CENTRAIS DE SERVIÇOS

Um guia prático

O que aprendi com mais de 100 implantações

Para os meus pais com carinho e muitas
saudades,
para a Grazi, minha companheira incrível e
para a Majú, minha amada filha.

Sumário

INTRODUÇÃO **7**
ONDE TUDO COMEÇOU… **11**
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO **19**
CATÁLOGO DE SERVIÇOS **24**
Catálogo de serviços do negócio 28
Catálogo de serviços técnico 32
ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS **38**
Erro no conceito 41
Criando um SLA 42
Tipos de demandas 45
Incidente 45
Evento 46
Requisição/Solicitação 47
Suporte/Dúvida 47
Priorização de chamados ou tickets 48
Formalizando o SLA 53
O que? 53
Quando? 53
Quanto? 54
Como? 55
Quem? 57
Gestão de crises 58

Exceções 60
Penalidades 61
Glossário do ANS 62
Características do ANS 62
Benefícios 64
ANO - Acordo de Nível Operacional 65
Contratos de apoio 67
Indicadores de desempenho 68
Relatório de gestão 68
Como definir a capacidade? 70
A FUNÇÃO CENTRAL DE SERVIÇOS 73
Ponto único de contato 73
Pessoas, processos e tecnologia 75
Pessoas 76
Processos 79
Tecnologia 84
Fatores críticos de sucesso 86
Responsabilidades 88
Tipos de clientes 90
Centrais de serviços compartilhados 93
ITIL 95
Estratégia de serviço 97
Desenho de serviço 98
Transição de serviço 98
Operação de serviço 98
Melhoria contínua 99
GERENCIANDO EQUIPES 106

BASES DE CONHECIMENTO **110**
CADERNO DE INDICADORES **115**
Aspectos de avaliação de indicadores 117
Indicadores de desempenho 118
Metas 119
Volumetria de chamados 123
Retrabalho 127
Eficácia 130
Pesquisa de satisfação 133
Dicas importantes para a criação de indicadores 139
E AGORA? O QUE ACONTECE? **143**
ALCANÇANDO OUTRO NÍVEL **148**
GUIA PRÁTICO **151**
O patrocínio 151
A criação da cultura 153
O cronograma 155
Catálogo de serviços e classificações 156
Definir o processo de atendimento e acordo de nível de serviço 157
Definir indicadores de desempenho 159
Escolher uma ferramenta 160
Treinamento de especialistas 161
Treinamento de usuários 163
Virada! 165
Acompanhamento inicial e ajuste do processo de atendimento 165
Gestão 166

Pensando na base de conhecimento 167
Cronograma 168
Estamos voando. E agora? 169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 171
GLOSSÁRIO 173
Índice de figuras e tabelas 177
AGRADECIMENTOS 179

INTRODUÇÃO

Quantas vezes você já se perguntou por onde começar a implantação da sua central de serviços e como fazer isso de maneira assertiva? Essa é uma questão que ronda a cabeça de muitos gestores e tira o sono dos prestadores de serviços de forma geral. Entender os fatores críticos de sucesso poderá ajudar muito na implementação de uma central de serviços bem sucedida.

O conceito de serviço vem cada vez mais se difundindo entre os provedores dos mesmos e seus clientes, sejam internos ou externos às organizações. Definir com clareza o que a central de serviços entrega é fundamental para se evoluir para o acordo de nível de serviços que deve ser celebrado entre os personagens deste processo.

O acordo de nível de serviço estabelece as condições em que o mesmo será provido e mantido pela central de serviços. Para a sua criação todos os participantes como a área ou departamento demandado e os solicitantes, gestores e clientes, devem ser ouvidos para se combinar

como a entrega e manutenção dos serviços acontecerá. Como o próprio nome diz, é um acordo e como tal, uma vez feito, deve ser seguido e respeitado por todos.

O acordo de nível de serviço ou SLA (Service Level Agreement), sigla em Inglês, deve responder claramente às questões sobre o que (serviços), quando, quanto, como e quem. Deve ser formalizado, divulgado e conhecido por todos. Assim, a central de serviços estará amparada e pronta para entrar em funcionamento. Contratos de apoio com terceiros e ainda acordos de nível operacional com outros departamentos da empresa também serão necessários, visto que fazem parte do compromisso que a central de serviços vai assumir com seus clientes através do ANS.

A estruturação da central de serviços vai desde a definição da equipe nos níveis de atendimento, do mais básico ao mais especializado até a definição dos processos e a escolha das tecnologias que serão utilizadas, como um sistema para a gestão dos chamados e apuração dos indicadores de desempenho.

O emprego de boas práticas como a ITIL (Information Technology Infrastructure Library) é altamente recomendado, visto que são processos de alto nível já utilizados há muito tempo por diversas organizações no mundo todo com um índice de sucesso bastante elevado. Preparar as equipes para o atendimento é um desafio constante e um conjunto de boas práticas pode ajudar muito, visto que pode-se adotar o que já deu e dá certo em outros lugares.

A criação de bases de conhecimento é um fator de diferenciação das centrais de serviços, tornando os atendimentos mais dinâmicos e em alguns casos até automatizados, podendo dirimir dúvidas dos solicitantes em suas demandas de forma a não necessitar de contato humano, sendo este último caso, mais econômico e certamente mais rápido.

Indicadores de desempenho retratam a realidade da central de serviços em tempo real, permitindo aos gestores o acompanhamento diário e planejamento para as tendências apresentadas. Cadernos de indicadores

devem ser criados e encaminhados aos clientes como aferição dos compromissos firmados no acordo de nível de serviço.

Neste guia prático, procurei passar por estes assuntos de forma muito pragmática, levando em consideração todas as experiências vividas nas diversas implantações que realizei. Tendo sempre em mente que o bom não é inimigo do ótimo neste caso e seguindo esses passos, tenho certeza que essa é uma receita de sucesso. Espero que a leitura contribua na implantação da sua central de serviços.

ONDE TUDO COMEÇOU…

Em 1999, passei a prestar serviços de suporte e consultoria na área de infraestrutura para uma grande empresa do ramo de comércio da minha região. Ficava na área de TI e observava os movimentos dos colaboradores da empresa empenhados no atendimento aos usuários das diversas lojas da rede. Telefonemas recorrentes, usuários entrando e saindo da TI com frequência, profissionais abordados nos corredores para atendimentos diversos. Era assim o dia-a-dia do pessoal da informática, como eram conhecidos.

Não muito tempo após entrar na equipe, eu já estava lá no mesmo ritmo, ou seja, sendo sugado pelas diversas demandas e me sentindo pouco produtivo. Vi que algo não estava certo naquele modelo. Como poderia uma área que é estratégica para a organização ser tão pouco produtiva, apagando incêndios e atendendo a todos na ordem de quem fala mais alto? Além de tudo, ainda assim, observava que as soluções eram dadas de

forma paliativa e que com certeza, isso geraria ainda outros atendimentos futuros. Isso tudo ainda sem considerar a insatisfação dos próprios usuários com a área de TI, pois se transmitia insegurança a toda a empresa em função do modelo imaturo de atendimento. Ao fim do dia, tinha-se a impressão de se ter trabalhado muito e ajudado pouco.

Neste formato, para termos sucesso nos atendimentos, imaginava que algum dia teríamos um colaborador da TI para cada usuário na empresa. Assim, poderíamos atender a todos com a qualidade e brevidade desejadas. Obviamente que este modelo não seria viável. Sendo assim, uma nova cultura de atendimento precisava ser criada em toda a organização para se definir pelo menos a ordem dos atendimentos de forma a evitar o grande número de interrupções ao trabalho que todos tínhamos em função das urgências dos usuários.

Nesta época, as intranets corporativas já começavam a aparecer e foi aí, então, que vimos uma oportunidade. Por que não criar um formulário em que

os usuários pudessem apresentar suas necessidades para pelo menos organizar os atendimentos? Como falei, eu prestava serviços na área de infraestrutura, mas, havia sido desenvolvedor de sistemas por muitos anos. Foi aí que nasceu o que chamamos mais tarde, o sistema de *helpdesk*. Como eu adotei esse filho, tive que ficar responsável por ele daí em diante. Nem preciso dizer que muitas melhorias foram feitas a partir de diversas sugestões da equipe e até mesmo dos usuários. Entretanto, tudo ainda era muito raso, ou seja, buscava-se apenas a organização dos atendimentos e um *follow up* constante para os usuários. Não demorou muito para que algumas novas necessidades aparecessem. Agora, pretendia-se entender melhor as demandas e até mesmo os incidentes mais frequentes. Desenvolvemos estatísticas e relatórios para medir a capacidade da equipe de atendimento e passamos também a verificar o nível de qualidade nos atendimentos com uma pesquisa de satisfação a cada novo chamado.

Sempre custa um pouco desenvolver a cultura da central de serviços e esta, por sua vez, tem regras para todos, atendentes e solicitantes. Para os solicitantes, vendemos a ideia de que através da abertura do chamado, tudo ficaria documentado e que ele teria garantias com relação ao atendimento e que nada ficaria esquecido. Com o empoderamento do usuário por conta da pesquisa de satisfação, observamos que essa foi a contrapartida necessária para a adesão de todos a central de serviços. A tabela 1 apresenta o antes e depois da implantação do sistema. Ficou claro o ganho com um processo de atendimento bem definido.

Antes	**Depois**
Sem ordem nos atendimentos e pedidos esquecidos com o passar do tempo	Organização das demandas e definição de prioridades nos atendimentos
Interrupções constantes na rotina de trabalho dos atendentes/especialistas de TI	Organização do tempo e maior produtividade

Cobranças constantes dos usuários sobre suas solicitações	Acompanhamento das demandas pelo sistema e interações silenciosas por e-mail
Correria constante por problemas crônicos dos serviços providos pela TI	Identificação rápida através de estatísticas do serviço que foi mais perturbado por incidentes com a possibilidade de se priorizar uma solução definitiva para o problema
Grau de insatisfação dos usuários muito alto com percepção de caos no departamento	Entendimento de que existe um procedimento para o atendimento e que as demandas são tratadas conforme a ordem de chegada e sua criticidade para o negócio
Equipe mal dimensionada para a realização de todos os trabalhos e inovação no negócio	Entendimento da carga de trabalho para a manutenção dos serviços em operação e para a criação de novos. Criação de times especializados em níveis de atendimento
Percepção de	Melhoria contínua

atendimento precário e desorganizado pelo usuário	promovida pela pesquisa de satisfação em cada demanda atendida

Tabela 01 - Implantação da central de serviços

Com esse modelo tendo sucesso, outros departamentos da empresa começaram a pedir que o *helpdesk* fosse também implantado para eles de forma que pudessem atender as demandas dos seus solicitantes. Foi o caso das áreas de recursos humanos e compras.

Ter trabalhado na área de suporte me fez ter a experiência necessária para desenvolver a primeira versão do sistema de *helpdesk*. Por isso, acabei abandonando a área de infraestrutura e passei a me dedicar exclusivamente ao desenvolvimento de novas melhorias e percebi aí uma oportunidade de negócio, passando a comercializar o sistema quando, já com com uma equipe de desenvolvedores, reescrevemos o sistema e lançamos a versão 2.0 para o mercado. Depois veio a versão 3.0 e por fim a versão 4.0, que reescrevemos

totalmente alinhada com o conjunto de boas práticas ITIL, já com uma nova empresa e novos sócios também.

Atualmente, quando escrevo, estamos trabalhando na versão 5.0 do Softdesk, nome que o sistema recebeu há 10 anos atrás. É importante frisar que desde então o conceito de *helpdesk* mudou também. O novo conceito agora é *servicedesk*, onde o foco está no serviço provido pelas áreas demandadas pelos usuários. Idealizamos no passado um sistema para controle de chamados com base na experiência e no conhecimento empírico. Neste percurso, buscamos adequar o sistema ao conjunto de boas práticas ITIL (Information Technology Infrastructure Library), de modo a contemplar este modelo já tão difundido e utilizado mundialmente.

Obviamente que o sistema é apenas uma ferramenta que contribui para o sucesso da implantação da central de serviços. O envolvimento das pessoas e diversos outros aspectos são determinantes para o êxito e por isso, sempre alerto todos os envolvidos em todas as

implantações que faço sobre os fatores de sucesso. É muito comum se ver o desejo de implantar um sistema sem a mudança de cultura dos envolvidos, o que por vezes pode levar o projeto ao fracasso. Uma das primeiras coisas que aprendi é que as pessoas são mais importantes que todo o resto, seja *software* ou tecnologia. Se as pessoas se comprometerem com o assunto, tudo vai bem, do contrário, repense a sua estratégia.

Antes do projeto deste livro, criei um canal no Youtube para compartilhar algumas dessas experiências com clientes e a comunidade em geral. Acesse https://www.youtube.com/channel/UCLMBXjkM7XXsRvLCN2yu7KA/videos e acompanhe minhas experiências em mais de 100 implantações realizadas com clientes de diversos portes e características de atendimento.