Tendo a tecnologia como seu mais importante pilar, o setor de TI não poderia deixar de ser um dos principais da empresa. São mais de 3 mil usuários diretos e 70 mil alunos que utilizam o ambiente de TI.

O CIO do SEB, Andrei Ramos Belo, conta que, à época em que entrou para o grupo, as áreas de TI e o pessoal de liderança sofriam com a inexistência de comunicação entre si. "Logo traçamos o perfil dos profissionais e inserimos o COBIT e ITIL para nos dar sustentação. Deixamos de atuar única e exclusivamente com desenvolvimento de novos produtos e partimos para governança como meta inicial, atuando na estabilização do ambiente. Em número, posso afirmar que, ao iniciar as atividades no grupo, havia três grandes projetos e, após a adoção das melhores práticas de mercado, ganhamos maturidade, saindo da fase 1 (inicial) para a fase 4 (gerenciada). No entanto, nossa meta é a 5 (otimizada), o que nos permitiu evoluir para 58 projetos nacionais", afirma Andrei.

Divulgação/ Grupo SEB

O CIO explica que a busca por talentos internos e o trabalho realizado para a sucessão desses foi outro fator indispensável. O que acontece é que cada um desses profissionais recebe um coaching e eles são 'marcados' como diretores de TI, o que permite o canal direto com os executivos do grupo.

"Além disso, havia convicção de que se realizássemos um trabalho de referência, teríamos oportunidade de romper as fronteiras da TI e aplicar os métodos de trabalhos em outras áreas, tão vitais quanto a TI. Nesse sentido, criamos o PEMSA - PROGRAMA DE ESTRUTURAÇÃO E MELHORIA DO SEB AS."

Andrei conta que, após a aquisição de algumas empresas, existiam três diferentes Centros de Serviços Compartilhados,

Divulgação/ Grupo SEB

cada um com seus processos, aplicações e times distintos. "Integramos na TI – como estratégia –, processos e projetos, e então iniciamos a revisão de todos os procedimentos. Após essa fase, integramos o CSC em Ribeirão Preto, São Paulo."

O CIO explica que o 'lema' era: "Não somos uma empresa de TI, somos parceiros estratégicos e devemos reverter este jogo, fortalecendo os elos da cadeia!".

A situação era a seguinte:

Insourcing

- 3 níveis de atendimento, denominado 'ilhas de conhecimento';
- Efetividade medida de 7% de atendimento no primeiro nível;
- Ligação não atendida, não medida;
- Tempo médio de espera para resolução do problema de até 10 dias.

Outsourcing

- Efetividade de 70% no primeiro atendimento;
- Ligações atendidas – 80% em 20 segundos;
- Tempo médio de espera para resolução do problema de 7,5 minutos.

"Havia sete indisponibilidades por semana gerando desperdício de 16% das horas dedicadas aos trabalhos dos profissionais usuários de tecnologia", analisa Andrei.

Dessa forma, o foco estava direcionado a melhorar a eficiência na prestação de serviços e ganhar maturidade. O desafio era romper com a cultura do desenvolvimento interno, uma vez que nem os serviços de limpeza eram terceirizados. "Desenhamos a cadeia considerando os fluxos e as SLAs de atendimento ao grupo e defendemos aos executivos a necessidade de superarmos este mito." O CIO avalia esse passo como um importante momento para o grupo, em que foi preciso identificar parceiros estratégicos e permitir que o foco fosse direcionado para a estratégia de sustentação e crescimento do SEB.

A partir daí, veio a escolha pela Algar Tecnologia (que se destacou pela sinergia com os valores do grupo) no momento em que o SEB buscava tornar o seu Centro de Serviço Compartilhado mais eficiente, fazendo com que ele fosse o principal elo na estratégia de negócios do grupo.

"A estruturação do CSC foi dotada de uma filosofia de mercado em que eficiência e excelência deveriam caminhar ombro a ombro. Necessariamente, teríamos de ter o padrão de mercado e muita competitividade, pois a diretoria executiva estaria medindo com os olhos do mercado. De fato, para rompermos o mito do outsourcing, seria necessário apresentar alguns ganhos, e este foi fundamental."

Esse modelo trouxe diversos benefícios para o negócio, tais como:

- Padronização de processos e sistemas: tempo e qualidade de fechamento contábil;
- Aquisição e adoção de novas empresas;
- Segurança e integridade das informações;
- Eficiência no processo da controladoria;
- Indicadores para tomada de decisão dos executivos;
- Processos fiscais em real time, não havendo necessidade de apuração após o fechamento;
- A questão de mobilidade aos executivos quanto à aprovação e ao acompanhamento de suas operações.

Andrei explica que, com o Service Desk estruturado e os serviços de especialistas como SO, DBA e Segurança alinhados, foi reestruturado o organograma, criando a liderança de estratégia em TI e a liderança de inovação em educação. Passando o foco para governança e projetos educacionais.

"Com isso, criamos alguns spin-off (confidenciais). O que podemos divulgar é a fábrica de tablets que, após 2 anos de atuação de um de nossos principais profissionais alocados na China, entregaremos um dispositivo de altíssimo padrão aos alunos do grupo SEB", afirma o CIO.

> "Havia sete indisponibilidades por semana gerando desperdício de 16% das horas dedicadas aos trabalhos dos profissionais usuários de tecnologia"

Futuro

Para Andrei, o grande desafio está ligado à mobilidade, alta disponibilidade e consumerização. "Para isso, estamos migrando para cloud computing privada e focaremos ainda mais no desenvolvimento de soluções para educação, pessoas e parcerias estratégicas. Outro fator instigante, é que o desenho da TI deverá ser agora de serviço com uma grande possibilidade de também ser um spin-off", analisa o CIO.

© Tomasz Trojanowski

Qualidade em Centros de Suporte de TI

Por Eduardo Von

Já se foi o tempo em que o conceito de qualidade era associado somente ao atendimento de requisitos.

Atualmente, a noção de que a satisfação do cliente é alcançada por meio do fornecimento de uma boa experiência é mais aceita.

Por exemplo: quando você vai a um restaurante, o mínimo que se espera é que se faça uma boa refeição, ou seja, que a comida esteja gostosa e de acordo com as suas expectativas. Mas isso não basta. Todo o serviço associado, respeito e atenção dedicados pelo garçom, decoração, música ambiente e até mesmo o comportamento dos outros clientes em volta influenciam no que chamamos de boa experiência.

Mesmo que você tenha a melhor refeição do mundo, se os outros fatores ambientais e os serviços não forem compatíveis, você não sai satisfeito e vai levar e divulgar a sensação de que aquele restaurante não tem qualidade!

Já se a comida for apenas boa, mas o serviço excelente, em um ambiente agradável, muito provavelmente você vai voltar para experimentar outro prato.

Isso sem falarmos no preço, uma parte importante dos negócios. Se a experiência for boa, o preço, quando justo, será plenamente justificável.

Com o desenvolvimento de padrões, normas internacionais da qualidade e a disseminação do conhecimento, a maioria das pessoas tem informações e algum conhecimento sobre o que chamamos de qualidade. Com isso, o grau de exigência dos clientes e usuários aumenta constantemente.

Hoje, as pessoas têm maior conscientização sobre o que esperam receber e usufruir em produtos e serviços, e têm meios de reclamar sobre não conformidades e terem seus direitos garantidos. Nesse aspecto, o Código de Defesa do Consumidor colabora como respaldo legal nos movimentos dos consumidores.

Outro bom exemplo são os parques da Disney. Todo o aparato e toda a infraestrutura são feitos para que o visitante se encante, literalmente. Todos os cenários, os funcionários, as atrações e os shows são direcionados à sua imersão em um mundo de fantasia. A limpeza e organização são impecáveis, o tratamento dispensado aos clientes fornece um nível de confiança e conforto raramente igualáveis. E o ambiente é tão bem estruturado que até música ambiente com os temas dos desenhos

© iulias

você escuta, mas não sabe de onde vem, pois o sistema de som está escondido e distribuído pelo parque. Eles seguem padrões e comportamentos que nos levam a querer retornar e recomendar a todas as pessoas.

Com esse cenário em mente, pense agora nos serviços de um Service Desk (ou Help Desk) de Tecnologia da Informação.

Além de fornecer o restabelecimento da operação normal para o usuário, de forma a deixá-lo satisfeito, muitas outras atividades e ações precisam acontecer.

Para oferecer uma boa experiência, um conjunto de fatores precisa convergir a fim de que o cliente continue a confiar e admirar o suporte de TI. Por exemplo, quando um usuário liga para o Service Desk sobre um incidente em seu computador, é importante que:

- O atendente abra a comunicação e escute o cliente;
- A conversa se mantenha com cortesia e respeito;
- As informações sejam completas e consistentes;
- Retorne a normalidade dos serviços e sistemas de TI conforme acordado;
- Sejam informados os próximos passos e as ações necessárias;
- O encerramento da chamada se dê com a garantia da satisfação do usuário.

Enfim, além da solução técnica, um tratamento humano tem de ser dado para que o cliente passe por uma boa experiência e fique com o sentimento positivo sobre nossos serviços. Lembre-se de que cerca de 75% do atendimento refere-se aos aspectos psicológicos e emocionais do usuário, e que somente os outros 25% são focados na real solução técnica do incidente.

Portanto, a qualidade no centro de suporte depende fortemente da capacitação dos atendentes, dos sistemas e do gerenciamento eficaz da área.

Posso citar como exemplo uma situação que ocorreu comigo. Certa vez, tarde da noite, eu estava em um aeroporto com fome e cansado. Resolvi, então, sentar em um fastfood de pizza. Eis que surge uma garçonete feliz e entusiasmada que, sorridente, me atendeu de forma educada e solícita. Até achei estranho uma pessoa tão animada naquele horário e em uma função desgastante por natureza. E não era só comigo, reparei que atendia todos de forma excelente e com a mesma simpatia e disposição, além de ser pró-ativa, oferecendo outros produtos. Isso foi tão marcante que nem me lembro da pizza! Eu não deixei de agradecer pessoalmente a ela e discretamente preenchi um formulário de sugestões com elogios e recomendações sobre a atendente e encaminhei à empresa. Isso é qualidade de atendimento, o resto é história.

Enfim, como certa vez me disseram: se quiser fazer um trabalho com qualidade, faça com amor!

Sobre o autor
Eduardo Von Atzingen tem mais de 23 anos de experiência em consultoria de gestão empresarial, estratégia, melhoria de processos e qualidade. Hoje, é diretor de consultoria e instrutor do HDI Brasil. Contato: eduvon1@gmail.com

TIC COMO INDICADOR FINANCEIRO NAS CRISES

Por Ricardo Mansur

O volume de contratações, investimentos e gastos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) indica de alguma maneira a temperatura operacional da economia nas crises. Vários estudos práticos confirmam o relacionamento entre o aumento do nível geral do emprego com o crescimento dos investimentos em TIC. As pesquisas evidenciam numericamente a relação existente entre o indicador da direção-geral da economia com o volume de gastos em Tecnologia da Informação e Comunicação. O relatório "Total Economy Database and 2011 Productivity Brief" (The Conference Board, www.conferenceboard.org) apresenta o relacionamento do crescimento do PIB com os investimentos em TIC.

Os gurus da economia estão desenvolvendo várias teorias sobre o forte e intenso relacionamento entre o comportamento dos gastos, investimentos e das contratações em TIC e o desempenho geral da economia nas crises. A análise dos dados da crise global de 2008 confirma muitas dessas teorias. A prova concreta do relacionamento foi alcançada com a determinação da correlação entre o desemprego, a recessão e os cortes e o nível de processamento dos chips nos computadores.

A área de TIC foi o primeiro departamento corporativo que sofreu significantes cortes orçamentários após a economia mundial entrar em colapso pela crise de confiança de 2008 que gerou, em países como a China, o ciclo de redução da taxa de crescimento, e em outros, como a Grécia, o mergulho na recessão. Os motivos para esse comportamento de correlação são de fácil percepção e entendimento. Os investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação raramente retornam como aumento direto das receitas ou da quantidade de clientes. Como eles representam o maior custo não operacional das empresas,

© vladthefool

e os gastos corporativos em tecnologia impactam com extrema força o lado negativo da demonstração dos resultados, é natural que TIC seja a primeira candidata para o corte orçamentário nas grandes crises financeiras. Todos os trabalhadores de tecnologia contratados conforme a lei trabalhista brasileira perceberam, nos últimos trinta anos, que, no primeiro engasgo da economia, a organização de TIC sente quase que imediatamente o poder implacável do machado do corte no gasto, no investimento e na equipe.

No recente ciclo de recuperação da economia nacional (iniciado no último trimestre de 2009), uma pesquisa experimental mostrou antecipadamente a tendência de reversão do ciclo recessivo pelo crescimento das contratações e aumento dos gastos e investimentos em tecnologia de informações pelas empresas. Isso significa que os números de TIC foram os primeiros na fila dos cortes quando as nuvens da tempestade apareceram no horizonte e também os primeiros a ser recuperados pela exigência de maior capacidade de atendimento aos clientes.

De uma forma ou de outra, os gastos, investimentos e contratações em TIC estão refletindo com atraso muito pequeno as mudanças no nível de confiança dos consumidores e a expectativa futura da economia regional. O comportamento financeiro de tecnologia de informações é muito sensível em termos de confiança e expectativa atual e futura por causa do tempo de resposta da organização de tecnologia. Raramente, ele é imediato. Por conta dessa característica de construção, é preciso realizar um intenso trabalho de planejamento para eliminar os efeitos da baixa velocidade de reação.

Normalmente, o vencedor de uma corrida de média e longa duração não é o mais veloz. É o mais bem preparado. Em geral, os projetos de TIC são de médio e longo prazo em função: (I) dos requisitos complexos para a implantação dos sistemas, (II) do tempo necessário para o desenvolvimento e teste da tecnologia, (III) das necessidades específicas da administração dos dados e das informações, (IV) da amplitude dos requisitos para a integração dos sistemas relacionados.

Com raríssimas exceções, os investimentos nas tecnologias e a integração dos sistemas sempre sinalizam as expectativas futuras do crescimento do negócio da companhia.

O nível de externalização e internalização de TIC também está fortemente relacionado à confiança e expectativa econômica de curto e médio prazo. A terceirização justificada por motivações de negócio futuras (curto prazo) é um estratagema largamente utilizado para suprir as demandas imediatas de mão de obra especializada. Um crescimento nos contratos de curto prazo da mão de obra terceirizada de TIC indica aumento da confiança no futuro da economia (existe na operação a execução de um bom e crescente volume de ações de negócio).

> “...a organização de TIC sente quase que imediatamente o poder implacável do machado do corte no gasto, no investimento e na equipe”

A externalização de TIC com contratos de longo prazo indica tanto o crescimento da desconfiança na organização de tecnologia (não existe adição de valor aos produtos e serviços oferecidos e vendidos), como o desejo de eliminar ou reduzir os custos estruturais redundantes ou inúteis (existe a expectativa de longa duração para a crise). As empresas precisam reduzir as perdas e os desperdícios mais significativos, pois o momento de contração do mercado exige a redução dos custos e preços para manter as vendas.

Como ninguém terceiriza um centro de lucro, é claro para os usuários de negócio que os serviços de TIC oferecidos são de baixa importância e relevância em relação aos produtos e serviços vendidos pela empresa no mercado. A eliminação ou minimização dessas perdas acontece pela estratégia de redução imediata de custo por meio da inteligência do mercado.

O crescimento do prazo da externalização de TIC nesse contexto indica, de alguma forma, o grau da expectativa do mercado para a duração do epicentro da crise. Como o impacto na visão dos usuários de negócio dos eventuais problemas na terceirização de Tecnologia da Informação e Comunicação para o cliente da empresa é baixo ou nulo, isto significa que a recessão está eliminando o custo dos trabalhos realizados por TIC, que são apenas e tão somente um mal necessário, e não tem conexão com a realidade da operação do negócio.

O crescimento da internalização de TIC indica que os sinais da confiança no futuro da economia são positivos, e as empresas estão contratando profissionais experientes, pois precisam de talentos superiores para atender às necessidades de médio prazo do negócio. O crescimento de longo prazo do mercado consumidor é mais bem endereçado pela contratação de longo prazo de profissionais experientes do que pela admissão de um estranho terceirizado que tem histórico de curta permanência nas empresas. ●

Sobre o autor
Ricardo Mansur – autor do livro: “Governança dos Novos Serviços de TI na Copa”. CPO escritório de projetos 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 Comunicação. http://itgovrm.blogspot.com. http://twitter.com/itgovrm.

© Brasil2

RESULTADO EM PRIMEIRO LUGAR

O novo modelo de contratação de serviços de TI por órgãos públicos substitui o body shop pela entrega efetiva de resultados.

Por Natalia Gela

© Africa Studio

Tendo início no começo dos anos 2000, o processo de mudança do modelo de contratação de serviços de TI por órgãos públicos, de body shop para nível de serviço prestado, continua até os dias de hoje. Talvez por falta de conhecimento, talvez por resistência. Mas para entender o porquê desse longo processo de mudança, precisamos saber em primeiro lugar o que determinou a troca desse modelo e o que foi modificado.

De acordo com o ministro substituto do TCU, Augusto Sherman Cavalcanti, a busca pela mudança deu-se pelo modo como esse modelo conduzia a contratações antijurídicas, ineficientes, ineficazes, de baixa qualidade e de custo elevado. "O TCU identificou, no setor público federal, um padrão ou modelo de contratação de TI baseado nos seguintes elementos: baixo grau de planejamento das contratações de TI e de gestão dos contratos decorrentes; reduzidas equipes responsáveis pela gestão da TI nos órgãos e entidades públicas; elevada dependência da Administração Pública em relação às empresas contratadas; contratação por body shop; ausência da devida divisão do objeto a ser contratado", explica Cavalcanti.

Seguindo as instruções normativas IN-02 e IN-04, em que:

- IN-02 - voltada para serviços de forma geral e engloba subsidiariamente as contratações de serviços de TI. "Dispõe sobre a necessidade de realização de planejamento das contratações, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, estabelecendo os produtos ou resultados a serem obtidos. Dispõe ainda, entre outros pontos, sobre a necessidade de: definir papéis e responsabilidades dos atores e áreas envolvidos na contratação; licitar e contratar separadamente serviços distintos; adotar, na contratação de serviços continuados, unidade de medida que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho", explica Cavalcanti.
- IN-04 - dispõe sobre o processo específico de contratação de Soluções de TI pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal.

"Vale ressaltar que as diretrizes positivadas na IN-4/2010-SLTI/MP não constituem efetiva mudança de lei. Tanto os acórdãos do TCU quanto o conteúdo da IN-4/2010-SLTI/MP são, na verdade, interpretação da legislação existente. Assim, a IN-04, apesar de instaurar novo modelo e procedimento de contratação, não traz grandes inovações jurídicas, mas apenas uma compilação organizada da legislação e jurisprudência, à luz da interpretação trazida pelos acórdãos do TCU sobre o tema, a partir dos anos 2000", diz Cavalcanti.

Modelos de contratos

Agora vamos entender o que mudou em cada modelo de contrato. Começando pelo body shop, que consiste, de acordo com o TCU, na reunião dos serviços de informática do órgão em um único contrato, conferido a uma única empresa, sendo o pagamento por hora trabalhada.

> "O principal problema desse tipo de contrato é a base do pagamento ser conforme as horas trabalhadas sem levar em consideração o produto ou resultado"

O principal problema desse tipo de contrato é a base do pagamento ser conforme as horas trabalhadas sem levar em consideração o produto ou resultado. Essa questão acarreta em outras situações problemáticas, já que a não exigência de resultados gera um alto grau de ineficiência. Isso porque as empresas acabam não sendo incentivadas a buscar profissionais mais qualificados, pois sua margem de lucro aumenta com o uso de mão de obra mais barata.

Segundo Luiz Cláudio de Sousa, especialista da área Jurídica da Algar Tecnologia, a prática de remuneração por hora de serviço ou por preço fixo por posto de trabalho foi nomeada pelo TCU de 'paradoxo do lucro incompetência'. "Quanto menor a qualificação e capacitação dos prestadores do serviço, maior o número de horas necessário para executar o serviço contratado e, como inexistiam critérios objetivos nos contratos para definição da performance de execução e entrega, era maior o custo para o órgão público contratante. Além disso, seguia-se uma perniciosa dependência tecnológica da empresa contratada que figurava como uma fornecedora histórica, isto porque se desconhecia ou, pelo menos, faltava um conhecimento estruturado do próprio negócio pelo órgão público", conta Sousa.

Partindo agora para o modelo de contratação pelo nível de serviço, as diferenças encontram-se no planejamento da contratação; no parcelamento dos serviços em

Divulgação/TCU

quantos itens forem técnica e economicamente viáveis; na licitação independente; no estabelecimento de exigências de habilitação e de avaliação da proposta técnica específicas para cada serviço; na mensuração e pagamento dos serviços por resultado alcançado e verificado; na avaliação de qualidade dos serviços; na estruturação do quadro de pessoal de TI com servidores permanentes e capacitados na gestão de TI; no fortalecimento da Gerência das Unidades de TI; no controle efetivo da execução dos serviços.

Benefícios

O novo modelo traz algumas vantagens para os órgãos públicos. O ministro substituto explica que se espera que eles alcancem os benefícios que motivaram cada contratação, e que estas atendam às necessidades públicas que as fundamentaram, mediante contratos estruturados e gerenciados, que só são viáveis quando se tem um bom planejamento e uma gestão de qualidade.

"O bom planejamento da contratação envolve, entre outros elementos, análise de viabilidade técnica e econômica, feita com base em avaliação de riscos, que por sua vez é baseada em boa definição de quantidade, de requisitos de desempenho e qualidade, em bom levantamento de mercado e em boa estimativa de preços, tudo isto atrelado às necessidades da contratação. Tais necessidades, obviamente, devem cooperar com os objetivos estratégicos definidos e perseguidos pela organização pública. Da mesma forma, a gestão do contrato deve também ser planejada e conter alguns elementos importantes, tais como: o modo como o contrato gerará os benefícios esperados; como este contrato será acompanhado (definição do modelo de gestão e dos níveis mínimos de serviço, das sanções que serão aplicadas e como serão calculadas); definição clara dos papéis dos envolvidos na gestão contratual.

Já para o gestor e a empresa, o coordenador-geral de Gestão da Tecnologia da Informação no MCTI, Sandro Araújo, explica que, ao efetuar a contratação baseada em níveis de serviço, se tem uma competição saudável entre os funcionários das empresas terceirizadas, de forma a premiar a eficiência e evitar a ociosidade. "Do lado da empresa contratada, quanto mais produtiva for a equipe alocada, maior o lucro na operação. Para o erário, temos o pagamento vinculado exclusivamente à efetiva prestação do serviço", afirma Sandro.

Efeitos

Como em qualquer situação, a implantação de algo novo gera um processo de adaptação. Sandro explica que, no início, os problemas são mais frequentes que as vantagens, pois é necessário haver uma mudança cultural, que deve ocorrer de ambos os lados. "Muitas empresas ainda permanecem focadas no modelo antigo, no qual alocavam técnicos no contratante e recebiam um 'plus' vinculado ao salário do profissional. A responsabilidade pela supervisão dos técnicos, e mesmo da sua produtividade, ficava a cargo do contratante. Com o tempo, as vantagens começam a aparecer. Ao adotar um catálogo de serviços, é possível inclusive identificar quais estão sendo mais bem executados, quais atingem ou não os níveis de serviço esperado, quais merecem revisão, etc. No futuro, temos uma maior profissionalização do serviço prestado, com vantagem para todos", analisa.

Sobre o impacto que essa mudança acarretará às empresas privadas que prestam serviços de TI, o coordenador conta que elas deverão aprimorar o seu processo de recrutamento, além de investir pesado na reciclagem dos seus profissionais. "As empresas que possuem melhor planejamento deverão inclusive manter verdadeiros bancos de profissionais, que serão alocados por demanda em diversos clientes: é preferível, digamos, ter um expert em Microsoft Exchange, que possa ser compartilhado nos vários contratos, a ter cinco, dez profissionais juniores fazendo a mesma função. Penso que as empresas passarão a alocar um número mínimo de profissionais generalistas nas suas operações e utilizarão um banco compartilhado para as atividades pontuais", explica Sandro.

Por outro lado, quanto à relação entre órgão público/ cliente e o prestador de serviços de TI, é importante que as partes tenham grande conhecimento das bases da contratação efetuada. Segundo Sandro, "a 'bíblia' da relação é o Termo de Referência, e o Catálogo de Serviços é essencial. A compreensão dos 'Níveis Mínimos de Serviço Esperados' também é essencial. O início de qualquer contrato é acompanhado de uma etapa de acomodação da expectativa do contratante e de uma melhora contínua da efetividade e eficácia do serviço prestado. O maior ponto de distensão diz respeito às eventuais glosas realizadas pelo cliente/ contratante".

Mudanças

Sousa, especialista da área Jurídica da Algar Tecnologia, explica que o que houve foi o aperfeiçoamento do conceito de serviço, que se transformou em um modelo preferencial de contratação. Sendo a empresa contratada remunerada por aquilo que entrega, independentemente de quais ou quantos funcionários a empresa disponibilizou para realizar a tarefa. "Nesse novo contexto, foi introduzido que a remuneração da contratada deva se dar por meio da mensuração dos resultados alcançados. É aqui que entra o acordo de nível de serviços, o 'SLA', como um mecanismo para quantificar a remuneração. Os níveis de serviço são uma das características do modelo de negócio pautado em serviços, não a única – e isto é importante que se entenda", diz Sousa.

Foram adotados, então, mecanismos de correção de distorções, tendo em vista o gerenciamento mais rigoroso pelo gestor público. "Isso concedeu liberdade às empresas de organizar suas estratégias de atendimento de serviços dispostos em licitação, sendo que seu desempenho e remuneração estarão dimensionados por critérios de 'SLA'", explica Sousa.

A exemplo de um indicador de controle de qualidade na contratação de serviços de TI, o coordenador-geral de Gestão da Tecnologia da Informação no MCTI apresenta o modelo UST, baseado em um catálogo de serviços, que compreende as diversas atividades prestadas na sustentação da infraestrutura de TI. Essas atividades podem ser realizadas por profissionais de diferentes níveis de especialização e são avaliadas pelo tempo esperado para execução e por indicadores de qualidade de serviço. "No nosso caso, temos cinco níveis de especialização (Especialista, Alta, Média, Intermediária e Baixa). Outros órgãos trabalham com três níveis ou outro número. O mais importante é possuir um catálogo extenso o suficiente e ajustado à realidade de cada órgão. O catálogo deve ainda passar por revisões periódicas, com ajustes em relação ao tempo de execução,

Divulgação/ HDI

ou mesmo nos indicadores de qualidade. A empresa contratada passa a buscar, ao longo da prestação dos serviços, a máxima produtividade e efetividade. Agindo assim, tem lucro", descreve Sandro.

A respeito da relação da empresa com os clientes do governo, o especialista conta que os elementos da cultura do órgão público, seu modus operandi, devem ser percebidos e compreendidos.

"Para a ALGAR Tecnologia, a aplicação da norma é um espaço ao consenso e não para contraposições e duelos interpretativos. A atuação jurídica, especificamente falando, está na cadeia de decisões rotineiras, participando muito proximamente das questões operacionais e negociáveis. Essa sinergia tem assegurado um conhecimento multidisciplinar compartilhado pelas áreas internas da empresa e um posicionamento coeso frente aos clientes governamentais", esclarece Sousa.

Incentivo

O governo federal vem efetuando mudanças para incentivar esse novo modelo, como a promoção de debates com o setor privado.

Mas de acordo com Sousa, as mudanças mais significativas não estão sendo geradas sem consulta prévia do governo federal junto às entidades representativas do segmento, ou abrindo-se consultas públicas. "Para se dar um exemplo, encontra-se sob consulta pública a certificação CERTICS, que é uma metodologia proposta para qualificar os 'players' do segmento de softwares para fins de atendimento ao critério de preferência, em compras governamentais, na aquisição de bens e serviços, em favor de quem promova o desenvolvimento e inovação tecnológica dentro de normas técnicas brasileiras. Isso mudará o cenário competitivo junto ao consumidor governamental, e é relevante para os investimentos relacionados às metodologias e ao posicionamento estratégico das empresas. Tudo isso representa um trabalho louvável de amadurecimento do Estado. Em termos de ação, o TCU e a Controladoria-Geral da União vêm aplicando auditorias anuais regularmente", diz Sousa.

O especialista ainda explica que existe o programa de Governo Eletrônico, o qual tem como missão a utilização das TICs para ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com efetividade, sendo um dos pilares de atuação, a integração com parceiros e fornecedores. Esse programa conta ainda com o Núcleo de Contratações de TI.

> "Tudo isso representa um trabalho louvável de amadurecimento do Estado. Em termos de ação, o TCU e a Controladoria-Geral da União vêm aplicando auditorias anuais regularmente"

Resistência

Embora apresente vantagens, o novo modelo ainda sofre resistência por parte de gestores de TI, por conta do aumento da carga de trabalho, uma vez que, com a adoção desse modelo, eles devem gerir o cumprimento dos indicadores de qualidade definidos no contrato.

Para o ministro substituto do TCU, o novo modelo oferece melhores resultados em relação à TI e ao negócio, beneficiando os gestores públicos envolvidos, a alta administração e a própria organização. Ele ainda destaca que o maior beneficiário é a sociedade brasileira, principal cliente do setor público.

"A propósito, o TCU realizou um Levantamento de 'Casos de Sucesso' em contratações conduzidas pela administração pública, com o objetivo de compilar evidências de que os principais parâmetros defendidos pelo TCU quanto às contratações de TI são viáveis na prática e produzem bons resultados quando corretamente aplicados. Os resultados mostraram que a adoção do novo modelo efetivamente beneficiou as contratações específicas dos órgãos participantes do trabalho (Acórdão 2.535/2012-TCU- Plenário). Além disso, os gestores não estão sozinhos no aprimoramento da TI dos seus respectivos órgãos. O TCU, por exemplo, tem induzido os Órgãos Governantes Superiores (OGS) a definir processos de trabalho e normativos que ajudem os gestores a estruturarem a TI dos seus órgãos. Tem também realizado e publicado levantamentos de auditoria sobre a governança de TI, os quais servem de diagnóstico da situação específica de cada órgão ou entidade e refletem o amadurecimento deles ao longo do tempo. A SLTI/MP, por sua vez, tem efetuado sistemática orientação dos gestores de TI, com manuais, capacitação e outras ações relevantes", esclarece Cavalcanti.

Já Sandro aconselha a utilização de ferramentas automatizadas para o acompanhamento dos contratos, de forma a auxiliar o trabalho de fiscalização. "Com o tempo, identificamos inclusive pontos que deverão ser aprimorados nas futuras contratações. Quanto à equipe de gestão do contrato (temos Fiscal Operacional, Fiscal Administrativo, Fiscal Requisitante e Gestor do Contrato), procuramos definir as atribuições e responsabilidades de cada um, como forma de evitar inclusive a sobreposição de funções. O aumento de carga de trabalho é ainda compensado com a divisão de atividades: a equipe atua hoje exclusivamente no acompanhamento dos serviços, os quais estão totalmente a cargo das

empresas contratadas – no passado, tínhamos servidores atuando na execução dos serviços. Hoje, supervisionam."

Sobre a resistência quanto à questão status (quanto maior o número de subordinados, diretos e indiretos, melhor é o status), vista em órgãos públicos afastados dos grandes centros urbanos, Sandro acredita que a impessoalidade – um dos princípios básicos da administração pública – é que deve nortear a relação gestor/ prestador de serviços. "Entendo que o gestor deve ser reconhecido pela efetividade dos serviços prestados por sua área e não pela quantidade de pessoas que gerencia."

Fiscalização

A pergunta agora é: existe alguma consequência para quem não seguir os modelos previstos nas IN-02 e IN-04? O ministro substituto explica: "A principal consequência, efetivamente constatada em inúmeras fiscalizações, é o gestor ter de administrar contrato que não atende adequadamente aos interesses ou às necessidades do órgão público, aí incluída a dificuldade de ser gerenciado e rescindido. Muitas vezes desperdiçando recursos e deixando de cumprir os objetivos do órgão, que dependem das soluções de TI contratadas. Adicionalmente, a IN-4, como outros normativos, é um dos critérios para verificação de conformidade da atuação do gestor com a legislação, e que, no caso de desconformidade, pode acarretar, por parte do TCU, em aplicação de sanções (por exemplo, multas) aos gestores, na hipótese de não vir a ser justificada. Essa, entretanto, não tem sido a postura do TCU até o momento, apesar de já se ter aproximadamente quatro anos de vigência das normas. O TCU compreende que a implementação delas na vida prática do órgão depende de vários fatores, como apoio da alta administração, disponibilidade e capacitação de profissionais da área, disponibilidade de recursos financeiros, etc. No entanto, essa fase de transição não deve durar ainda muito tempo".

Aplicabilidade

Para que as informações sobre o novo modelo sejam de conhecimento geral, o TCU tem adotado iniciativas para difundi-lo, tais como: realização de eventos junto à alta administração, aos gestores públicos e às empresas privadas; treinamentos junto às unidades de auditoria interna e aos gestores de diversos órgãos da administração pública; publicação do Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação; orientações aos chamados Órgãos Governantes Superiores, que têm hierarquia administrativa sobre os demais órgãos da administração; encaminhamento do levantamento específico de governança de TI diretamente a cada órgão monitorado.

"Espera-se que essas mudanças, em breve, induzam melhorias no planejamento e na gestão das contratações de TI no setor público federal de todo País, de forma a alavancar suas operações e entregar os resultados almejados pela sociedade, que cobra cada vez mais efetividade, eficácia, eficiência, transparência e lisura dos entes públicos. A atuação do TCU é igual em todas as regiões do Estado brasileiro", analisa o ministro substituto do TCU. ●

© lafota

Vá para o brejo melhorando de maneira contínua

Por Roberto Cohen

História

A concepção moderna de melhoria contínua nasceu no Japão, sob a expressão KAIZEN (KAI de mudança e ZEN de melhor). Quer dizer, mudança para melhor. Mas tal concepção ocorreu na década de 50. Ou seja, há mais de 60 anos.

Aplicação

Como o nome japonês expressa, trata-se da busca do aperfeiçoamento, em especial, de processos, pretendendo, a cada dia, fazer melhor do que no dia anterior.

Você resolve chamados no primeiro nível, em média, em 12 minutos. Então, treina sua equipe, monta uma base de conhecimento, usa um software inteligente e consegue, por meio deste esforço e mobilização, baixar tal média para nove minutos. O que se traduz num ganho excepcional de 25%. Se pensarmos em termos de volume (mil chamados desse tipo por mês), tratam-se de 50 horas mensais economizadas; o negócio não espera mais e os técnicos liberam-se para outras atividades. Eficiência e produtividade.

Problemas

O aperfeiçoamento permanentemente parece ser uma prática simples. Mas um cotidiano inclemente destrói as boas intenções do gestor. Conheça alguns dos motivos.

Realidade fragmentada

Primeiro, a realidade é fragmentada (gosto mais da expressão "disruptiva"). De um momento para o outro, usuários invadem as redes com seus devices pessoais (smartphones, tablets, etc.). De que forma melhorar algo para o qual não se está preparado? Como lidar com a enxurrada de vírus em Android que chegará em 2013? Em paralelo, há a súbita demanda para adotar redes sociais no atendimento, seja no suporte interno ou externo. Quem está organizado para isso? A computação nas nuvens permite que os usuários contratem diretamente a tecnologia que lhes interessa. E, pasmem, pedem suporte para ela, sem ao menos avisarem da respectiva contratação! Sem comentar as frequentes interrupções ao atendente causadas pelos mais variados aplicativos de internet...

Cabe aqui recuperar frases do white paper *"O presente e o futuro do Field Support"* escrito pelo recém-criado Field Advisory Board do HDI. Leiam e não se assustem, pois essa é a realidade. Alguns excertos: *"... a função do técnico que está em campo é de que ele trabalhe na solução dos problemas relacionados à tecnologia, e isto inclui uma televisão de 50 polegadas colocada na sala de reunião". "Os gestores e suas equipes terão de ser cada vez mais flexíveis...". "Ao aumentar o número de situações em que o técnico se deparará com problemas desconhecidos, o jogo de cintura será essencial".*

Pergunta: como melhorar de maneira constante o que se desconhece totalmente? O diretor pede uma configuração em cinco minutos do seu tablet, marca 'Ching-Ling', antes de embarcar no helicóptero. Na próxima vez, o técnico estará mais bem preparado, mas o modelo será outro, talvez também desconhecido!

Nessa esteira de mudanças inesperadas estão: fusões de empresas e suas culturas (Drogarias Pacheco com Drogarias São Paulo); as desgraças da natureza, tal o furacão Sandy e o tsunami no Japão que, gerados de forma totalmente inesperada, perturbam o progresso natural das melhorias.

Melhorar o ultrapassado

Nicholas Negromonte alertou para o perigo de tentar conquistar o "incrementalismo", impedindo o surgimento da inovação. O processo de atendimento é antigo e, em vez de repensar sua existência, o gestor tenta otimizar seu desempenho. Exemplo: alguém concebe um formulário eletrônico de requisição

para abandonar o memorando impresso. Assim, a solução dispensa a circulação do papel, fazendo com que a solicitação vá direto ao Service Desk e o mesmo consulte o supervisor do usuário para a sua aprovação. Mas por que cargas d'águas não enviar direto a esse supervisor, evitando essa desnecessária intervenção do Service Desk? Um conceito, aliás, bem explorado pelo MEFOS (procure no Bing).

Por que aperfeiçoar e manter dezenas de planilhas de controles em vez de planejar e trabalhar com um banco de dados? Muitas vezes, é realizado um esforço no aperfeiçoamento de processos estanques, em detrimento da sincronia organizacional.

Time indisposto para melhorar

Tal situação pode acontecer por vários motivos. O grupo não possui a disciplina adequada para registro das informações e, sem ela, não há controle ou melhoria de nada. Muito menos de maneira contínua. A frouxidão do gestor colabora nessa situação, na medida em que prefere ser mais amigo do que comandante dos subordinados. As doenças do novo século, como o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade, diminuem a capacidade de concentração dos colaboradores (em especial para fazer melhor). Funcionários mal treinados são um impeditivo à melhoria. Se não ocorrem investimentos em cursos para que saibam exercer melhor suas atividades, como esperar desempenho superior no próximo mês? E a habitual rotatividade que, apesar dos processos serem projetados para tornar as "peças" intercambiáveis, promove um recomeço pontual digno de Sísifo (procure na Wikipédia).

Tirar o foco da eficácia

Gestores podem ficar obcecados por ampliar de maneira ostensiva suas estatísticas. E tornam-se cegos a questões como "Deveríamos realmente fazer isso? É assim?". A meta deixa de ser atender ao negócio ou o usuário, mas lançar-se numa caçada frenética a números cada vez melhores.

E pior: em certas situações, ampliar torna-se economicamente inviável, por conta da cara alocação de recursos. De uma reta, o gráfico transforma-se numa curva hiperbólica em que há uma demanda exacerbada de investimentos para um pífio incremento na métrica.

Desmantelar ídolos

Na sua obra "O crepúsculo dos ídolos" ("crepúsculo" aqui representando o período que antecede o fim de algo), o filósofo Nietzsche recomendava destruir com martelo as nossas verdades mais sagradas (os ídolos). Aproprio-me do conceito para o contextualizar dentro de centros de suporte, no sentido de combater aquilo que está sacramentado. E que impede o progresso, pois as pessoas se aferram em demasia a coisas que deram certo. Porém, perceba que o verbo "deram" está no passado e não combina com o presente.

O mito da Caverna de Platão (procure no Google) repete, mas sem a agressividade do filósofo anterior, a mesma intenção. Se alguém trabalha num lugar por muito tempo, acaba considerando universal aquela realidade. Quando um novo indivíduo é contratado e propõe novas formas de proceder, recebe manifestações intimidadoras: "Isso sempre foi assim", "Você é novo aqui, não sabe como as coisas funcionam" ou "Não mexa nisso, pois foi o chefe quem fez". Ou seja, mantém-se o esmero na melhoria do método velho, sem pensar naquele salto inovador que brindaria com um ganho efetivo de valor.

Como exemplo, pense no impacto que foi deixar de ir até a mesa do usuário para controlar remotamente a estação. E claro, todas as resistências contra essa inovação.

Minhas propostas

Sou a favor da melhoria progressiva. Ela deve ser perseguida. Do contrário, sem controle e progresso, nossa vida seria um caos, mas que tal:

- Contratar um consultor externo para analisar a situação? Ele frequenta outros ambientes e tem uma cabeça versátil que pode indicar ganhos efetivos onde um gestor petrificado – procure a Caverna de Platão no Google –, jamais pensaria. Ao observar o trabalho que as pessoas executam, pode, então, ajudá-las (do livro "Innovator's Solution").
- Montar um grupo heterogêneo? Um time homogêneo proporciona menos conflitos, pois todos pensam parecido, mas... Esse panorama conduz a uma mesmice que impede a promoção de novas ideias, novos olhares que permitiriam aprimorar ou até mudar radicalmente a forma como se trabalha.
- Visitar outros centros de suporte? Sei que o dia a dia consome todo o tempo do gestor. Mas ele pode enviar subordinados. Ir conhecer ajuda a pensar "fora da caixa" – visite bit.ly/T7ISG5. Usar suas relações profissionais para ajudar o centro de suporte e, com isto, angariar bons frutos para a própria carreira.
- Seguir a dica de Peter Drucker e estudar um novo assunto? Cultura gaúcha, economia, história medieval, etc.? Segundo ele, isso dava uma base substancial de conhecimento, além de forçá-lo a estar aberto para novas disciplinas, abordagens e métodos –, pois cada um dos assuntos fazia suposições diferentes e empregava uma metodologia diferente.
- Realizar reuniões de feedback com o time? Além de discutir desempenho e novidades, produz oportunidades para que todos os integrantes do time expressem sugestões e percepções. Convidar o grupo a arriscar-se mais, gerando opiniões que produzam insights poderosos.
- Seguir o método socrático? Questionar, questionar, questionar. Leia sobre os "cinco porquês da Toyota", uma pequena redução da metodologia de Sócrates.

Alertei você, caro leitor, sobre as circunstâncias do dia a dia. E mais do que isso, apresentei seis sugestões para ressurtir seus métodos, abandonando o jeito antigo, não por modismo, mas por necessidade.

Abraços e feliz 2013.

PS: Comprei um Cruze zero, em dezembro de 2012, e ele veio sem lâmpada no pisca-pisca traseiro. Se a indústria, mãe da melhoria contínua, produz erros assim, não se cobre demais tentando ser mais real do que o rei, ok? Faça apenas o seu melhor.

Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em suporte técnico. Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e também em Dinâmica dos Grupos. Diretor do 4HD, instituição para desenvolvimento gerencial em Help Desk e Service Desk. Autor dos livros "Implantação de Help Desk e Service Desk" e do "Gestão de Help Desk e Service Desk". Palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre assuntos ligados ao tema. Visite www.4hd.com.br/blog.

© pressmaster

SATISFAÇÃO GARANTIDA: É POSSÍVEL?

Por Fernando Baldin

Como em um filme do Indiana Jones, em que o personagem principal sempre buscava algo que era surreal, que ninguém sabia ao certo se existia ou não, mas estavam convencidos de que o objeto em questão teria grande valia se fosse encontrado. Esse é o sentimento que percebo quando gestores e clientes de serviços se reúnem para discutir a "qualidade dos serviços prestados". Seja por motivos positivos – o que é raro –, seja por negativos, o fato é que a qualidade e a satisfação há muito tempo se tornaram o Santo Graal das operações de serviços em TI.

Medidas diferentes

Para entendermos um pouco mais sobre como a satisfação pode ser construída, é preciso analisar a sua maior aliada para atingi-la: a Qualidade.

Uma das práticas mais comuns para aferir a qualidade do Service Desk é, após o encerramento do chamado de um incidente pela equipe técnica, solicitar ao cliente a validação do atendimento, por meio do preenchimento da pesquisa de satisfação.

Essa prática é importante, pois somente quem iniciou uma demanda é quem de fato tem a autoridade para dizer se ela foi atendida ou não. No entanto, é voltada para encerrar o ciclo do processo de atendimento.

Quando falamos em satisfação, vamos muito além de somente resolver incidentes no prazo e atingir as metas. É necessário que o cliente tenha a percepção de que a Central de Suporte é competente. O desafio é que, quando falamos em percepção, não interessam os fatos, mas sim como os clientes interpretam e assimilam os mesmos.

Nessa distinção entre percepção e realidade, temos de nos ater não somente ao que somos, mas também ao que parecemos ser.

O ponto ideal

Em todas as formas modernas de aferição da satisfação de um cliente (como a adotada recentemente pela USP no Projeto BCSI – Índice Brasileiro de Satisfação ao Cliente), o termo mais usado a fim de definir a Satisfação é a 'experiência do cliente'. A busca é para conseguir trazer a sua experiência para indicadores tangíveis que possam ser analisados e comparados entre empresas do mesmo ramo – e até entre setores. Portanto, a medida

deve ser simples e permitir o uso em vários setores com agilidade em sua execução.

Com esse critério, existem algumas técnicas para buscar a experiência do usuário, mas eu acredito que, para os casos de Centrais de Suporte Técnico internas, o universo de clientes e usuários é tão próximo que podemos ter uma visão clara sobre isto.

Um dos pontos importantes para entendermos essa experiência é termos clareza do motivo pelo qual os usuários acessam o Service Desk. Diria que, na maioria dos casos, o usuário busca rapidez no atendimento aliada à rápida restauração do serviço. Tudo isso porque, no fim do dia, ele quer entregar suas pendências no prazo. Uma empresa é uma grande cascata de prazos a serem cumpridos, todos temos de entregar algo a alguém.

Satisfação é percepção?

Ao analisar os mais variados serviços existentes, é interessante perceber como o assunto satisfação e qualidade surge de formas tão diferentes. Às vezes, duas pessoas passam pelo mesmo serviço, mas acabam tendo percepções totalmente distintas sobre a qualidade dessa experiência.

Primeiro, temos de reconhecer que a satisfação é um ativo pessoal e intransferível. Cada um de nós tem sua opinião sobre como um serviço deve ser feito e, com base nessa régua, analisamos os resultados.

É a diferença entre esses dois mundos que irá determinar o grau de satisfação dos clientes sobre o serviço.

Por isso, um dos papéis dos gestores de Service Desk é captar a insatisfação do cliente, traduzindo este sentimento em uma ação prática, visando restaurar a confiança no serviço. Para fazer isso, sugiro o uso da tabela ao lado. Ela é uma referência para traduzir, em um ou mais dos elementos a seguir, alguma insatisfação captada.

A partir de hoje, quando estiver em uma reunião discutindo a Qualidade dos serviços, você irá procurar entender quais dos elementos na tabela precisam ser melhorados, e não falará mais frases genéricas como:
"Precisamos melhorar muito o serviço",
"Algo está errado, as pessoas estão falando sobre isso".

Vamos usar como exemplo uma reclamação hipotética feita ao Service Desk:
"Toda vez que ligo lá, ninguém resolve meu problema, nunca conseguem me ajudar".

Ao conversarmos com esse usuário, devemos tentar entender se a percepção de falta de qualidade é referente a um ou mais dos elementos abaixo:

Atendimento	A forma como ele foi recebido pela equipe de Nível 1 foi cordial e educada?
Desempenho	O cliente entendia que sua solicitação poderia ter sido resolvida na primeira ligação e não foi?
Confiabilidade	A equipe de suporte passa a certeza de que tem capacidade para suportar os incidentes do negócio ou que não tem os conhecimentos necessários?
Característica	O Service Desk possui os elementos tangíveis essenciais, como, por exemplo: Ferramenta ITSM, Website, ferramenta de chat ou acesso remoto. Esses elementos passam a imagem correta do serviço?
Estética	As formas de interação e comunicação com o cliente não passam a mensagem ideal. O ambiente está padronizado?
Durabilidade	O serviço não possui a capacidade de resolver erros recorrentes? O serviço tem baixa durabilidade quando executado?
Conformidade	O suporte não atende aos padrões de conformidade da empresa na visão do cliente?

Traduzindo a insatisfação do cliente em termos práticos nos elementos acima, você conseguirá conduzir ações que irão elevar o padrão de serviço de sua operação de suporte. Tenha em mente que toda reclamação é uma oportunidade de melhoria do processo, esteja aberto a ouvir e decidido a buscar uma solução para o caso. Essa atitude já abre uma grande oportunidade de aumentar a satisfação dos usuários com o Service Desk.

> "Uma empresa é uma grande cascata de prazos a serem cumpridos, todos temos de entregar algo a alguém"

Conclusão

A busca pela satisfação é algo antigo e não exclusivo da área de Service Desk. De fato, qualquer negócio, seja pequeno ou grande, depende de satisfazer seus clientes para se manter no mercado.

Mas esse elemento-chave é tão misterioso quanto poderoso, cabe a nós, gestores, encontrarmos as ferramentas ideais para buscar medir a satisfação de nossos clientes. Começa, assim, uma caminhada longa que jamais irá acabar.

Para finalizar, gostaria de deixar uma frase de Henry Ford que, segundo conta a história, quando perguntado sobre a possiblidade de um mercado para os automóveis, ele disse que antes da existência dos carros, se você perguntasse para as pessoas o que elas queriam, elas falariam "carroças mais velozes". Portanto, satisfazer é também buscar novas formas de atender e surpreender os usuários. Preste atenção nas operações e busque caminhos mais curtos para seus clientes.

Sucesso e vamos em frente!

Sobre o autor
Formado em Relações Públicas com especialização em Administração de Empresa, Certificado ITIL Expert e HDI KCS – Knowledge Center Support, sendo autor do livro "Revolução Invísivel" que introduziu o conceito de gestão MEFOS no mercado de Serviços.

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO SERVICE DESK

Por KID

© Okea

Dê visibilidade ao seu Service Desk perante a sua empresa.

Este artigo tem o objetivo de fazer com que você, gestor do Service Desk, e profissionais em geral, reflita sobre a necessidade de navegar horizontes não explorados, aumentando o campo de atuação do Service Desk. Como? Adicionando serviços das mais diversas áreas da companhia no Service Desk.

Percepção do Mercado

Isso é possível ? Sim, já é uma realidade. Profissionais de algumas empresas enxergaram a importância e relevância que o Service Desk pode adquirir e estão quebrando paradigmas em que, por meio de um Centro de Suporte estruturado, eles adicionam serviços das mais diversas áreas da companhia em seus catálogos de serviços.

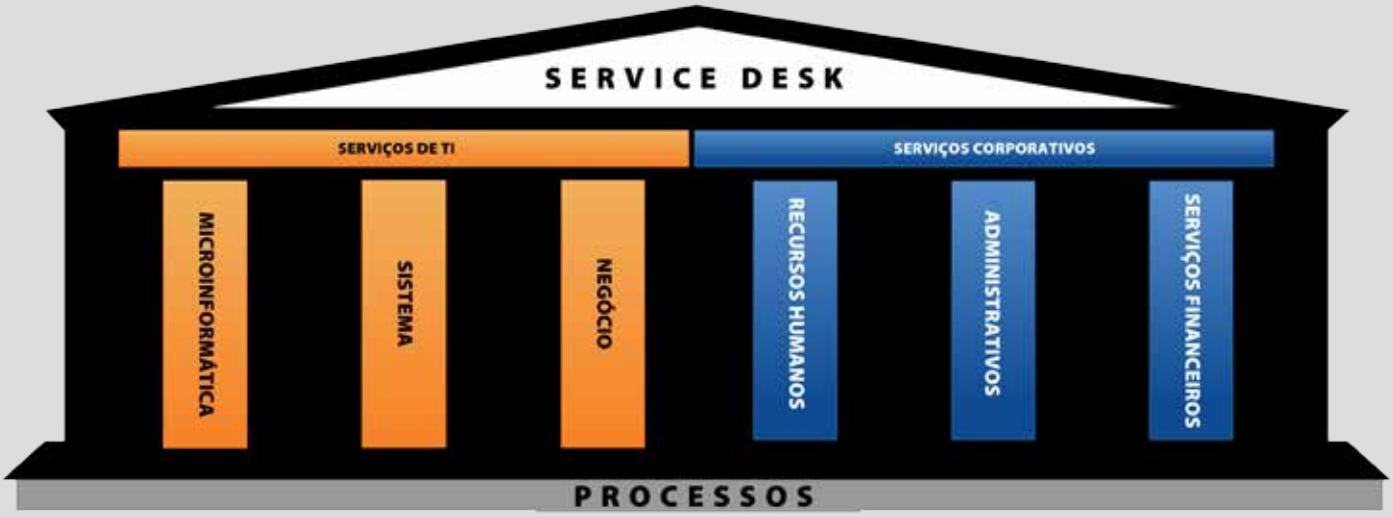
Os fornecedores de serviços ainda não perceberam a oportunidade e a mina de ouro a ser explorada, mas a verdade é que é altamente factível e não exige grande esforço.

Perceba na figura ao lado que o Service Desk passa a ser um ponto único de contato com o usuário, em que o mesmo pode desfrutar dos serviços de TI (Microinformática, Aplicações, Negócio), como também de serviços Corporativos (RH, Facilities, Contas a Pagar, Tesouraria, Compras, etc.), suportado pelas melhores metodologias para tratamento de incidentes/ requisições.

Composição da Solução

Para a implementação de um Service Desk com Centro de Serviços Compartilhados (CSC), será necessário considerar pilares como:

1. **Service Desk –** É fundamental que tenha um certo nível de maturidade em seu Service Desk; sugiro o nível 3 do Cobit que estabelece que procedimentos estejam padronizados e documentados, que o pessoal esteja treinado e informado, onde há dependência do indivíduo na utilização do processo. Mediante o nível de maturidade alcançado, é importante que as ferramentas de gerenciamento de incidentes e as de automação sejam utilizadas para dar agilidade ao processo no tratamento de incidentes e requisições. Além do nível de maturidade, recomendo que o seu Service Desk já tenha atuado historicamente em serviços de TI, pois teremos um centro de suporte com maturidade de processos e atuação na organização, sendo reconhecido pelos usuários finais como único ponto de contato de TI.



2. Centro de Serviços Compartilhados – Se a sua empresa já possui o processo de CSC implementado, entendo que fica mais fácil a execução, pois o objetivo é centralizar o recebimento dos incidentes/ requisições das outras áreas da organização no Service Desk, utilizando-se de uma base de conhecimento para reter tal ligação no primeiro contato. Caso sua empresa não possua um processo de ERP com o CSC implementado, você pode executá-lo da mesma forma, mesmo que o nível de maturidade seja apenas de dispatcher de incidentes/ requisições até a formação de uma base de conhecimento consistente.

3. Frameworks utilizados – Para realizar esta façanha, é recomendado que o seu centro de suporte tenha processos estruturados e controlados, por meio dos mais diversos frameworks oferecidos no mercado (ITIL, COBIT, ISO, HDI, etc.).

Apesar de algumas metodologias delimitarem a abrangência da utilização desses frameworks nas áreas de TI, perceba que a aplicação dessas metodologias é altamente factível, não importando mais "o que está dentro da caixinha (serviços)", e sim como os seus processos estão estruturados, ou seja, no final de tudo, o seu centro de suporte está fazendo o tratamento de Incidentes (um serviço que parou de funcionar) e de Requisições (solicitações de serviços). Portanto, por que se limitar apenas a serviços de TI nos Centros de Serviços?

Exemplos:

Serviços Administrativos

1. A lâmpada de uma determinada sala queimou (Incidente).
2. O usuário precisa de uma cadeira e de uma mesa para uma nova posição de trabalho (Requisição).
3. A tomada de energia não está funcionando (Incidente).

Serviços Recursos Humanos

1. Programação de férias (Requisição).
2. Usuário deixou de receber um benefício (Incidente).
3. Dúvidas referente ao holerite (Requisição).

Serviços Contas a Pagar (o fornecedor de um determinado serviço liga para o Service Desk)

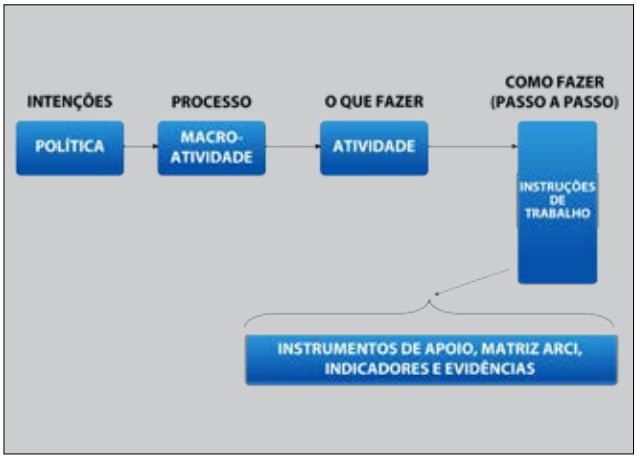
1. Dúvidas na data de pagamento da fatura (Requisição).
2. Reclamação do não pagamento de determinado serviço prestado (Incidente).
3. Renegociação de valores de contas a pagar (Requisição).

Serviços de Compras

1. Fornecedores solicitam orientações sobre uma determinada RFP (Requisições).
2. Usuários solicitam determinadas compras de materiais de consumo (Requisições).
3. Reclamações sobre a não entrega periódica de determinado produto/ serviço (Incidente).

Seja criativo, pois diversos departamentos podem ser encaixados em um centro de suporte mediante um catálogo de serviços e no processo de gerenciamento de incidentes/ requisições, baseado nos frameworks de mercado.

Antes de escolher um, ou mais, framework a ser implementado em seu Service Desk, é fundamental que você tenha a percepção da espinha dorsal no tratamento de incidentes e requisições, em que sua composição poderia ser dividida da seguinte forma:



Política – Para todo centro de suporte, é fundamental ter as normas e políticas que regem este centro, em que o objetivo é estabelecer as intenções do Service Desk e combinar o jogo entre o que o Service Desk está oferecendo como serviço e o que o usuário final estará recebendo. Uma política bem estabelecida protege o Service Desk das usuárias top down em solicitações que não constam no catálogo de serviços e protege os usuários de fornecedores mal intencionados na não prestação de serviços, que consta em seu escopo contratual.

Macroatividades – São todas as macroatividades que regem o processo de gerenciamento de incidentes/ requisições como: identificação do usuário, categorização, priorização, escalonamento, solução, etc.

Atividades – Trata-se da descrição no seu objetivo das atividades citadas no item Macroatividades.

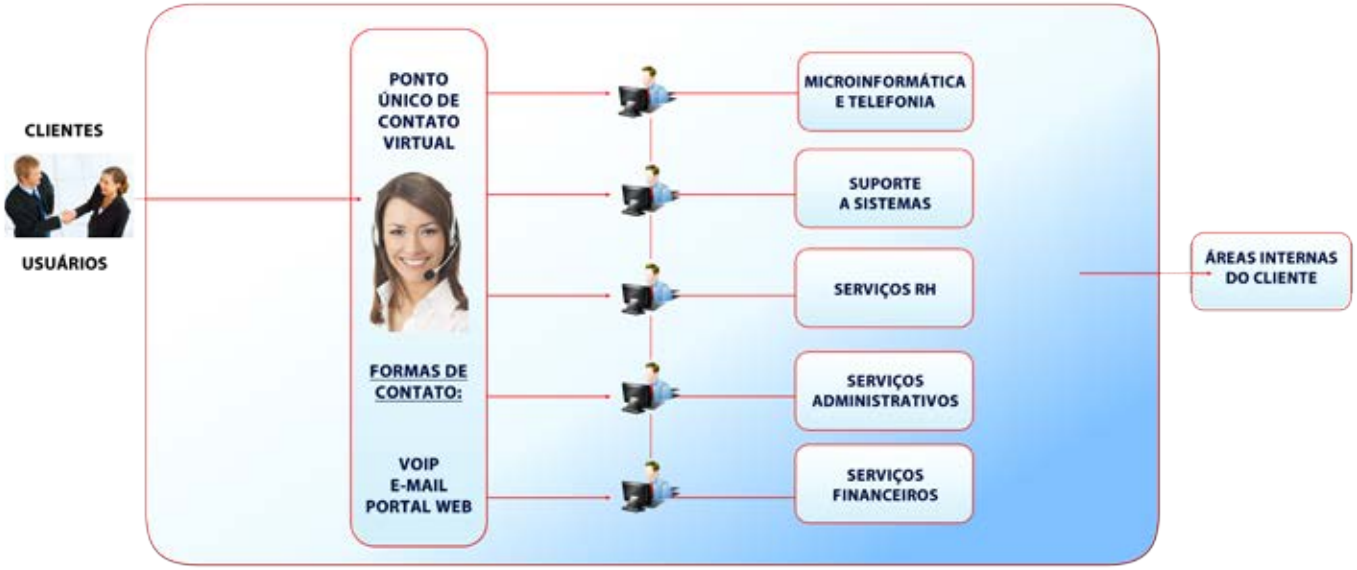
Instruções de Trabalho – Descreve em como fazer, passo a passo, as atividades, ou seja, se tenho de priorizar um incidente, quais os passos para realizar esta priorização? Tenho de fazer o cruzamento do impacto x urgência?

As instruções de trabalho são apoiadas pelos instrumentos de apoio, tipo o catálogo de serviço, e são apoiadas também pela matriz RACI, que determina os papéis e responsabilidades, como, por exemplo, os indicadores do processo de tratamento de incidentes e requisições.

Eficiência Operacional nos Departamentos da Organização

A busca pela eficiência operacional na prestação de serviços

é incessante, pois a todo momento estamos tentando fazer mais serviços e melhor com menos recursos. Com a implementação dos Centros de Serviços Compartilhados, utilizando-se da maturidade do Service Desk no tratamento de incidentes e requisições, essa eficiência operacional é altamente alcançável. Faça comparações de cenários (modelo tradicional x modelo proposto) e perceba a diferença qualitativa e financeira.



Quando você implementa os CSC com Service Desk, é possível fazer com que as áreas internas (especialistas de RH, Administrativo, Contas a Pagar, etc.) passem a focar nos goals da área, melhorando o serviço e gerando o máximo de procedimentos para serem incluídos na base de conhecimento, fazendo com que os incidentes e requisições sejam retidos no primeiro contato com o usuário (1.º nível), assim, somente incidentes/requisições de alta complexidade ou confidenciais serão designados para as áreas internas (especialistas).

Benefícios

Os benefícios são enormes, alguns no ponto de vista do usuário:

1. Aumento da acessibilidade por meio de um ponto único de contato (PUC), de comunicação e de informação.
2. Melhora do serviço, da percepção e da satisfação dos clientes e usuários.
3. Melhora da qualidade e resolução mais rápida dos pedidos dos clientes e usuários.
4. Aumento no foco e na pró-atividade da entrega dos serviços.

Alguns benefícios no ponto vista das áreas e da companhia:

1. Diminuição de custo de pessoal no tratamento dos incidentes e solicitações dos usuários desses serviços.
2. Mensuração dos reais problemas por meio de prestação de contas e indicadores.
3. Diminuição no nível ocupacional dos envolvidos, aumentando seu foco em seus goals.
4. Reconhecimento e visibilidade do Service Desk perante o alto escalão da companhia.

Recomendação e Dificuldades de Implementação

Caso o seu centro de suporte não possua processos documentados e estruturados e não seja reconhecido pelo seu usuário, recomendo a não implementação de novos serviços não TI em seu Service Desk, pois você apenas estaria aumentando os problemas atuais.

Uma dificuldade visível para as companhias que implementaram novos serviços não TI em seus centros de suporte é a adaptação dos profissionais destes serviços (exemplo em RH). Os profissionais que atuam na área de RH deverão passar por um treinamento em todos os processos do Service Desk, focando o treinamento nos seus papéis e nas suas responsabilidades conforme a matriz RACI.

Conclusão

Com a possibilidade de colocar serviços não TI no Service Desk, os centros de suporte passaram a ganhar mais relevância e importância no mercado. Gostaria de deixar esta iniciativa para fazer com que você reflita sobre as possibilidades de ganho e o quanto o mercado pode se movimentar nesta direção, trazendo excelentes mudanças neste cenário. Percebo também que isso só é possível por conta do salto de qualidade que as consultorias adquiriram em trabalhos de implementação, consultoria e treinamento desses frameworks.

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, expanção do Service Desk para outras áreas da Cia. (Serviços Financeiros, RH e Administração), utilizando as melhores práticas com redução financeira de até 50%.

CONFERÊNCIA & EXPO INTERNACIONAL HDI BRASIL 2013

22 A 24 DE MAIO
SÃO PAULO

CENTRO FECOMÉRCIO
DE EVENTOS

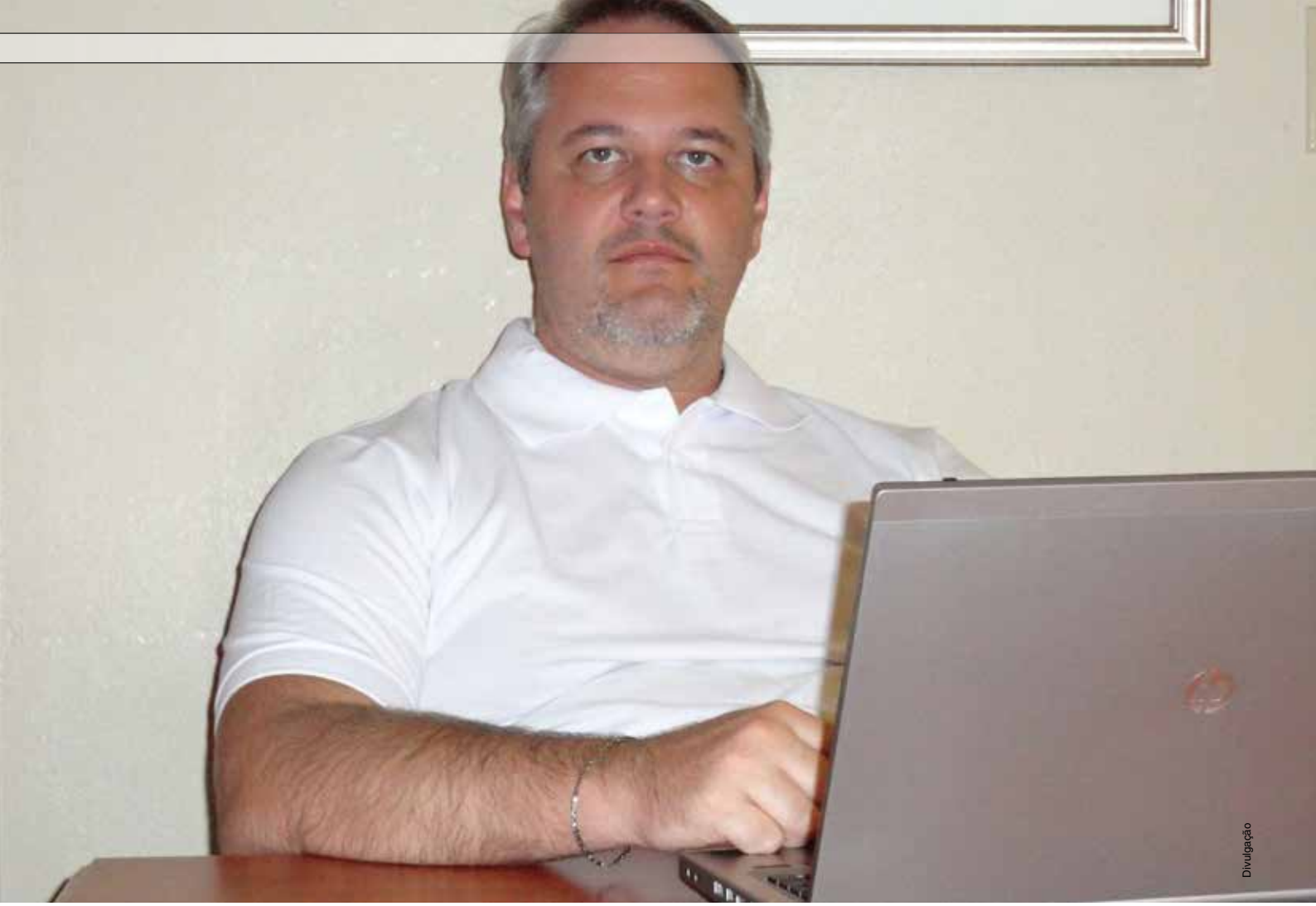
- 1.000 profissionais de TI reunidos
- Palestras de grandes Casos de Sucesso de TI
- 2 Keynotes internacionais trazendo tendências
- Painéis de debates com especialistas
- Workshops e palestras interativas
- Os principais fornecedores de tecnologia e serviços

Destaque: Abertura oficial com o Ministro do TCU,
Augusto Sherman Cavalcanti

Inscrições pelo site: www.hdibrasil.com.br/2013

HDI BRASIL
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

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



Douglas Barul, Global Service Desk Country Manager Brazil – HP

"UM PROFISSIONAL DE PORTAS ABERTAS"

Conheça a trajetória do diretor de Service Desk da HP no Brasil

Por Natalia Gela

Uma sugestão dos pais, um novo computador com diversos jogos! Esses foram alguns dos fatores que fizeram Douglas Barul, Global Service Desk Country Manager Brazil – HP, entrar para o universo de TI. Seu interesse por tecnologia começou ainda à época do colégio. Um dos motivos? A sua diversidade. "Existem vários tipos de atividades, de cargos, de suporte para serem escolhidos. É um mercado sempre em franco crescimento, com oportunidades financeiras e profissionais e com grande resultado pessoal. O mais importante é que conseguimos ajudar as pessoas, principalmente quando se trata de Service Desk, em que atendemos desde um funcionário em uma mineração no interior do País, até um executivo com seu iPad num hotel do outro lado do mundo."

O country manager explica que o que o mantém nesse ramo são os desafios contínuos, a falta de rotina, o contato com as pessoas, empresas e departamentos, a busca pela inovação e por novas certificações e o constante aprendizado.

Formação

Formado em Administração de Empresas pela ESAN, tecnólogo em Informática pelo IESA e MBA pela FGV em Gestão Estratégica da Informação, Barul acredita que sua formação acadêmica teve grande importância em sua trajetória profissional. Para ele, a formação técnica pelo IESA contribuiu para a continuação dos seus estudos técnicos desde o colégio, mas tiveram um maior grau de validação e aplicação de processos na área de TI. "Pela ESAN, pude ampliar o conhecimento das áreas de negócio e processos existentes em diferentes ramos do mercado, e de como TI poderia alavancar novos negócios. O MBA foi muito valioso e interessante para me aprofundar nas avaliações de TI, técnicas e processos para elevar implementações de TI de tático para estratégico."

Experiências

Foi quando ainda estava no colégio que se iniciou na área de Informática. Passou

por cargos como analista, instrutor, consultor, e por experiências em programação e redes. Com o tempo, chegou à supervisão e gerência, trabalhando em empresas de venda de serviço, dando suporte a vários clientes de diversos ramos do mercado.

"Trabalhar como fornecedor de tecnologia e como cliente me possibilitou visualizar e enfrentar as diferenças, as necessidades, os desafios, as inovações e as oportunidades de cada lado, dos diferentes tipos de mercado e, principalmente, dos usuários, das áreas de negócio e dos acionistas. Ao mesmo tempo, a carreira me levou a conhecer mais a necessidade de ter uma equipe coesa, profissional, de alto rendimento, bem como cuidar das necessidades de nossos funcionários – que são a peça-chave dos resultados de uma empresa, algo muito importante em qualquer Service Desk."

Carreira

Com apenas 18 anos de idade, Barul conseguiu passar em um processo seletivo bem complexo para o programa de trainee de uma empresa de tecnologia, com sede em Recife. Foi essa vivência que o levou a manter a sua base e curiosidade em um novo mercado no Nordeste e na área de redes. Tendo de enfrentar desafios financeiros – o que o levou a aprender diversos tipos de "atividades extra-trabalho", como a venda de serviços ao cliente –, Barul ficou estimulado a buscar novas ideias, novos mercados, novas possibilidades de atendimento, conhecimento cultural (necessidades diferentes de cada cliente). "Após alguns anos, já tinha alguns clientes fidelizados e houve a necessidade de abrir uma empresa de consultoria, na qual fiquei por anos. Mas por conta do tempo que precisava para fazer outra faculdade (a qual me trouxe grandes resultados), tive de fechar, repassando meus clientes a outro empreendedor. Também surgiu a oportunidade de visitar outros países, como Argentina, África do Sul e Estados Unidos, o que me ajudou a melhorar, a estar perto de outras culturas e a trabalhar com grupos heterogêneos e virtuais."

> "Trabalhar como fornecedor de tecnologia e como cliente me possibilitou visualizar e enfrentar as diferenças, as necessidades, os desafios, as inovações e as oportunidades de cada lado..."

Todo esse percurso, incluindo os percalços encontrados pelo caminho, resultaram no seu sucesso profissional. "A minha carreira não foi nada fácil. Enfrentei grandes desafios, trabalhei muito para ter reconhecimento. Valorizar as equipes por onde passei, cada parceiro, cada funcionário teve a sua importância em meu aprendizado e crescimento profissional. Cada cargo que tive foi importante para a bagagem que possuo hoje e digo que ainda tenho muita oportunidade futura, pois possuo uma equipe comprometida e de alto desempenho."

Para Barul, o sentimento de conseguir atingir um de seus objetivos em uma posição de liderança é muito bom, além de permitir usar os seus conhecimentos, direcionar estratégias, colher resultados e ensinar os membros da equipe. "A cada etapa, o desafio se torna maior e com isto vêm mais desafios, mais cobrança e mais responsabilidades, mas que são valorizados por meio de resultados."

Desafios

"Um profissional de portas abertas"! É assim que Barul se define. O country manager afirma não ter problemas de hierarquia dentro do seu grupo de trabalho e assegura estar sempre atento às necessidades das equipes. Para ele, o tempo é o grande rival do dia a dia, pois é preciso estar atento às necessidades dos funcionários e procurar ter tempo disponível para escutá-los, seja para melhorias, seja para sugestões e inovações que tragam benefícios.

"O maior desafio é manter uma boa comunicação entre todos os grupos e sites, reconhecer cada profissional por seus méritos e buscar as melhores alternativas de plano de carreira."

Além disso, para ser bem-sucedido, Barul acredita que é importante conhecer bem a geração "Y" e "Z" para uma adaptação rápida da empresa aos novos estilos de trabalho. "Outro ponto importante é ser um líder que obtém resultados por meio de uma ótima equipe de trabalho."

Setor

"Hoje, temos um cenário muito promissor no Brasil e com grandes oportunidades para os anos seguintes, por conta da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos que trazem para o País uma dimensão diferenciada de atendimento, assim como o aumento da participação de empresas globais em novos negócios, aumentando a demanda dos centros de Service Desk e Call Center. Pesquisas indicam que o mercado de TI no Brasil irá crescer uma taxa anual de 9%, ou mais, até 2015, o que é bem maior que a estimativa do PIB brasileiro."

Já no Service Desk, de acordo com Barul, o crescimento se dará com a garantia do estabelecimento de indicadores e metas, de forma a mensurar os resultados em cinco objetivos estratégicos: pessoas; processos; treinamento; qualidade; e inovação.●

Por onde começar?

Por Alexandra Hütner

Ao traduzir o termo *"Information Technology"* para o português, comete-se um grave erro: a Tecnologia à frente da Informação. Afinal, a Tecnologia é um meio para se ter a informação certa no lugar certo, mas isto não é mais suficiente. É preciso conhecer também o negócio – o cenário interno e externo –, para levar a informação certa à pessoa certa, de forma correta, no momento e local exatos, para uma tomada de decisão assertiva! Esse é o desafio.

Durante muito tempo, a prioridade empresarial foi armazenar dados. Naquele momento, a tecnologia foi levada a um status de glória, em termos financeiros e funcionais, pois, por meio dos seus potenciais, era possível manter aquela inimaginável riqueza de dados. Com o tempo, percebemos que muito daquilo armazenado já não fazia mais sentido e nos voltamos para a questão: o que é realmente essencial?

Com o posterior barateamento da tecnologia, acabamos negligenciando a modelagem dos dados e optamos em apenas armazenar, para depois pensar o que fazer com aquilo tudo. Foi então que o negócio iniciou um assédio incansável à necessidade de transparência e aí surgiram os problemas! Como entregar ao negócio informação de qualidade para tomada de decisão estratégica se até o momento não era bem este o propósito? Enfim, chegou-se ao momento de repensar tudo o que, até então, havia sido construído: informática = **infor**mação + auto**mática**?

Apenas operar a informação e torná-la automática não era mais o suficiente, era preciso mais! Era necessário pensar – ou "planejar"! Mas planejar sempre fora objeto de luxo às organizações. Quase nunca foi possível pedir a um analista, ou mesmo desenvolvedor, para pensar a melhor forma de guardar os dados, a fim de que, um dia, pudessem ser utilizados estratégica e organicamente (integração completa!). Aqui se tem o grande divisor de águas e a chave para resolver o impasse: a fim de se obter a informação certa, era necessário saber para que ela serviria, ou seja, conhecer ostensivamente o negócio, sua linguagem e estratégia.

Mas como virar a chave em um momento desses? Tempo em que o Brasil apresenta índices incontestáveis de desaceleração da economia e já registra a estagnação de alguns setores específicos. Tempos de trafegar por uma economia volátil, na qual cada nova notícia seja potencialmente capaz de impactar bruscamente na dinâmica das bolsas de valores e, consequentemente, no âmbito empresarial. Para os iniciantes, parece um passatempo divertido, pois há possibilidade de ganhar (ou perder!) muito. Aos empresários, os quais são responsáveis pelas manutenções sadias das estruturas organizacionais, parece um jogo não mais sustentável. Assim, o empresariado acaba por optar em seguir o arcaico caminho tradicional: que consiste em parar, esperar e ficar de olho no que vem "caindo" pelo mundo afora.

Essa parada pode ser, para os empresários, a grande virada no jogo, em que eles passam a observar sua empresa e seguem em busca de uma maturidade mais que necessária. Fruto da observação constante, por meio da ótica empresarial e do mercado, pode-se afirmar – sem medo de errar – que não se deve mais crescer sem uma estrutura básica interna que apresente insumos prévios a um crescimento sustentável. Passamos a trafegar por uma economia de

movimentações cirúrgicas, na qual cada nova iniciativa é potencialmente capaz de impactar no sucesso ou insucesso empresarial.

Em uma ótica inovadora, consciente e que se propõe a promover sutis alterações nos processos corporativos, o atual momento mundial espera de nós uma atitude dotada de estratégia diferenciada, capaz de arrancar inovações em qualquer âmbito. É o momento de trabalhar as estruturas internas e reelaborar os quatro pilares – **processos, pessoas, parceiros e produtos** – que foram absorvidos sem muito critério devido ao crescimento desordenado. É o tempo de organizar a casa e fazer mais com o que se já tem – eficiência com eficácia.

A busca pela competitividade é fator primário para o incentivo à inovação. Já fazemos benchmarking a fim de que não percamos tempo em inventar aquilo que já existe, e buscamos a diferenciação no detalhe. Detalhe esse que será criado, utilizado e guardado a sete chaves até que, seguindo o ciclo de vida normal de toda inovação, torne-se público e deixe de ser inovador e, consequentemente, um diferencial competitivo. Nota-se, então, que não basta inovar, mas também se faz necessário incluir uma variável essencial chamada tempo e, impreterivelmente, agregar agilidade à inovação.

O cenário econômico atual, inquestionavelmente competitivo, exige empresas dinâmicas e gestores com alma e atitudes regadas de empreendedorismo diário. É preciso gerir com práticas melhores a cada dia. Inovações que dão certo se transformam em melhores práticas e surpreendem o mercado com um audacioso grau de competitividade. É a oportuna alavancagem, adquirida a partir da obtenção de algo que ninguém possui. Porém, o tempo propõe uma equanimidade aos diferenciais, e rapidamente todas as empresas afins já absorvem esse diferencial e, com a contaminação benéfica, temos as melhores práticas transformadas em boas práticas.

O fator essencial é que as inovações não devam simplesmente acontecer, elas precisam permanecer! Devem ser internalizadas, consolidadas e servir de base para mais e mais inovações. Precisam fazer parte da gestão diária da empresa. Somente assim podemos obter uma empresa com crescimento gradativo e sustentável e, principalmente, consciente. Podemos afirmar que esse é o "pulo do gato", em que a empresa está organizada e pode absorver tudo aquilo que lhe parece bom por meio de uma melhoria continuada. Melhoria boa é aquela que se torna prática diária e que gera resultados em todos os aspectos e impacta positivamente nos resultados financeiros a cada final de mês.

© peshkova

Tudo pode parecer fácil se começarmos de forma correta. Soluções de curto prazo devem ser elaboradas por cada empresa. A grande oportunidade está na ação imediata por meio das melhorias internas, o que consiste em revisar quase tudo aquilo que já existe, a fim de que haja a oxigenação dos processos com boas doses de inovação.

Mas, afinal de contas, por onde começar? **Pela informação, o maior ativo empresarial.** É por meio da informação que geramos conhecimento e sabedoria às pessoas para tomada de decisão, verdadeiramente, assertiva. **Precisamos começar nossas mudanças internas por meio daqueles que colhem, cuidam, multiplicam e distribuem a informação.** A TI é o cuidador da informação, e nos parece, no momento, a grande jogada que faltava aos empresários.

Uma TI saudável e preparada para aportar a estabilidade e o crescimento empresarial pode ser o diferencial competitivo perene, como nunca antes vimos. Basta uma visão empresarial simplificada para entender que a TI é um negócio dentro de um negócio e que, para todo negócio, devemos esculpir um sistema de gestão apropriado. A TI é um provedor de serviços e precisa ter em seu modelo de gestão o serviço como ponto fundamental, ou seja, um Sistema de Gestão de Serviços.

Esse deve ter uma visão ampla dos serviços e fornecer uma abordagem de curto, médio e longo prazos. Deve prever conquistas diárias e resultados recorrentes! Deve conversar com o negócio por meio de um Catálogo de Serviços claro, íntegro e com a linguagem do cliente. Deve instaurar um Service Desk para prover uma porta estruturada de contato para seus clientes. Deve medir e melhorar continuamente.

Como podemos planejar a TI e estruturar um Sistema de Gestão de Serviços se não temos informações seguras sobre a TI? Como sermos assertivos? **Temos de dar o primeiro passo para desvendar a TI.** Qual? **Estruturar e colocar em operação o Service Desk.** É ele que nos dará os registros e evidências necessárias para conhecer o cliente, a equipe, o negócio e tudo ao seu redor!!! É o Service Desk que nos permitirá mapear as demandas do negócio, as necessidades da TI, a satisfação dos clientes, os prazos acordados, os serviços prioritários e os riscos associados, os quantitativos relevantes, os custos diretos, os ativos essenciais e, principalmente, a percepção de valor do negócio. ●

Sobre a autora

Alexandra Hütner/ CEO Hütner Consult. Mestre em Engenharia, Gestão e Tecnologia pela UFMG. Certificada internacionalmente em Negócios e Gestão de Serviços. Mais de 20 anos de experiência como executiva. CEO da Hütner Consult, consultora, palestrante e conferencista. Responsável pela certificação empresarial de empresas na ISO/IEC 20000 (Gestão de Serviços em TI) e pela implantação de Sistemas de Gestão de Serviços em empresas orientadas a clientes. Professora e coordenadora do Ietec em Gestão de Serviços de TI e Análise de Negócios e da Informação. Professora da FDC em Estratégia e Marketing. E-mail:alexandra@hutnerconsult.com

montagem Clovis Rolemberg

O debate aumenta

Mas as estratégias de terceirização permanecem em pleno funcionamento

Por Paul McDougall

Outsourcing é um dos mais quentes temas no âmbito político. Ele é um termo muitas vezes mal interpretado ou mal-entendido que engloba muitas das questões políticas, econômicas e sociais de hoje, incluindo política de classes, imigração, emprego e segurança nacional.

No mundo de TI, o mercado de terceirização cresceu 7,8% em 2011, 246,6 bilhões de dólares em receita total, de acordo com o Gartner. Entre os entrevistados da pesquisa "2012 State of IT Outsourcing" da Information Week, 72% disseram que o uso de terceirização deve aumentar ou permanecer no mesmo nível nos próximos 12 meses, enquanto apenas 13% planejam diminuir (15% estavam indecisos). Mesmo com o aumento dos custos e da concorrência de empresas de terceirização de TI do leste da Europa, América Latina e outras regiões, a Índia continua sendo o principal foco de offshore. Entre os entrevistados do levantamento, 28% responderam que o trabalho terceirizado de suas empresas é feito na Ásia, enquanto apenas 2% falaram que eles são realizados na Europa Oriental e 2% responderam que são feitos na América Latina. Outsourcing, no entanto, não é sinônimo de offshoring, com 60% dos entrevistados dizendo que o trabalho de terceirização realizado para suas empresas são feitos nos Estados Unidos.

Críticos defendem que a terceirização é uma forma das grandes corporações substituírem trabalhadores próprios pela oferta de serviço mais barato, às vezes (mas nem sempre), localizado em centros de offshore onde os fornecedores podem pagar salários muito mais baixos. Cerca de 67% dos 564

profissionais de TI que responderam a essa mesma pesquisa classificam a economia de custos como um dos três principais benefícios da terceirização, enquanto 22% disseram que ela é o principal benefício.

No entanto, a maioria dos CIOs quer mais de seus terceirizados do que apenas uma solução rápida de aumento de lucro. Eles querem parceiros que possam ajudá-los a inovar, a dar-lhes mais flexibilidade de negócios e a implantar escassos recursos de TI onde e quando forem necessários. "A magia da terceirização é nos dar a capacidade de nos concentrarmos nas áreas em que podemos ser verdadeiramente bons", diz o entrevistado Robert Isherwood, diretor de tecnologia da agência de publicidade 22squared.

Na mesma linha, Mamatha Chamarthi, CIO da Consumers Energy, baseada em Michigan, tinha conhecimento de que havia necessidade de reforçar os seus recursos de TI, mas também sabia que encontrar e contratar mais pessoas para trabalhar em tempo integral seria difícil. Acontece que, perto dali, a General Motors, com o novo CIO Randy Mott, está abocanhando muitos profissionais da área de TI disponíveis, no processo de internalização da TI e diminuição do nível de terceirização. "É difícil conseguir bons talentos agora", afirma Chamarthi. "As montadoras estão se recuperando, mas ninguém olha para uma delas como um lugar atraente para trabalhar, e assim com Randy Mott enquanto CIO, a GM vai contratar todo mundo disponível que tenha um pouco de conhecimento de TI."

Essa realidade levou Chamarthi a procurar um serviço terceirizado. O objetivo: encontrar uma empresa que poderia assumir a rotina de trabalho de TI da Consumers Energy, a fim de liberar a equipe interna para projetos em redes inteligentes, mobilidade e análise. "Não foi uma questão de custos", ela insiste. "Foi mais sobre o quanto a companhia estava desperdiçando com a situação." Eles escolheram um determinado terceirizador principalmente porque a empresa assumiu o compromisso de construir uma operação em Michigan e contratar moradores locais. "Nós não olhamos para isso sob um ângulo político, nós pensamos: qual é um dos nossos valores fundamentais? Um dos nossos principais valores é investir em Michigan", Chamarthi diz.

O melhor conselho: escolha com sabedoria

Acesso a talentos de tecnologia é uma das razões pela qual as empresas estão se voltando para a terceirização da TI. Outro motivo é para obter ajuda na modernização de suas infraestruturas de TI.

Uma dessas empresas é Aramark Uniform Services, baseada na Califórnia, uma divisão de serviços de alimentos da gigante Aramark, que tem um aplicativo para faturamento entre os seus principais produtos, desenvolvido em COBOL e rodado em um sistema VAX. A empresa está mudando para um sistema de contabilidade desenvolvido em Java, mas essa transição vai levar de dois a três anos. Os 15 engenheiros de software da Aramark sabem que a mudança vai custar a maioria de seus empregos. O CIO Patrick Piccininno estava preocupado que alguns deles sairiam antes da troca ser concluída, em um cenário em que programadores de COBOL estão em extinção. Por isso, buscou um terceirizador que pudesse assumir a manutenção e atualização do sistema até que o novo pacote entrasse em operação. "Procuramos uma equipe de software com sede em Bangalore, na Índia, não porque queríamos economizar dinheiro, mas porque precisávamos de uma empresa que pudéssemos contar para gerenciar e executar este aplicativo até que a transição fosse finalizada ", diz Piccininno.

Aramark também planeja terceirizar suas operações de Help Desk de TI. "É inerentemente difícil para as organizações terem um Help Desk interno realmente bom", afirma Piccininno. "Help Desks normalmente têm um grande volume de turnover. Nós estamos tentando focar a nossa organização nas áreas em que possamos nos diferenciar competitivamente."

A falta de prestação de contas e excesso de confiança podem criar confusão

Redução de custos, acesso à mão de obra qualificada, mais tempo para projetos principais: O que há para não gostar sobre terceirização de TI? Bem, não há falta de exemplos de como as coisas podem dar errado.

CIOs experientes dizem que a terceirização muitas vezes dá errado porque a gestão por parte do cliente assume que a sua responsabilidade termina quando assina o contrato.

"A terceirização não significa simplesmente arremessar a responsabilidade a terceiros", diz Piccininno. "Francamente, eu acredito que aumenta o seu nível de responsabilidade. Uma das maneiras de mitigar o risco em sua essência é que estamos investindo fortemente e envolvidos com o que o nosso contratante faz por nós."

Outra receita para o desastre é quando as empresas terceirizam muito. O veterano CIO Jim Ditmore, vice-presidente sênior de serviços de infraestrutura e inovação da seguradora Allstate, diz que muitos de seus colegas estão dispostos a terceirizar não apenas tarefas de rotina, mas também funções cruciais. "Para a maioria das grandes empresas, seus produtos e serviços são muito mais dependentes de TI do que eram 10 anos atrás", diz Ditmore. "Uma das formas de se diferenciar agora é pela adição de novas capacidades por meio da tecnologia. Se você é fortemente terceirizado, você está limitando a sua capacidade de fazer isso. Você não é mais o inovador principal."

A Allstate utiliza inúmeros terceirizados em todo o mundo – 3 mil a 4 mil trabalhadores contratados –, que fazem tudo, desde o desenvolvimento de aplicações até a codificação e testes. Mas a seguradora está tomando as rédeas em muitas dessas situações. Grande parte do trabalho será transferido para os centros de tecnologia da própria Allstate que estão sendo estabelecidos na Índia.

Centros próprios utilizados por 43% dos respondentes da nossa pesquisa oferecem os benefícios da terceirização, sem as suas desvantagens. "Você vai ter maior acesso aos talentos e aos recursos locais, on-shore ou offshore", explica Ditmore. "Você vai ser capaz de identificar gostos e diferenças globais e aproveitar o fuso horário." Ele observa que os desenvolvedores Allstate na Índia serão capazes de desenvolver e testar aplicações durante a noite e prepará-los para a implantação de manhã.

Com todos os prós e contras, não é de admirar que a terceirização de TI é, e permanecerá, algo controverso, mesmo que ela se torne mais do que apenas um movimento de corte de custos. Ditmore oferece bons conselhos para seus colegas executivos de TI: "Tudo tem de ser feito com moderação. Você pode obter algumas vantagens, absolutamente. Mas simplesmente decidir que ela funcionará baseado em feeling é uma ingenuidade."

Sobre o autor

O editor sênior Paul McDougall cobre grandes empresas de tecnologia para Information Week e informationweek.com e mantém um olhar atento sobre a terceirização e os mercados de serviços de TI. Seus interesses jornalísticos incluem o impacto da tecnologia em mercados emergentes. Paul ganhou seu mestrado em Jornalismo pela Universidade de Nova York e seu MBA em Ciência Política e Economia pela Universidade de British Columbia.

HUMOR

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

Que tal melhorar seu centro de suporte com até 35% de desconto?

CURSOS IN-COMPANY

Aproveite a modalidade de cursos In-company do HDI Brasil e treine com grandes descontos os profissionais da sua empresa sob os melhores conteúdos didáticos do mundo do setor de suporte.

Cursos customizados para você!

Fazemos um trabalho prévio com os gestores de suporte de sua empresa, a fim de identificar eventuais deficiências, trabalhar sobre elas durante o curso e potencializar os benefícios a sua operação.

Conquiste benefícios como:

- Aumento do senso de urgência de sua equipe na solução dos problemas dos clientes de negócio.
- Aumento da satisfação dos clientes de negócio com a qualidade de serviço do suporte prestado.
- Melhora da imagem da TI perante o negócio.
- Aumento da motivação de seus analistas de suporte.
- Aceleração na aplicação das melhores práticas em seu centro de suporte.

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

www.hdibrasil.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: