

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

**MBA em Governança, Projetos e
Serviços de TI (MGPS)**

**Definição dos 5 Principais Indicadores de Desempenho para
gestão de Service Desk, utilizando os sete passos da melhoria
de serviço continuada do ITIL® V3.**

Autor:

Marcelo Predebon

Orientador:

Prof. Edilberto Strauss, Ph.D.

Examinador:

Prof. Claudio Luiz Latta de Souza, MSc

Examinador:

Prof. Flávio Luis de Mello, DSc

Examinador:

Prof. Manoel Villas Bôas Júnior, MSc

Examinador:

Prof. Noberto Ribeiro Bellas, MSc

Examinador:

Prof. Paulo Fernando Peixoto da Costa Fazzioni, MSc

MGPS

Maio de 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Escola Politécnica – Departamento de Eletrônica e de Computação

Centro de Tecnologia, bloco H, sala H-217, Cidade Universitária

Rio de Janeiro – RJ CEP 21949-900

Este exemplar é de propriedade da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que poderá incluí-lo em base de dados, armazenar em computador, microfilmear ou adotar qualquer forma de arquivamento.

É permitida a menção, reprodução parcial ou integral e a transmissão entre bibliotecas deste trabalho, sem modificação de seu texto, em qualquer meio que esteja ou venha a ser fixado, para pesquisa acadêmica, comentários e citações, desde que sem finalidade comercial e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do(s) autor(es) e do(s) orientador(es).

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a minha esposa Alexandra Lorga Villar pelo incentivo e apoio durante a realização do curso, também agradeço a todos os amigos e familiares que mesmo de longe sempre me incentivaram na busca pela conclusão deste curso.

Agradeço em especial a família Massirer de Canoas-RS, representadas pelo Lino, Ironita, Juliano e Tainá pelo incentivo recebido para realizar este MBA, e pelo apoio ao longo dos últimos anos na realização de outros cursos voltados sempre para o meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a apresentar uma pesquisa feita com base na necessidade real de uma empresa de TI que tem a sua Central de Serviços em operação, consegue gerar uma série de indicadores de gestão disponíveis em seu sistema de atendimento, mas que optou por definir os 5 indicadores estratégicos de gestão que irá utilizar como base para gerenciar a sua Central de Serviços. Será utilizado como base para o desenvolvimento deste trabalho o ITIL® V3, sendo O livro adotado como base para este projeto é o de *Melhoria de Serviço Continuada*, com a utilização do *Processo Medição do Serviço*. Serão apresentados os indicadores de desempenho atuais definidos pelo HDI Brasil que é referência no assunto atualmente nas melhores práticas gestão das centrais de serviços de TI, e ao final do trabalho iremos apresentar os 5 indicadores selecionados tendo como base os sete passos da melhoria da biblioteca ITIL® V3.

Palavras-Chave: Governança de TI, Gestão da Central de Serviços, ITIL® V3, Melhoria de Serviço Continuada, 7 Passos da Melhoria, HDI Brasil

ABSTRACT

This study aims to present a survey based on the actual need for an IT company which has its Service Center in operation, can generate a series of management indicators available on your answering system , but who chose to set 5 strategic management indicators that will be used as a basis to manage your Service Desk. We will use as a basis for the development of this work ITIL® V3, and the book adopted as the basis for this project is to Continual Service Improvement with the use of Process Measurement Service.

Will present the current performance indicators defined by the HDI Brazil which is a reference in the subject currently on best practice management of core IT services , and at the end of the work we will present the 5 selected indicators based on the seven steps of improving the ITIL library ® V3.

Key-words: IT Governance, Service Desk Management, ITIL® V3, Continual Service Improvement, 7 Improved steps, HDI Brasil.

SIGLAS

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*

TI – Tecnologia da Informação

BSC – Balance Scorecard

ERP – Enterprise Resources Planning

PDCA – Planejar, Desempenhar, Checar e Agir (Ciclo de Deming)

MSC - Melhoria de Serviço Continuada

CCTA - *Central Computer and Telecommunications Agency*

OGC30 - *Office of Government Commerce*

PID: Principais indicadores de desempenho

FCS: Fatores críticos de Sucesso

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

HDI SAB: Strategic Advisory Board – Comitê Consultivo Estratégico.

HDI FAB: Field Advisory Board – Conselho Consultivo de Campo.

HDI SOAB: Software Advisory Board - Conselho Consultivo de Software.

HDI AGOV: Advisory de Governo – Assessoria de Governo.

Sumário

1	Introdução	1
	1.1 – Problema	1
	1.2 – Delimitação	1
	1.3 – Justificativa	2
	1.4 – Objetivos	3
	1.5 – Metodologia	3
	1.6 – Organização e descrição do trabalho	4
2	Embasamento Teórico	5
	2.1 – ITIL® - Histórico da biblioteca	5
	2.2 – ITIL® - Objetivos da biblioteca	6
	2.3 – ITIL® - Por que faz tanto sucesso	6
	2.4 – ITIL® - Ciclo de vida do serviço	7
	2.5 – ITIL® - Conceito de Serviços	10
	2.6 – ITIL® - Melhoria de Serviço Continuada	12
	2.7 – ITIL® - Principais Indicadores de Desempenho	14
	2.8 – ITIL® - Fatores Críticos de Sucesso	15
	2.9 – Diferença entre Medida, Métrica e Indicador	16
	2.9.1 – Medida	16
	2.9.2 – Métrica	16
	2.9.3 – Indicador	17
3	HDI e os Principais Indicadores de Desempenho	18
	3.1 – HDI - Help Desk Institute, histórico e reconhecimento ...	18
	3.2 – Porque devemos utilizar os indicadores do HDI Brasil? ...	19
	3.3 – Indicadores recomendados pelo HDI Brasil	20

4	Proposta de metodologia e resultados obtidos	34
4.1	– Proposta de metodologia e questionário da pesquisa	34
4.2	– Aplicação do questionário de classificação	38
4.3	– 5 Principais Indicadores de Desempenho selecionados	39
4.4	– Como os 5 indicadores selecionados influenciaram na empresa	41
5	Conclusão e Trabalhos Futuros	44
5.1	– Conclusão	44
5.2	– Trabalhos Futuros	45
	Bibliografia	46

Lista de Figuras

Figura 1: O Núcleo da ITIL.....	8
Figura 2: Melhoria Contínua do Serviço e o Ciclo de Vida de Serviço.....	12
Figura 3: Processo de Melhoria em 7 Passos.....	13

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Processos e funções da ITIL.....	9
Tabela 2: Diferenças entre produtos e serviços.....	11
Tabela 3: Escala de Likert utilizada no questionário.....	36

Lista de Formulários

Formulário 1: Questionário de classificação dos indicadores.....	35
Formulário 2: Questionário de aplicação do questionário de classificação.....	38
Formulário 3: Questionário com os 5 indicadores selecionados.....	39

Capítulo 1

Introdução

1.1 – Problema:

Este trabalho irá tratar de Governança de TI relacionada a Gestão da Central de Serviços em uma empresa de desenvolvimento de software, esta empresa além de desenvolver e comercializar os seus produtos, também presta serviços de suporte continuado aos seus clientes.

Será utilizado o ITIL (Information Technology Infrastructure Library) – Versão 3, como guia das referências e modelo das boas práticas em gestão de Service Desk. O livro adotado como base para este projeto refere-se à *Melhoria de Serviço Continuada*, com a utilização do processo do *Processo Medição do Serviço*.

1.2 – Delimitação:

A demanda geradora do problema deste trabalho, tendo como objeto deste estudo uma empresa de desenvolvimento de software na cidade do Rio de Janeiro/RJ, que está a 4 anos no mercado e atualmente desenvolve e vende 1 ERP para os seus clientes, atualmente tem 60 funcionários e em média 300 clientes ativos.

A empresa é uma Startup que tem na sua composição societária 2 sócios, que atualmente são os tomadores de todas as decisões estratégicas da empresa, ou seja, dentro do cronograma de colaboradores temos gerentes setoriais, mas eles ainda não participam das tomadas de decisões estratégicas.

O modelo de comercialização de vendas é o de aluguel do sistema, pelo qual a empresa disponibiliza o acesso para os seus clientes pela internet, ou seja, o cliente acessa o sistema a partir de um computador que tenha acesso a internet.

O cliente paga um valor recorrente mensal para ter acesso as funcionalidades do sistema, e para acessar a central de serviços e ter direito a suporte técnico referente a possíveis dúvidas ou incidentes na utilização do sistema. A única condição para continuar com este acesso é a de estar em dia com o pagamento da mensalidade de uso do sistema.

O atendimento aos clientes atuais é feito por um sistema de mercado que é disponibilizado aos seus clientes, sendo que este sistema e seus processos de atendimento foram estruturados com base nas melhores práticas indicadas pelo ITIL® V3.

O processo e atendimento aos clientes atuais é realizado de forma remota, ou seja, a partir da abertura de um atendimento pelo cliente os atendentes de suporte iniciam o atendimento pelo próprio chamado, telefone ou conexão remota com o usuário solicitante.

Ao longo destes 4 anos a empresa vem se firmando no mercado nacional, conseguindo clientes em quase todos estados do Brasil,

Esta empresa vem crescendo muito ao longo dos dois últimos anos e conquistando novos clientes, mas um número considerável de clientes tem deixado de utilizar o sistema relatando na maioria das vezes insatisfação com o atendimento prestado.

Por questões comerciais e de reserva de mercado, a empresa na qual o estudo está sendo desenvolvido não terá seus dados publicados.

1.3 – Justificativa:

Este trabalho de conclusão torna-se justificável, pelos seguintes motivos:

Os sistemas de atendimento normalmente oferecem uma série de relatórios, indicadores, gráficos e controles estatísticos que são criados para atender diferentes tipos de clientes, mas as empresas não conseguem definir quais são os que irão ajuda-las a manter os clientes atuais satisfeitos, para poderem manter um crescimento na conquista de novos clientes.

O setor de atendimento ao cliente é responsável por atender bem os clientes, o que pode gerar a manutenção do atuais ou a saída dos mesmos, sendo assim, evitar ao máximo a evasão dos clientes atuais é uma das metas na busca pela melhoria no

atendimento ao cliente, a partir de planos de ação sobre os atendimentos prestados e os indicadores gerados.

1.4 – Objetivos:

As principais razões pelas quais desenvolveu-se este estudo foram:

- 1) Pesquisar indicadores de desempenho atuais: mapeando os indicadores estratégicos de gestão de serviços, que atualmente são indicados pelos institutos que estudam e são referência na definição das melhores práticas gestão das centrais de serviços de TI.
- 2) Criar método para escolha indicadores de desempenho: a partir da lista completa com os atuais indicadores de gestão, chegarmos a uma metodologia para escolha e definição de 5 indicadores que serão utilizados pela empresa onde o estudo está sendo aplicado.
- 3) Aplicar método para definição dos indicadores: o método criado será utilizado para definir os 5 indicadores estratégicos da empresa do estudo de caso deste estudo.

1.5 – Metodologia:

O presente trabalho pode ser classificado no que se refere aos fins, como uma pesquisa aplicada e descritiva:

- *Aplicada*: caracteriza-se por ter um interesse prático, sendo que os resultados podem ser aplicados como possível solução de problemas reais. O problema descrito no capítulo 1 é uma situação real que ocorre na empresa que servirá como base para o estudo.

- *Descritiva*: porque aborda os aspectos de descrição, registro, análises e interpretação do problema.

Também foram utilizados como base para este trabalho a pesquisa via internet a artigos, livros e outros materiais relacionados ao assunto.

1.6 – Organização e descrição do trabalho:

Este trabalho é composto pela introdução descrita até aqui e de mais 4 capítulos tendo estes os seguintes conteúdos:

No capítulo 2 – *Embasamento teórico*: apresentaremos o embasamento teórico de acordo com os conceitos descritos pela metodologia do guia de boas práticas do ITIL® V3, também apresentaremos os indicadores estratégicos de gestão atuais definidos como referenciais para a gestão de Service Desk.

No capítulo 3 – *HDI e os Principais indicadores de desempenho*: apresentação dos Principais Indicadores de Desempenho para centrais de serviços definidos e referenciados pelo HDI Brasil que é referência no assunto atualmente nas melhores práticas gestão das centrais de serviços de TI.

No capítulo 4 – *Proposta de metodologia e Resultados Obtidos*: apresentação da proposta de metodologia utilizada para a seleção dos 5 indicadores a partir do processo dos 7 passos da Melhoria.

No capítulo 5 – *Conclusões e trabalhos futuros*: apresentaremos as conclusões com deste trabalho e os possíveis trabalhos futuros.

Capítulo 2

Embasamento Teórico

2.1 – ITIL® - Histórico da biblioteca:

Segundo Abreu e Fernandes [1], “A ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) foi desenvolvida pelo CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) no final dos anos 80, a partir de uma encomenda do governo britânico, que não estava satisfeito com o nível de qualidade dos serviços de TI a ele prestado.

Neste cenário, foi solicitado o desenvolvimento de uma abordagem de melhores práticas para gerenciar a utilização eficiente e responsável dos recursos de TI, independentemente de fornecedores e aplicável a organizações com necessidades técnicas e de negócio distintas. Em abril de 2001, o CCTA foi incorporado ao OGC30 (*Office of Government Commerce*), que hoje é o organismo responsável pela evolução e divulgação da ITIL.

Além disso, a ITIL® V3 demonstra a maturidade que a disciplina de gerenciamento de serviços de TI adquiriu ao longo do tempo, trazendo e enfatizando conceitos como integração da TI ao negócio, portfólios dinâmicos de serviços e mensuração do valor do negócio, e fornecendo uma base sólida para a convergência com outros padrões e modelos de gestão e governança”.

A partir da sua criação no final dos anos 80, a biblioteca está em constante evolução, e atualmente está na versão 3 que foi publicada mundialmente em maio de 2007 como uma atualização completa da antiga versão 2 (ITILV2), publicada na década de 90.

2.2 – ITIL® - Objetivos da biblioteca:

A partir do guia com as recomendações das boas práticas do ITIL®, que nos disponibiliza uma série de boas práticas de Tecnologia da Informação, e estas são aplicáveis a qualquer tipo de organização independente do seu tamanho.

A biblioteca ITIL® adota uma abordagem prática para o gerenciamento de serviços, ou seja, faça aquilo que funciona.

Segundo Abreu e Fernandes [1], “A ITIL é um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia de informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo o mundo. Devido à sua abrangência e profundidade, a ITIL tem se firmado continuamente como um padrão mundial de fato para as melhores práticas para o gerenciamento de serviços de TI.”

Diferença em entre ‘Práticas’ e ‘Boas Práticas’:

As práticas são uma maneira de trabalhar, ou uma forma na qual o trabalho deve ser feito e podem incluir atividades, processos, funções, modelos e orientações.

As Melhores Práticas são atividades ou processos comprovados que tenham sido utilizados com sucesso por diversas organizações.

2.3 - ITIL® - Por que faz tanto sucesso:

É importante salientarmos que a biblioteca do ITIL®, é um exemplo de guia com as melhores práticas, pois as suas atividades e processos foram comprovados por terem sido utilizados com sucesso por diversas organizações.

Podemos citar ainda as principais características do ITIL® que promovem o seu sucesso global:

Fornecedor Neutro: As práticas ITIL® de gerenciamento de serviços são aplicáveis em qualquer organização de TI, porque elas são baseadas em qualquer tipo de plataforma ou indústria de tecnologia específica. A ITIL® pertence ao governo britânico e não está vinculado a qualquer prática de propriedade comercial ou solução de mercado.

Não é uma receita: oferece práticas robustas, maduras e testadas ao longo das últimas décadas permitindo a sua aplicação em todos os tipos de organização que prestem serviço. É cada vez mais utilizada por ter utilidade e relevância junto aos setores público e privado, auxiliando a prestação de serviços sejam eles internos ou externos, sendo que as empresas podem ser pequenas, médias e grandes independente do estágio técnico atual da empresa.

Mesmo tendo esta grande escalabilidade de aplicação, as empresas devem adotar ITIL® mas devem sempre adaptá-lo para atender as necessidades de seus clientes e da empresa em si.

Boas práticas: representam as experiências de aprendizagem e de liderança desenvolvidas em provedores de serviços que são considerados exemplos de sucesso em todo o mundo. A ITIL® é bem-sucedida porque ela descreve as práticas que permitem que as organizações ofereçam benefícios, retorno sobre o investimento e sucesso sustentado.

2.4 – ITIL® - Ciclo de vida do serviço:

Visando uma melhor divisão dos assuntos, o modelo ITIL foi estruturado com 5 grandes áreas que estão publicados em 5 livros.

Segundo Abreu e Fernandes [1] “A ITIL® pode ser considerada uma fonte de boas práticas utilizada pelas organizações para estabelecer e melhorar suas capacitações em gerenciamento de serviços. O Núcleo da ITIL é composto por cinco publicações (conforme mostra a figura 1), cada uma delas relacionada a um estágio do ciclo de vida do serviço, contendo orientações para uma abordagem integrada de gerenciamento de serviços”.

A biblioteca ITIL® possui os seguintes componentes:

- ✓ O núcleo do ITIL®: serve como base para a orientação sobre as melhores práticas aplicáveis a todos os tipos de organizações que prestam serviços ao negócio.
- ✓ Guias Complementares do ITIL®: são um conjunto que complementam as publicações com orientações específicas para setores da indústria, tipos de organização, modelos operacionais e arquiteturas de tecnologia.

O Núcleo do ITIL® é dividido em 5 publicações conforme a figura abaixo:

- ✓ Estratégia de Serviço.
- ✓ Desenho de Serviço.
- ✓ Transição de Serviço.
- ✓ Operação de Serviço.
- ✓ Melhoria de Serviço Continuada.

Na prática podemos considerar que cada um aborda recursos tendo impacto direto sobre o desempenho de um provedor de serviços. O núcleo é a base para gerar a estrutura, a estabilidade e a força para os recursos relacionados ao gerenciamento de serviço, através de ferramentas, métodos e princípios duráveis.

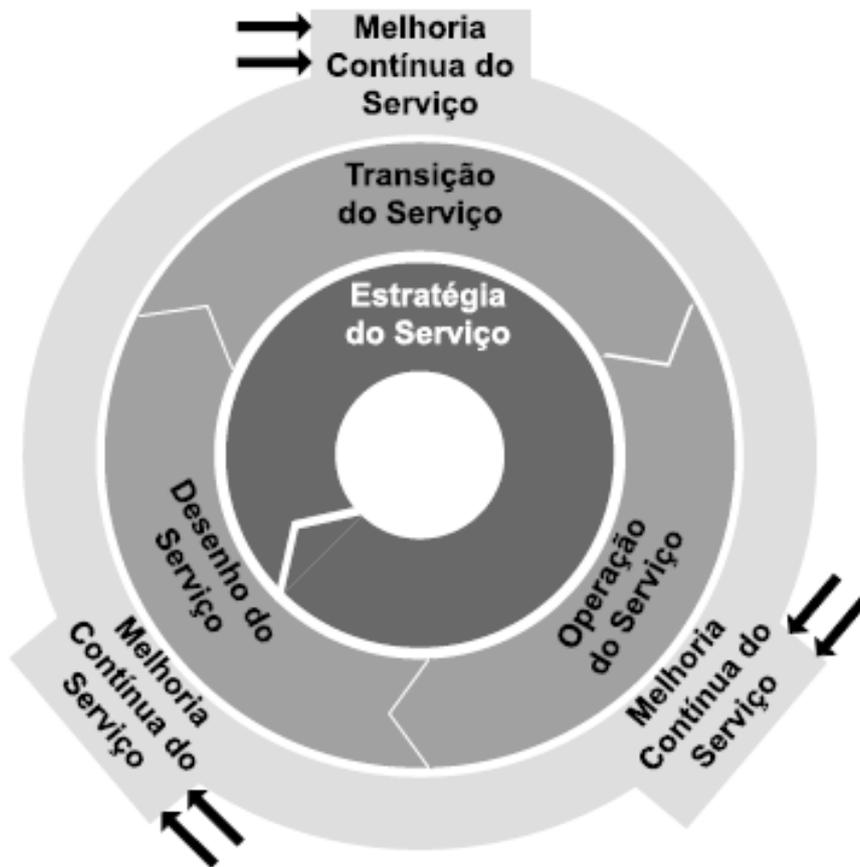


Figura 1: O Núcleo da ITIL

Adaptado de OGC (2007)

A ITIL® tem 5 livros oficiais publicados, e cada livro trata de processos e funções específicos conforme descrito na tabela abaixo:

Publicações	Processos	Funções
1- Estratégia do serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento Financeiro de TI. - Gerenciamento do Portfólio de Serviços. - Gerenciamento da Demanda. 	
2 - Desenho do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento do Catálogo de Serviços. - Gerenciamento do Nível de Serviço. - Gerenciamento da Capacidade. - Gerenciamento da Disponibilidade. - Gerenciamento da Continuidade do Serviço. - Gerenciamento da Segurança da Informação. - Gerenciamento de Fornecedores. 	
3 - Transição do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de Mudanças. - Gerenciamento de Ativos de Serviço e da Configuração. - Gerenciamento da Liberação e Distribuição. - Validação e Teste do Serviço. - Avaliação. - Gerenciamento do Conhecimento. 	
4 - Operação do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de Eventos. - Gerenciamento de Incidentes. - Execução de Requisições. - Gerenciamento de Problemas. - Gerenciamento do Acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Central de Serviços. - Gerenciamento Técnico. - Gerenciamento das Operações de TI. - Gerenciamento de Aplicações.
5 - Melhoria Contínua do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Relato do Serviço. - Medição do Serviço. 	

Tabela 1 – Processos e funções da ITIL.

Fonte: Livro Implantando a Governança de TI da Estratégia a Gestão de Serviços, 3ª edição(2012).

2.5 – ITIL® - Conceito de Serviços:

Segundo o ITIL® V3, Serviço é “um meio de entregar valor ao cliente, facilitando a obtenção dos resultados que os clientes querem alcançar sem que assumam a propriedade dos custos e riscos internos”.

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler [2], serviços “são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”.

Ainda segundo o ITIL® V3, “Os resultados são possíveis a partir do desempenho das tarefas e são limitados pela presença de certas restrições. De um modo geral, os serviços facilitam os resultados, melhorando o desempenho e reduzindo a aderência de restrições. O resultado é um aumento da possibilidade de resultados desejados. Enquanto alguns serviços aumentam o desempenho das tarefas, outros tem um impacto mais direto”.

Para cada serviço prestado temos os clientes, usuários e consumidores dos mesmos. A partir desta premissa podemos diferenciá-los como:

- ✓ Cliente: é quem contrata o serviço, e este cliente pode ser interno vinculado a própria empresa ou pode ser externo ligado a uma empresa para a qual prestamos serviço.
- ✓ Usuário: podemos definir como sendo quem usa o serviço prestado.
- ✓ Consumidor: pode ser definido como o cliente do nosso usuário ou o nosso cliente direto.

Os serviços prestados podem ser internos ou externos, ou seja, assim como existem clientes internos e externos, existem serviços internos e externos. Os serviços internos são entregues entre departamentos ou unidades de negócios da mesma organização. Serviços externos são entregues a clientes externos.

Esta prestação de serviço, na maioria das vezes, não é tangível como a venda de um produto pois “inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire (como conveniência, diversão, geração em hora oportuna, conforto ou saúde”.

Na tabela a seguir é feita uma comparação que ilustra as diferenças entre produtos e serviços e as suas implicações resultantes:

Produtos	Serviços	Implicações resultantes
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados.
		Os serviços não podem ser patenteados com facilidade.
		Os serviços não podem ser dispostos ou deslocados rapidamente.
		A precificação dos serviços é difícil
Padronizados	Heterogêneos	A execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente.
		A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis.
		Não há certeza de que o serviço executado atende ao proposto e planejado.
A produção é separada do consumo	A produção e o consumo são simultâneos	Os clientes participam e afetam a transação.
		Os clientes afetam-se reciprocamente.
		Os funcionários afetam o desfecho do serviço.
		A descentralização dos serviços pode ser tornar essencial.
		A produção em massa dos serviços é difícil.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços.
		Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos

Tabela 2: Diferenças entre produtos e serviços

Fonte: A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual, Modelo f Service Quality and It's Implicationos for Future Research." Journal of Marketing 49 (Fall 1985) pp. 41-50.

2.6 – ITIL® - Melhoria de Serviço Continuada:

Segundo o ITIL® V3, a meta da Melhoria de Serviço Continuada tem como meta: “Alinhar e realinhar os serviços de TI às mudanças e necessidades do negócio, identificando e implementando melhorias aos serviços que suportam os processos de negócio”.

Como principais objetivos da melhoria podemos citar:

- ✓ Revisar, analisar e fazer recomendações nas oportunidades de melhorias em cada fase do ciclo de vida;
- ✓ Revisar e analisar os resultados alcançados pelo Nível de Serviço;
- ✓ Identificar e implementar atividades individuais para melhorar o serviço de TI;
- ✓ Melhorar a efetividade do custo de entrega de Serviços em TI sem sacrificar a satisfação do cliente;
- ✓ Garantir que os métodos de gerenciamento da qualidade são aplicáveis.

A figura abaixo mostra a integração da Melhoria Contínua do Serviço com os demais estágios:

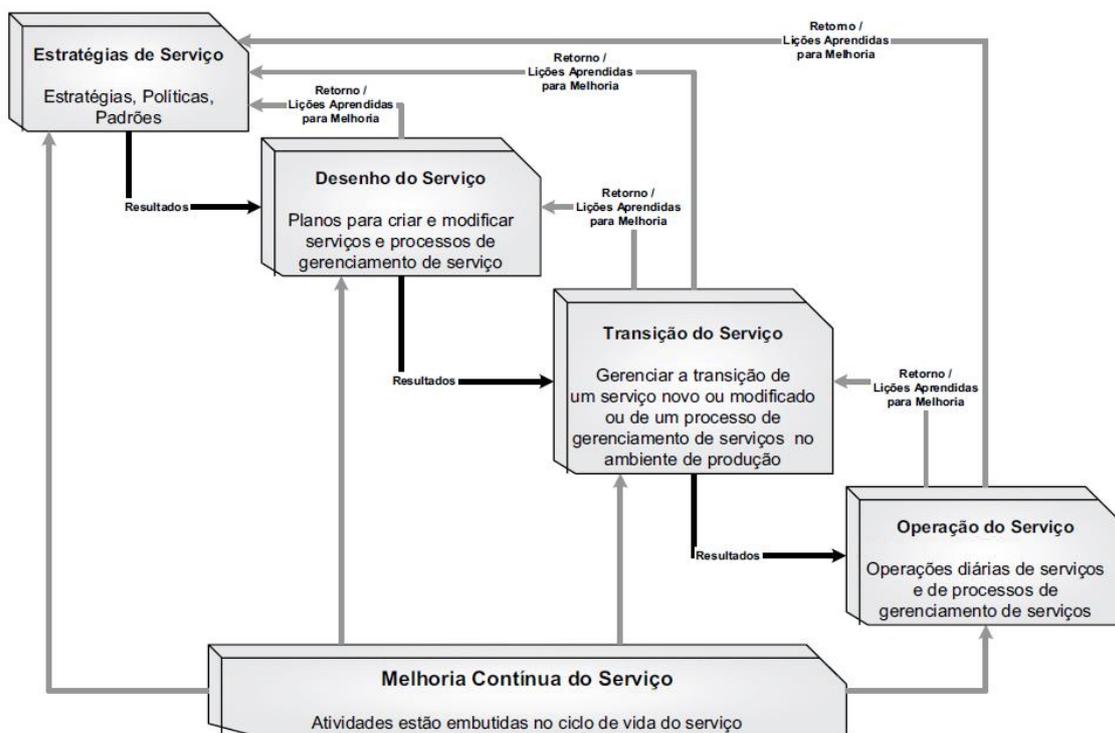


Figura 2: Melhoria Contínua do Serviço e o Ciclo de Vida de Serviço
Adaptado de OGC (2007)

Segundo Abreu e Fernandes [1]:

“...um dos princípios mais importantes deste estágio é a medição do serviço. Basicamente, medições são realizadas para validar decisões tomadas, direcionar atividades para o atingimento de metas, justificar direcionamentos necessários e/ou identificar pontos onde é necessário intervir com mudanças ou ações corretivas. Por isto, não basta medir simplesmente, mas é importante saber por que medir, quando parar de medir e também se os resultados destas medições estão sendo úteis para alguma área da organização. Da mesma forma, simplesmente melhorar algo não é suficiente, pois deve-se estabelecer a visão de futuro, fixar referências iniciais e metas a serem atingidas e avaliar posteriormente se houve sucesso ou não”.

O Processo de Melhoria em 7 Passos é ilustrado pela figura abaixo:

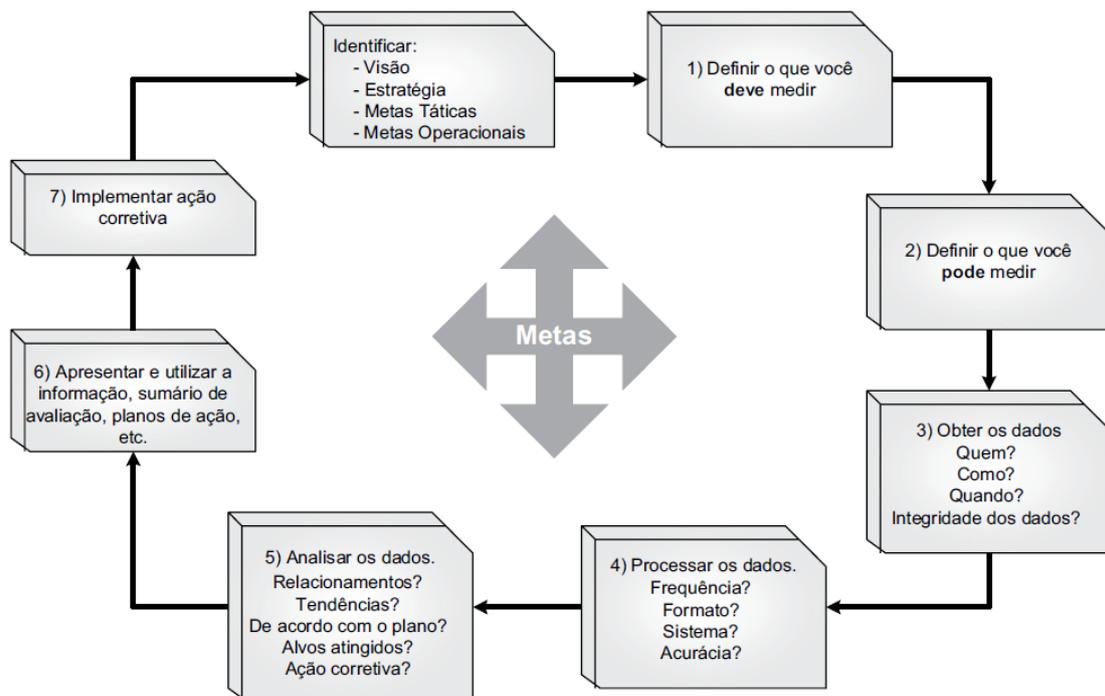


Figura 3: Processo de Melhoria em 7 Passos
Adaptado de OGC (2007)

2.7 – ITIL® - Principais Indicadores de Desempenho:

Segundo o ITIL® V3, os Principais Indicadores de Desempenho (PID) que também é conhecido como KPI é uma métrica que é usada para ajudar a gerenciar um serviço, processo, plano, projeto ou outra atividade de TI. Os principais indicadores de desempenho são usados para medir a obtenção de fatores críticos de sucesso. Várias métricas podem ser mensuradas, mas somente as mais importantes são definidas como principais indicadores de desempenho e usadas para gerenciar e reportar ativamente sobre o processo, o serviço ou a atividade de TI.

Convém que esses indicadores sejam selecionados para garantir que a **eficiência** e a **eficácia** de custo sejam todas gerenciadas.

Para identificarmos oportunidades de melhoria, medirmos o desempenho atual é um fator importante e necessário para o controle e evolução do processo de atendimento. Assim como outras bibliotecas de boas práticas, no que se refere a indicadores de desempenho, o ITIL® V3 cita 3 frases sobre a importância das medições e do gerenciamento. Estas frases foram adaptadas de frases ditas por escritores reconhecidos em administração de empresas como Peter Ferdinand Drucker e Tom DeMarco:

Frases escritas pelos autores acima citados:

- 1) “*Não se pode gerenciar o que não se pode medir*”. (Tom DeMarco).
- 2) “*Se você não pode medir, você não pode gerenciar*”. (Peter Drucker).

Frases adaptadas para o guia do ITIL® V3:

- 1) Você não pode gerenciar o que não pode controlar.
- 2) Você não pode controlar o que não pode medir.
- 3) Você não pode medir o que você não pode definir.

Outra metodologia muito utilizada pelas empresas que podemos citar é a metodologia *BSC – Balance Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton [3], “ O principal objetivo do Balance Scorecard é o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce”.

Conforme o portal Administração.com [4]: “O principal objetivo do *BSC - Balanced Scorecard* é alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce. Ele traduz a missão e a estratégia

em objetivos e medidas, organizadas através de indicadores que irão informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos colaboradores da organização para alcançar os objetivos de longo prazo”.

Ainda segundo Kaplan e Norton [3]:

“... não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta”.

2.8 – ITIL® - Fatores Críticos de Sucesso:

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são algo que deve acontecer para que um processo, projeto, plano ou serviço de TI seja bem-sucedido. Os Principais Indicadores de Desempenho, são métricas que são utilizadas para ajudar a gerenciar um processo, serviço de TI ou atividade, e devem ser selecionados para garantir a eficiência, eficácia e a rentabilidade gerenciáveis. Os PIDs são utilizados para medir a realização de cada FCS.

Segundo o ITIL® V3, os fatores críticos de sucesso tem como objetivos macro: “Resolver incidentes o mais rápido possível, minimizando impactos para o negócio” e “Manter a qualidade dos serviços de TI”.

O ITIL® V3 sugere que as atividades abaixo sejam feitas pelas empresas para que a Melhoria do Serviço Continuada (MSC) seja criada, implantada obtenha os resultados esperados:

- ✓ Nomearmos um gerente de MSC;
- ✓ Comprometer-se apoiando a MSC dentro da organização;
- ✓ Termos um compromisso dos gestores da empresa em tornar visível a participação nas atividades da criação, definição e tomadas de decisão da MSC;
- ✓ Definirmos critérios claros para priorizar projetos de melhoria;
- ✓ Adotarmos a abordagem do ciclo de vida do serviço;

- ✓ Garantirmos os recursos financeiros necessários e permanentes para a execução das atividades.
- ✓ Alocarmos recursos para as atividades de melhoria, que devem ser vistos como recursos que geram melhorias no processo e nos resultados globais do atendimento, e não como apenas recursos que executam suas listas de tarefas;
- ✓ Disponibilizarmos tecnologias necessárias a apoiar as atividades de MSC;
- ✓ Adotarmos e seguirmos os processos como prioritários no dia a dia, em vez de encaixá-los como secundários em suas agendas de trabalho.

2.9 - Diferença entre Medida, Métrica e Indicador

2.9.1 – Medida:

Conforme Magalhães e Brito [5], medida representa: uma “*Visão em um dado momento de um fator específico*”.

Segundo o BPM CBOOK Versão 3.0 [6], “**Medida representa um dado**”.

“Medida é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade)”.

Medida é a avaliação de uma grandeza por meio da comparação com outra grandeza da mesma espécie tomada como unidade. Quando se mede o comprimento de um material ou peça, por exemplo, pode-se utilizar o metro como unidade, isto é, o objeto medido é representado como uma fração (ou múltiplo) do metro.

2.9.2 – Métrica:

Conforme Magalhães e Brito [5], medida representa um “Resultado da comparação de duas ou mais medidas tomadas no tempo”.

Segundo o BPM CBOOK Versão 3.0 [6], “**Métrica representa uma informação**”.

“Métrica é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos”.

A partir desta definição, uma métrica pode ser entendida como a razão entre o número total de atendimentos realizados por um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e o número de horas trabalhadas pelos atendentes (atendimento [número]/ horas trabalhadas [tempo]).

2.9.3 – Indicador

Conforme Magalhães e Brito [5], indicador representa uma: “Expressão numérica do alcance de um resultado, envolvendo a comparação de dois ou mais fatores”.

Segundo o BPM CBOOK Versão 3.0 [6],

“Indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo”.

Conforme o BPM CBOOK Versão 3.0 [6]: “Indicadores representam informações a partir das quais é possível avaliar uma situação e sua evolução histórica. Contudo, indicadores mal definidos podem levar a conclusões equivocadas. Por exemplo, tomar somente a quantidade de reclamações de clientes, mês a mês, ao longo do ano, e verificar que o número absoluto de reclamações cresceu no período não indica, necessariamente, uma piora nos negócios. Está claro que se a sua empresa efetuar 1.000 vendas em dezembro e ter 10 reclamações de clientes é uma situação melhor que ter efetuado 100 vendas em janeiro e ter recebido 5 reclamações. Proporcionalmente, o número de reclamações terá caído de 5% (5/100) para 1% (10/1.000), embora em números absolutos elas tenham dobrado”.

Capítulo 3

HDI e os Principais Indicadores de Desempenho

3.1 – HDI - Help Desk Institute, histórico e reconhecimento:

O HDI foi fundado em 1989 por Ron Muns e atualmente é a maior associação do mundo de profissionais do mercado de suporte a cliente, incluindo Service Desk, Suporte de Campo, Central de Serviços Compartilhados (CSC) e Contact Center.

Segundo o *‘Guia Prático De Indicadores Com Benchmark’*[7] publicado em 2015, o HDI Brasil é “...um instituto voltado às melhores práticas na cultura de serviços e suporte ao cliente...”, e como maior entidade em território nacional do setor, possui muitos contatos com clientes e provedores de serviços de TI de empresas públicas e privadas no Brasil e no mundo.

Dentro do HDI Brasil, existem 4 comitês que se reúnem trimestralmente para discutir boas práticas, tendências e indicadores. Os comitês de trabalho são compostos por representantes das maiores empresas de TI do Brasil. Comitês de discussão atuais:

1. HDI SAB (Strategic Advisory Board) – Comitê Consultivo Estratégico.
2. HDI FAB (Field Advisory Board) – Conselho Consultivo de Campo.
3. HDI SOAB (Software Advisory Board) - Conselho Consultivo de Software.
4. HDI AGOV (Advisory de Governo) – Assessoria de Governo.

O HDI Brasil, além de fazer parte do Strategic Advisory Board Internacional, possui seu próprio Board representado pelas maiores empresas do Brasil, com profissionais que se reúnem trimestralmente para discutir os rumos da indústria do suporte a cliente em nosso país.

O HDI, além de profissionais, possui a Certificação de Centros de Suporte (SCC - Support Center Certification), reconhecida em todo o planeta”.

O instituto também ministra cursos pelo Brasil a partir dos quais os alunos são certificados com base em padrões reconhecidos internacionalmente, desenvolvidos por comitês formados por empresas líderes do mercado, experts em suporte a cliente, consultores e pesquisadores que buscam cada vez mais as melhores práticas do setor.

Algumas das maiores e mais importantes empresas do país tem buscado o HDI para treinar e certificar constantemente seus profissionais, e os grande contratantes de serviços estão começando a exigir as certificações como premissa em Requisitos Funcionais Produtos e também em Licitações.

Anualmente o HDI realiza a Conferência & Expo HDI nos seus países de atuação, e este evento também acontece no Brasil e reúne profissionais do mercado de suporte a cliente. Pode-se considerar esta como conferência, como o principal ponto de encontro do mercado de Suporte e Serviços em todo o mundo, no qual o objetivo principal é a troca de experiências e aprendizados.

Ainda segundo o site [8], “todos os programas de certificação foram desenvolvidos por especialistas do mercado para benefício da coletividade de suporte, com o HDI assumindo o papel de liderança na formação dos comitês com participantes dos Estados Unidos, Canadá, Europa, Japão, Emirados Árabes, Índia e agora Brasil, trabalhando em conjunto para definir as metodologias e os padrões destes programas”.

3.2 – Porque devemos utilizar os indicadores do HDI Brasil?

Considera-se que os indicadores recomendados pela HDI Brasil podem ser utilizados como referenciais, pois segundo o próprio ‘*Guia Prático De Indicadores Com Benchmark*’[7], “As métricas apresentadas neste documento têm sido usadas constantemente por empresas de vários tamanhos e diferentes segmentos de mercado”.

Nas pesquisas realizadas não foram encontrados outros institutos com publicações sobre indicadores que reúnam a opinião de diversas empresas que trabalham com gestão de Service Desk no Brasil.

Todas os indicadores apresentados pela HDI, são utilizadas por empresas de vários tamanhos e diferentes segmentos de mercado. Cada representante das empresas filiadas ao HDI compartilha os seus indicadores com os demais participantes, e estes foram discutidos e geraram uma referência de benchmark de alta performance para cada

indicador, referência baseada nas pesquisas e exaustivas discussões com renomados profissionais que compõem os grupos de discussão do HDI Brasil.

Os encontros dos conselhos consultivos e os seus grupos de discussão ocorrem trimestralmente, e são compostos por representantes filiados de empresas de diferentes tamanhos e também de algumas das maiores empresas públicas e privadas do país do setor de software ou prestadores de serviços, dentre as quais podemos lista algumas empresas como BM&Fbovespa, Embratel, HP, IBM, BOSCH, Petrobras, CA - Computer Associates , TIVIT, TOTVS, Sênior Sistemas, ATENTO, Capgemini, BTG Pactual, Polícia Federal, TCU, Ministério Do Planejamento, Banco Do Brasil, Algar Tech e BNDES.

3.3 - Indicadores recomendados pelo HDI Brasil:

Os indicadores recomendados pela HDI, foram publicados no Guia Prático de Indicadores com Benchmark de 2015[7], e estes indicadores estão listados de forma integral abaixo:

1) Indicador:

Backlog.

1.1) Objetivo:

O número total ou percentual de incidentes/requisições de serviço abertos comparado com sua idade e seu nível de serviço.

Para a mensuração diária, o objetivo é indicar a evolução do backlog, ou seja, a quantidade de Incidentes/Requisições vencidos no momento da mensuração.

A elevação do indicador pode impactar em outros indicadores, como:

- ✓ Distribuição dos Tempos de Resolução do Incidente (Resolvidos pelo Centro de Suporte): o acúmulo de Incidentes/Requisições pode atrasar, de maneira geral, a resolução dos Incidentes/Requisições;
- ✓ Pesquisa de Satisfação do Cliente: o acúmulo de Incidentes/Requisições e o provável atraso na resolução destes e consequente não atendimento das metas estabelecidas com os Usuários deve comprometer a satisfação destes com o processo;
- ✓ Cobranças dos usuários à Central de Serviços do não cumprimento nos tempos acordados em relação aos seus incidentes/requisições.

1.2) Forma de geração:

Formula = (Quantidade de Incidentes e Requisições abertos vencidos / Quantidade Total de Incidentes e Requisições abertos) * 100.

1.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviço.

1.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

1.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 5% a 15%.

1.6) Considerações:

Sobre o Benchmark, deve estar de acordo com o estabelecido em contrato e com o que foi definido no Percentual de Incidentes/Requisições resolvidos nos tempos acordados.

Recomendamos a extração de um relatório de backlog por idade e por Prioridade para facilitar o foco da gestão no que deve priorizar para o tratamento e a solução.

2) Indicador:

Distribuição dos Tempos de Resolução do Incidente (Resolvidos pelo Centro de Suporte)

2.1) Objetivo:

A distribuição dos tempos de resolução do incidente em partes significativas para o Centro de Suporte para Incidentes/Requisições que são resolvidos dentro do Centro de Suporte.

Medir o desempenho das Áreas de Solução em relação à resolução de Incidentes/Requisições, frente aos ANO (Acordos de Nível Operacional) e ao CA (Contrato de Apoio) estabelecidos. Este indicador deve ser segregado de forma geral (considerando-se todos os Incidentes/Requisições tratados por uma Área Solucionadora) e por prioridade (permitindo a análise da resolução dos Incidentes/Requisições de acordo com a importância do serviço para a organização).

A elevação do indicador pode impactar em outros indicadores, como:

- ✓ Distribuição dos Tempos de Resolução do Incidente (Resolvidos pelo Centro de Suporte): o atendimento dos tempos de resolução dos Incidentes acordados com os Usuários depende diretamente do desempenho das Áreas Solucionadoras.

- ✓ Pesquisa de Satisfação do Cliente: o atraso na resolução de Incidentes/Requisições e consequente não atendimento das metas estabelecidas com os Usuários deve comprometer a satisfação destes com o processo.

É importante, no momento de apresentar o indicador, explicitar os valores que geram o indicador (Quantidade de Incidentes/Requisições resolvidos no prazo estabelecido e a Quantidade total de Incidentes/Requisições), facilitando o entendimento e a análise do mesmo.

2.2) Forma de geração:

Fórmula = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no prazo estabelecido por grupo solucionador¹ / Quantidade total de Incidentes e Requisições por grupo solucionador) * 100

2.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviço.

2.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

2.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

No mínimo 85%.

2.6) Considerações:

Considerar na formula apenas os tempos dos ANO (Acordos de Nível Operacional) e do CA (Contrato de Apoio).

3) Indicador:

Incidentes Reabertos.

3.1) Objetivo:

O percentual de Incidentes/Requisições que são fechados e depois reabertos porque o serviço não foi restaurado ou a requisição não foi completada corretamente.

O indicador mede o desvio na qualidade da resolução dos Incidentes/Requisições, sendo fundamental o seu acompanhamento.

O crescimento do indicador pode ocorrer em virtude de uma série de fatores, entre eles:

- ✓ Falta de capacitação dos analistas do processo no tocante às tecnologias que suportam os Serviços de TIC;
- ✓ Inexistência ou ineficiência do processo de Gerenciamento de Problemas;
- ✓ Inexistência ou ineficiência de uma Base de Conhecimento.

É importante, no momento de apresentar o indicador, explicitar os valores que geram o indicador (Quantidade de Incidentes/Requisições reabertos e a Quantidade total de Incidentes/Requisições resolvidos), facilitando o entendimento e a análise do mesmo.

3.2) Forma de geração:

Formula = (Quantidade de Incidentes e Requisições reabertos / Quantidade total de Incidentes e Requisições resolvidos) * 100.

3.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviço.

3.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

3.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

Até 1% do total de Incidentes/Requisições Resolvidos.

3.6) Considerações:

Importante considerar na análise os incidentes/requisições validos e não validos, ou seja, o quanto foi efetiva a reclamação do usuário/cliente, trata-se da falta de efetivação na solução ou de um erro novo.

4) Indicador:

Ligações atendidas dentro do Nível de Serviço.

4.1) Objetivo:

Medir a rapidez no atendimento das ligações dos usuários pelos analistas.

O indicador fornece um parâmetro numérico de quantidade de ligações atendidas antes da meta, geralmente menor de 30 segundos, possibilitando que a ligação seja atendida o mais rápido possível sem que o usuário fique aguardando ouvindo a música de espera.

O crescimento do indicador pode ocorrer em virtude de uma série de fatores, entre eles:

- ✓ Falta de capacitação dos analistas do processo no tocante às tecnologias que suportam os Serviços de TIC, pois com uma maior eficiência na solução, passa a atender um maior número de ligações dentro do nível de serviço;
- ✓ Dimensionamento incorreto da equipe;
- ✓ Inexistência ou ineficiência de uma Base de Conhecimento.

É importante, no momento de apresentar o indicador, explicitar os valores que geram o indicador [Ligações atendidas antes da meta (exemplo: 30 segundos / Quantidade de ligações atendidas)], facilitando o entendimento e a análise do mesmo.

4.2) Forma de geração:

Formula = $[\Sigma \text{ ligações atendidas antes da meta (exemplo: 30 segundos)} / \text{Quantidade de ligações atendidas}] * 100$.

4.3) Fontes base para a geração:

Sistema de telefonia da central (DAC).

4.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

4.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 85 a 95%.

5) Indicador:

Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados.

5.1) Objetivo:

O Número de Incidentes/Requisições de Serviço registrados pelo Centro de Suporte dos contatos recebidos de todos os canais de suporte (ex.: telefone, e-mail, chat, solicitação pela web, no corredor, Ipad, etc.).

O indicador permite observar se existe “perda” de Incidentes/Requisições, em função da falta de registro.

O crescimento do indicador pode ocorrer em virtude de uma série de fatores, entre eles:

- ✓ Falta de capacitação dos analistas do processo operacional (SOP’s) que rege a aderência ao Padrão de Atendimento.
- ✓ Falta de um processo de Quality Assurance para identificar e coibir tal ação do não registro dos Incidentes/Requisições.

5.2) Forma de geração:

Fórmula = $(\text{Quantidade de contatos Registrados provenientes de todos os canais} / \text{Quantidade total de contatos}) * 100$.

5.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviço, e-mail, chat, web, mobile.

5.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

5.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 100 a 130%.

5.6) Considerações:

No padrão HDI, não é considerado qualquer forma de expurgo para qualquer indicador, pois o entendimento é que se deve analisar as causas e mitigá-las, no entanto, o mercado Brasileiro utiliza-se deste conceito de expurgo para alguns indicadores, exemplo: expurgo de ligações recebidas, mas não atendida, por conta da indisponibilidade de algum serviço, gerando uma quantidade inesperada de ligações no Centro de Suporte. Analisar a consideração no cálculo das ligações que são abandono e as desistências.

6) Indicador:

Pesquisa de Satisfação do Cliente.

6.1) Objetivo:

Medir o grau de satisfação dos Usuários com os Serviços prestados pelo Centro de Suporte.

O indicador fornece um parâmetro perceptivo não associado às metas estabelecidas, possibilitando a avaliação qualitativa do Centro de Suporte. Como exemplo de resultado, pode-se citar a situação na qual o Usuário não está satisfeito com os serviços prestados pelo Centro de Suporte, apesar deste último estar atendendo todas as metas estabelecidas. Usualmente, este cenário indica uma das seguintes situações:

- ✓ Falta de comunicação. O Usuário não recebeu as informações sobre os acordos estabelecidos definindo as metas do Centro de Suporte.
- ✓ Metas não aderentes à realidade do negócio ou com as necessidades do Usuário.

6.2) Forma de geração:

Fórmula = $(\Sigma \text{ das Respostas por peso} / \text{Quantidade Respostas}) * 100$.

6.3) Fontes base para a geração:

Pesquisas enviadas para os Usuários que utilizaram os serviços do Centro de Suporte.

6.4) Periodicidade do controle e medição:

Pesquisas Únicas: são realizadas para um único propósito em preparação de uma decisão ou para avaliar os resultados de uma mudança.

Pesquisas Contínuas: são concluídas assim que possível após o fechamento de um incidente e são usadas para avaliar a natureza de um incidente específico.

Pesquisas Anuais ou Periódicas: são planejadas e agendadas periodicamente (normalmente são anuais). Estas pesquisas são usadas para avaliar níveis de satisfação geral com produtos, ofertas de serviço e pessoal do Centro de Suporte.

6.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 85% a 95% (Satisfatório, Bom e Ótimo).

6.6) Considerações:

A prática de mercado será a realização da pesquisa pontualmente para mapear qualquer desvio de processo ou serviço prestado, pois assim evita antipatia do usuário em receber continuamente e-mails de pesquisa.

Importante considerar qual o público que está sendo pesquisado e quais os usuários que estão respondendo a pesquisa, pois caso sejam sempre os mesmos usuários a responderem, é importante entender as causas dos que não respondem.

7) Indicador:

Taxa de Abandono.

7.1) Objetivo:

O número de tentativas de contato através dos canais de suporte (ex.: telefone e chat) que foram encerradas pelo usuário antes dele estabelecer contato com a equipe do Centro de Suporte.

Um valor elevado do indicador pode ser causado por uma série de fatores, entre eles:

- ✓ Falta de balanceamento entre o número de analistas e a quantidade de ligações.
- ✓ Aumento anormal na quantidade de Incidentes/Requisições, sem a disponibilização de um número maior de analistas.
- ✓ A falta de capacitação dos analistas aumenta o TME e, conseqüentemente, a taxa de abandono.

7.2) Forma de geração:

Fórmula = (Quantidade de Ligações Abandonadas / Quantidade de Ligações Recebidas) * 100.

7.3) Fontes base para a geração:

Sistema de telefonia da central (DAC).

7.4) Periodicidade do controle e medição:

Horária, Diária e Mensal.

7.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 3 a 5%.

7.6) Considerações:

No padrão HDI, não é considerado qualquer forma de expurgo para qualquer indicador, pois o entendimento é que se deva analisar as causas e mitigá-las, no entanto, o mercado Brasileiro utiliza-se deste conceito de expurgo para alguns indicadores, exemplo: expurgo de ligações recebidas, mas não atendida, por conta da indisponibilidade de algum serviço, gerando uma quantidade inesperada de ligações no Centro de Suporte. Analisar a consideração no cálculo apenas para as ligações abandonadas após o tempo limite estabelecido, exemplo: 30 segundos.

8) Indicador:

Taxa de Resolução no Primeiro Contato (Global).

8.1) Objetivo:

O número de Incidentes/Requisições resolvidos durante as interações iniciais entre usuário e o Centro de Suporte.

A resolução dos Incidentes/Requisições no primeiro nível de atendimento torna o processo de Gerenciamento de Incidentes mais rápido e mais econômico. A rapidez é conseguida com o estabelecimento de soluções pré-concebidas (Erros Conhecidos na Base de Conhecimento) e pelo envolvimento de um número menor de analistas na resolução. A economia se dá pelo custo (em geral menor) dos analistas de primeiro nível e pela redução dos impactos do Incidente para o negócio (downtime). A redução deste indicador pode ser causada por um conjunto de motivos, entre eles:

- ✓ Inexistência ou ineficiência do processo de Gerenciamento de Problemas, com a consequente indisponibilidade de uma Base de Conhecimento robusta;
- ✓ Falta de capacitação dos analistas de primeiro nível na utilização das ferramentas disponíveis (sistemas de suporte, Base de Conhecimento, etc.);
- ✓ Complexidade ou falta de estrutura dos scripts de atendimento (no levantamento de informações para isolar a causa do Incidente).

8.2) Forma de geração:

Fórmula = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no primeiro contato / Quantidade total de Incidentes e Requisições) * 100.

8.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviços.

8.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

8.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 50% a 70% (para Centros de Suporte Corporativos).

De 20% a 40% (para Centros de Suporte de Sistemas).

8.6) Considerações:

Este indicador não se aplica para quem realiza um 1.º nível de encaminhador de chamados.

Lembrando que estamos falando de todos os chamados recebidos pelo primeiro nível, ou seja, não apenas os elegíveis e de todos os canais de suporte (ex.: e-mail, chat, solicitação pela web, no corredor, Ipad, etc.).

9) Indicador:

Taxa de Resolução no Primeiro Contato (Elegíveis).

9.1) Objetivo:

O percentual de Incidentes/Requisições resolvidos durante o contato inicial entre o cliente e o Centro de Suporte.

Medir o grau de solução dos chamados no primeiro contato considerando apenas os chamados pertinentes (elegíveis) de solução no primeiro contato.

A resolução dos Incidentes/Requisições no primeiro nível de atendimento torna o processo de Gerenciamento de Incidentes mais rápido e mais econômico. A rapidez é conseguida com o estabelecimento de soluções pré-concebidas (Erros Conhecidos na Base de Conhecimento) e pelo envolvimento de um número menor de analistas na resolução. A economia se dá pelo custo (em geral menor) dos analistas de primeiro nível e pela redução dos impactos do Incidente para o negócio.

A redução deste indicador pode ser causada por um conjunto de motivos, entre eles:

- ✓ Inexistência ou ineficiência do processo de Gerenciamento de Problemas, com a consequente indisponibilidade de uma Base de Conhecimento robusta;
- ✓ Falta de capacitação dos analistas de primeiro nível na utilização das ferramentas disponíveis (sistemas de suporte, Base de Conhecimento, etc.);
- ✓ Complexidade ou falta de estrutura dos scripts de atendimento (no levantamento de informações para isolar a causa do Incidente).

9.2) Forma de geração:

Fórmula = (Total de chamados fechados com o tipo elegíveis / Quantidade total de chamados abertos com o tipo elegíveis) * 100.

9.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviços.

9.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

9.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 75% a 95%.

10) Indicador:

Tempo Médio de Atendimento (TMA).

10.1) Objetivo:

Medir o tempo médio entre o início e o fim do atendimento de primeiro nível do Usuário. Deve ser gerado de forma geral (para todo o Centro de Suporte) e por agente (permitindo avaliações individuais).

Um valor elevado do TMA pode ser causado por uma série de fatores, entre eles:

- ✓ Falta de capacitação dos analistas;
 - ✓ Scripts de atendimento muito complexos ou pouco estruturados;
- O aumento do TMA pode impactar em outros indicadores, como:
- ✓ Pesquisa de Satisfação do Cliente: o aumento do tempo de atendimento sem a disponibilização de analistas (considerando-se a manutenção do volume de chamados), pode aumentar o Tempo Médio de Espera (TME) de atendimento, podendo gerar insatisfação;
 - ✓ Tempo Médio de Espera (TME): descrito no item anterior;
 - ✓ Taxa de abandono: o aumento do tempo de atendimento sem a disponibilização de analistas (considerando-se a manutenção do volume de chamados) pode aumentar o Indicador do Tempo Médio de Espera (TME) de atendimento, podendo gerar um maior número de abandonos.

10.2) Forma de geração:

Fórmula = (Σ Tempos de Atendimento / Quantidade Ligações) * 100.

10.3) Fontes base para a geração:

Sistema de telefonia da central (DAC).

10.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

10.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 5 a 15 minutos.

10.6) Considerações:

Torne este indicador como um instrumento para correlacionar outros indicadores, como: aumentando o TMA, você pode aumentar a Taxa de Resolução no 1.º contato. O padrão HDI não considera tal indicador, uma vez que já esteve no padrão e foi retirado por conta do entendimento que, estabelecer um limite de TMA para atendimento, motiva o analista a buscar cumprir esta meta, tendendo a desligar a ligação o mais rápido possível, pois tal situação conflita com o padrão e as orientações do HDI.

11) Indicador:

Tempo Médio de Espera (TME).

11.1) Objetivo:

Medir tempo médio de espera até o início do atendimento.

Considerando-se o objetivo estabelecido para o Centro de Suporte (como ponto único de contato facilitando a resolução dos Incidentes/Requisições), o tempo de espera do Usuário para utilizar os serviços é fundamental. O contador de tempo inicia após a mensagem de saudação (música). O aumento do indicador pode indicar algumas situações, entre elas:

- ✓ Aumento anormal da quantidade de Incidentes/Requisições;
- ✓ Número reduzido de analistas;
- ✓ Falta de capacitação de analistas.

11.2) Forma de geração:

Fórmula = $(\Sigma \text{ Tempos de Espera até o Atendimento} / \text{Quantidade Ligações})$.

11.3) Fontes base para a geração:

Sistema de telefonia da central (DAC).

11.4) Periodicidade do controle e medição:

Horária, Diário e Mensal.

11.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 10 a 30 segundos.

11.6) Considerações:

Deverão ser excluídas as ligações abandonadas.

12) Indicador:

Tempo Médio de Resposta.

12.1) Objetivo:

O tempo médio necessário para o Centro de Suporte responder aos contatos de entrada de todos os canais de suporte (ex.: e-mail, chat, solicitação pela web, no corredor, Ipad, com exceção por telefonia) até ser registrado como um incidente.

Considerando-se o objetivo estabelecido para o Centro de Suporte como ponto único de contato facilitando a resolução dos Incidentes/Requisições, o tempo de espera do Usuário para utilizar os serviços é fundamental. O aumento do indicador pode apontar algumas situações, entre elas:

- ✓ Número reduzido de analistas;
- ✓ Falta de capacitação de analistas.

12.2) Forma de geração:

Fórmula = $(\Sigma \text{ Tempos de Espera do canal de atendimento escolhido} / \text{Quantidade total de Chamados})$.

12.3) Fontes base para a geração:

Controle Manual ou Automatizado (CTI) através da caixa de e-mail.

Sistema de Gestão de Serviço (data e hora de postagem – pré-ticket e data e hora do início do atendimento): para Incidentes/Requisições relatados pela Web.

12.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

12.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 30 min a 2 horas.

13) Indicador:

Tempos de Resolução de Incidentes.

13.1) Objetivo:

O tempo para restaurar o serviço em incidentes que foram resolvidos dentro do nível de serviço (SLA, ANO, CA) no Centro de Suporte.

Deve ser gerado de forma geral (para todos os Incidentes tratados) e por prioridade (objetivando avaliar o atendimento das metas por nível de importância dos Incidentes).

Este é um indicador básico do processo, estando diretamente relacionado com o objetivo deste. Alguns fatores podem contribuir para a diminuição do indicador, entre eles:

- ✓ Aumento anormal da quantidade de Incidentes, sem o consequente ajuste do número de analistas;
- ✓ Número reduzido de analistas;
- ✓ Falta de capacitação de analistas.

13.2) Forma de geração:

Fórmula = (Quantidade de Incidentes resolvidos no prazo estabelecido / Quantidade total de Incidentes) * 100.

13.3) Fontes base para a geração:

Sistema de Gestão de Serviço.

13.4) Periodicidade do controle e medição:

Diário e Mensal.

13.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 85% a 100%.

13.6) Considerações:

Importante considerar a extração de relatórios por prioridade (severidade), pois assim facilita a gestão para tratamento dos incidentes com maior prioridade.

14) Indicador:

Turnover.

14.1) Objetivo:

Medir o grau de rotatividade da equipe de analistas do Centro de Suporte.

Uma alta rotatividade pode ser indicação de moral baixa e aumento de insatisfação. O turnover deve ser rastreado e comparado com uma meta estabelecida. O indicador, se elevado, pode impactar na qualidade dos serviços prestados pelo Centro de Suporte, em função da falta de manutenção do conhecimento das atividades associadas.

A elevação do indicador pode impactar em outros indicadores, como:

- ✓ Tempo Médio de Atendimento (TMA): pois pode significar que os analistas são menos capacitados, podendo causar dificuldades de atendimento e registro, aumentando o indicador;
- ✓ Pesquisa de Satisfação do Cliente: pode ser impactado em função do possível aumento do TMA.

14.2) Forma de geração:

Fórmula = (Quantidade de analistas que deixaram o Centro de Suporte / Quantidade total de analistas) * 100.

14.3) Fontes base para a geração:

Área de Recursos Humanos.

14.4) Periodicidade do controle e medição:

Mensal/Semestral.

14.5) Referência de Benchmark de Alta Performance:

De 3% a 7%.

14.6) Considerações:

Para situações em que o cliente (tomador de serviço) esteja “absorvendo” um analista do Centro de Suporte (Prestador de Serviço), deve ser expurgado do indicador esta movimentação. Sugere-se estabelecer estas regras no momento da contratação do serviço, inclusive com o % máximo dos recursos que poderiam ser “absorvidos” pelo cliente. Recomendamos que seja analisada as causas do turnover, pois as rotatividades podem ser voluntárias ou saídas provocadas.

Importante ressaltar que um Turnover baixo é saudável para a operação, pois oxigena a equipe com novos membros ávidos por conhecimento e com o motivador elevado.

Entendemos também que este indicador possui duas áreas corresponsáveis, o RH que deve responder pelos aspectos interpessoais no momento da contratação e o Centro de Suporte na questão dos aspectos técnicos.

Capítulo 4

Proposta de metodologia e resultados obtidos

4.1 – Proposta de metodologia e questionário da pesquisa:

Para definirmos a lista com os 5 principais indicadores desempenho, tem-se como base a lista dos principais indicadores de desempenho indicados pelo HDI e listadas no capítulo 3 além dos sete passos da melhoria contínua do ITIL que foram adaptados para perguntas.

A ferramenta para a escolha destes indicadores será a aplicação de um questionário fechado baseado na escala de Likert.

Segundo Santos e Alves [9], “Na escala do tipo Likert, dá-se aos sujeitos uma proposição sobre a declaração que ela contém. Para cada declaração os sujeitos são solicitados a indicar a sua atitude e o grau em que são afetados”.

Conforme Amaro e Póvoa [10]. “A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas ser: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente. É efetuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo utilizando pontuações de 1 a 5”.

A partir destas definições sobre a usabilidade da escala Likert, abaixo lista-se o questionário criado pelo autor que servirá como base para aplicarmos a pesquisa junto aos sócios da empresa:

Questionário de classificação dos indicadores de acordo com os Sete Passos da Melhoria de Serviço Continuada do ITIL® V3:

Questionário de classificação dos indicadores de acordo com os Sete Passos da Melhoria de Serviço Continuada do ITIL V3									
Indicadores do HDI	S ó c i o s	Sete passos da melhoria adaptados para perguntas							T o t a l
		Passo 1: <u>Devemos</u> medir o indicador?	Passo 2: Grau da possibilidade e que <u>podemos</u> medir o indicador?	Passo 3: Grau da possibilidade e para <u>obtermos</u> dos dados?	Passo 4: Grau da possibilidade e para <u>processarm</u> <u>os os</u> dados?	Passo 5: Grau da possibilidade e para <u>analisarm</u> <u>os os</u> dados?	Passo 6: Grau da possibilidade para <u>utilizarmos</u> a informação?	Passo 7: Grau da possibilidade para <u>implementar</u> <u>mos</u> ações corretivas?	
Backlog	A								
	B								
Distribuição dos Tempos de Resolução do Incidente	A								
	B								
Incidentes Reabertos	A								
	B								
Ligações atendidas dentro do Nível de	A								
	B								
Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados	A								
	B								
Pesquisa de Satisfação do Cliente	A								
	B								
Taxa de Abandono	A								
	B								
Taxa de Resolução no Primeiro Contato	A								
	B								
Taxa de Resolução no Primeiro Contato	A								
	B								
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	A								
	B								
Tempo Médio de Espera (TME)	A								
	B								
Tempo Médio de Resposta	A								
	B								
Tempos de Resolução de Incidentes	A								
	B								
Turnover	A								
	B								

Formulário 1: Questionário de classificação dos indicadores.
Fonte: Criado pelo autor (2015)

Na **coluna 1 do questionário**: lista-se um cabeçalho com o conteúdo ‘Indicadores do HDI’, sendo que abaixo deste são listados os 14 principais indicadores de desempenho definidos pelo HDI Brasil que serão classificados comparando-se o indicador com cada um dos Sete Passos da melhoria descritos nas colunas 3 a 9.

Na coluna 2 do questionário: o cabeçalho com o conteúdo ‘Sócios’, serve como base para listarmos nas linhas abaixo uma legenda com as letras ‘A’ e ‘B’, que representam a indicação das duas pessoas que são os sócios da empresa do estudo em questão, que irão classificar cada um dos indicadores a partir deste questionário. Caso o questionário for aplicado em outras situações pelas quais se configure um cenário com mais ou menos sócios, o formulário deverá ser alterado de acordo com a necessidade.

Das colunas 3 a 9 do questionário: lista-se os sete passos da melhoria contínua do ITIL® V3, que foram adaptados pelo autor em perguntas para que as mesmas possam ser respondidas em comparação ao indicador listado na coluna 1.

A transformação dos sete passos da melhoria em perguntas, foi feita para que as perguntas do questionário tenham como objetivo principal, tornar mais fácil o entendimento dos participantes da pesquisa, pois mesmo sem estes terem profundo conhecimento e domínio sobre os sete passos da melhoria, a partir das perguntas criadas acredita-se que estes possam respondê-las sem dificuldades.

Esta adaptação nas perguntas do questionário também tem como objetivo, o de facilitar a aplicação do questionário em outras empresas que pretendam definir os seus próprios indicadores a partir do modelo proposto.

Modelo da aplicação da pergunta: *Passo 1 da coluna 3 X Indicador da coluna 1.*

Exemplos de perguntas geradas pelo questionário:

- Passo 1: Devemos medir o indicador Backlog?
- Passo 2: Grau da possibilidade que podemos medir o indicador Backlog?
- Passo 3: Grau da possibilidade para obtermos os dados do indicador Backlog?

A partir das perguntas geradas pelo questionário para avaliarmos cada um dos indicadores, os 2 sócios da empresa objeto deste estudo, irão responder ao questionário indicando um valor de 1 a 5 para cada indicador de acordo com a tabela abaixo.

Tabela com a Escala de Likert utilizada no questionário fechado:

Valor	Grau de impacto na operação e melhoria contínua do Service Desk
1	Baixo
2	Médio para Baixo
3	Médio
4	Médio para alto
5	Alto

Tabela 3: Escala de Likert utilizada no questionário fechado.

Fonte: Criado pelo autor (2015)

As respostas deverão ter como base o grau do impacto na operação e na melhoria contínua do Service Desk, que desejasse obter para a empresa a partir da definição, medição e acompanhamento dos indicadores.

Em resumo, cada um dos participantes deverá atribuir uma nota dentro de uma escala já pré-definida de 1 a 5(definida na tabela 3: Escala de Likert utilizada no questionário fechado), pela qual 1 refere-se ao grau/critério de menor impacto na operação e melhoria contínua do Service Desk e 5 o de maior importância.

Na coluna 10 do questionário: lista-se um cabeçalho com o conteúdo ‘Total’, que indica o somatório das respostas de cada um dos indicadores avaliados. Esta coluna de totais pode ser considerada como a principal do questionário, pois os 5 indicadores que tiverem as maiores somas dentre os demais, serão considerados como os indicadores selecionados pela empresa como principais indicadores de desempenho da central de serviços.

Para chegarmos a escolha dos cinco indicadores, definiu-se que os 5 indicadores que tiverem as maiores pontuações na coluna 10 ‘Total’, serão eleitos com os principais indicadores de desempenho do Service Desk da empresa.

4.2 – Aplicação do questionário de classificação

Aplicou-se o questionário de classificação com os dois sócios da empresa do objeto de estudo deste trabalho, lembrando que eles tiveram como base para avaliar cada um dos indicadores, a referência do grau do impacto na operação e na melhoria contínua do Service Desk que cada indicador irá gerar no negócio da empresa.

A aplicação do questionário foi feita enviando o questionário para cada um dos sócios, onde cada um respondeu sem saber as respostas do outro. As respostas de ambos foram unificadas após as avaliações individuais.

Abaixo listamos o questionário com as respostas:

Questionário de classificação dos indicadores de acordo com os Sete Passos da Melhoria de Serviço Continuada do ITIL V3									
Indicadores do HDI	Sócio	Sete passos da melhoria adaptados para perguntas							Total
		Passo 1: <u>Devemos</u> medir o indicador?	Passo 2: Grau da possibilidade e que <u>podemos</u> medir o indicador?	Passo 3: Grau da possibilidade e para <u>obtermos</u> os dados?	Passo 4: Grau da possibilidade e para <u>processarmos</u> os dados?	Passo 5: Grau da possibilidade e para <u>analisarmos</u> os dados?	Passo 6: Grau da possibilidade para <u>utilizarmos</u> a informação?	Passo 7: Grau da possibilidade para <u>implementarmos</u> ações corretivas?	
Backlog	A	3	4	5	5	4	5	4	62
	B	5	5	5	4	3	5	5	
Distribuição dos Tempos de Resolução do	A	2	3	1	1	1	2	1	22
	B	1	3	2	1	2	1	1	
Incidentes Reabertos	A	1	2	1	3	3	1	3	31
	B	2	2	2	4	2	3	2	
Ligações atendidas dentro do Nível de	A	2	1	1	3	2	3	4	29
	B	2	2	2	2	1	1	3	
Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados	A	5	5	5	5	4	4	5	66
	B	5	4	4	5	5	5	5	
Pesquisa de Satisfação do Cliente	A	5	5	5	5	5	5	5	63
	B	5	4	4	4	4	4	3	
Taxa de Abandono	A	1	2	2	3	3	2	2	28
	B	2	1	1	3	3	1	2	
Taxa de Resolução no Primeiro Contato	A	2	2	4	3	1	3	3	31
	B	3	1	1	2	2	1	3	
Taxa de Resolução no Primeiro Contato	A	1	3	2	2	1	1	2	24
	B	2	2	2	2	2	1	1	
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	A	5	5	5	5	5	4	5	64
	B	5	4	4	4	4	4	5	
Tempo Médio de Espera (TME)	A	2	1	1	1	1	1	2	22
	B	3	2	2	2	1	1	2	
Tempo Médio de Resposta	A	3	1	1	2	2	2	3	27
	B	1	3	1	2	3	1	2	
Tempos de Resolução de Incidentes	A	3	3	4	5	5	4	4	58
	B	5	4	3	5	4	4	5	
Turnover	A	1	2	3	3	2	1	1	22
	B	1	1	1	1	1	2	2	

Formulário 2: Questionário de aplicação do questionário de classificação.

Fonte: Elaborado a partir de resposta dos sócios da empresa (2015)

4.3 – 5 Principais Indicadores de Desempenho selecionados:

O objetivo final deste trabalho tem como objetivo definirmos os 5 principais indicadores de desempenho para a equipe de Service Desk, a partir dos sete passos da melhoria de serviço continuada do ITIL.

A partir da aplicação do método para a escolha dos 5 principais indicadores de desempenho que foi explicado neste capítulo, os indicadores escolhidos pelos sócios da empresa que obtiveram a maior pontuação em ordem crescente foram:

- 1º) Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados.
- 2º) Tempo Médio de Atendimento (TMA).
- 3º) Pesquisa de Satisfação do Cliente.
- 4º) Backlog.
- 5º) Tempos de Resolução de Incidentes.

Abaixo estão listados no questionário da aplicação da pesquisa os indicadores selecionados em ordem de pontuação obtida por cada um dos indicadores:

Questionário de classificação dos indicadores de acordo com os Sete Passos da Melhoria de Serviço Continuada do ITIL V3									
Indicadores do HDI	S ó c i o s	Sete passos da melhoria adaptados para perguntas							T o t a l
		Passo 1: <u>Devemos</u> medir o indicador?	Passo 2: Grau da possibilidade de que <u>podemos</u> medir o indicador?	Passo 3: Grau da possibilidade de para <u>obtermos</u> dos dados?	Passo 4: Grau da possibilidade de para <u>processar</u> <u>mos</u> os dados?	Passo 5: Grau da possibilidade de para <u>analisarm</u> <u>os</u> os dados?	Passo 6: Grau da possibilidade e para <u>utilizarmos</u> a informação?	Passo 7: Grau da possibilidade e para <u>implementarmos</u> ações corretivas?	
Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados	A	5	5	5	5	4	4	5	66
	B	5	4	4	5	5	5	5	
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	A	5	5	5	5	5	4	5	64
	B	5	4	4	4	4	4	5	
Pesquisa de Satisfação do Cliente	A	5	5	5	5	5	5	5	63
	B	5	4	4	4	4	4	3	
Backlog	A	3	4	5	5	4	5	4	62
	B	5	5	5	4	3	5	5	
Tempos de Resolução de Incidentes	A	3	3	4	5	5	4	4	58
	B	5	4	3	5	4	4	5	

Formulário 3: Questionário com os 5 indicadores selecionados.
Fonte: Elaborado a partir de resposta dos sócios da empresa (2015)

Em relação aos indicadores selecionados a partir da metodologia aplicada, acredita-se que eles representam o que muitas empresas controlam ou deveriam pelo

menos controlar na sua operação de gestão de Service Desk, para ofertar um serviço mais eficiente aos seus clientes.

Para ofertar um serviço melhor aos clientes, é necessário fazermos o monitoramento e o controle dos indicadores selecionado pelos seguintes motivos descritos para cada indicador selecionado:

I) Número de Incidentes/Requisições de Serviço Registrados:

- ✓ Permitirá a empresa controlar o a quantidade de chamados abertos pelos seus clientes que são incidentes, ou seja, possivelmente estamos com clientes que estão impossibilitados de executar atividades na sua operação diária como gerar uma cobrança, e este incidente trará prejuízos diretos para o nosso cliente, gerando insatisfação quanto ao serviço que prestamos.
- ✓ Pode-se avaliar quais são os pontos com maiores médias de chamados abertos ou reincidência dos mesmos ao longo de um ano/mês/semana, para avaliarmos quais são os serviços que prestamos que estão tendo maior incidência de erros para nossos clientes, e tomarmos ações como otimizar funcionalidades nas funcionalidades do software que estão gerando estes incidentes.
- ✓ Também será possível avaliarmos em quais épocas do ano temos maiores incidências de chamados abertos, e com isso poderemos prever uma reserva maior de pessoas para atender estas demandas nas épocas de maior sazonalidade no menor tempo possível garantindo a satisfação do cliente.

II) Tempo Médio de Atendimento (TMA):

- ✓ Permitirá termos de forma clara qual é tempo médio que gastamos para iniciarmos e resolvermos um atendimento aos nossos clientes, com a estrutura de equipe, pessoas, processos e clientes que temos atualmente.
- ✓ Esta informação poderá ser utilizada pelo marketing e vendas na captação de novos clientes, pois será possível deixarmos claro já na venda dos nossos serviços em quanto tempo em média resolvemos cada solicitação dos nossos clientes atuais.

III) Pesquisa de Satisfação do Cliente:

- ✓ Permitirá que o cliente avalie os serviços que estamos prestando, e quando estivermos prestando um atendimento dentro das suas expectativas, receberemos

elogios que poderemos utilizar como um fator motivacional para os envolvidos no atendimento prestado ao nosso cliente.

- ✓ Quando o cliente estiver insatisfeito, poderemos retomar o contrato com o cliente para entendermos melhor os motivos da sua insatisfação, e tomarmos ações de melhoria como aumento da equipe de atendimento, treinamentos e melhoria de processos no atendimento aos nossos clientes.

IV) Backlog:

- ✓ Permitirá avaliarmos se o motivo das possíveis insatisfações em relação aos serviços que prestamos, poderão estar relacionados aos chamados que ficam sem solução definitiva por muito tempo dentro da nossa operação.
- ✓ Também será possível identificarmos que precisaremos de mais pessoas trabalhando na operação, ou que precisamos melhorar os processos atuais para diminuir cada vez mais o Backlog de chamados.

V) Tempos de Resolução de Incidentes:

- ✓ Permitirá principalmente o monitoramento dos tempos atuais e servirá como base para tomarmos ações de melhoria de processos, treinamentos ou aumento de equipe para buscarmos sempre o menor tempo possível para solucionarmos estes incidentes dos nossos clientes.
- ✓ Sempre que não tivermos uma solução em definitivo, podemos pensar em ações paliativas para resolver o incidente do nosso cliente gerando o menor prejuízo possível pelos nossos serviços prestados.

4.4 – Como os 5 indicadores selecionados influenciaram na empresa:

A partir da definição dos 5 indicadores a empresa realizou reuniões com os funcionários do setor de atendimento, e nestas reuniões primeiramente todos tiveram um treinamento conceitual sobre ITIL e indicadores de desempenho.

Os indicadores selecionados pela direção da empresa foram apresentados para o setor de atendimento, assim como para os demais setores envolvidos direta ou indiretamente como o desenvolvimento.

Com o objetivo de reduzir o número de incidentes/requisições de serviço registrados pelos clientes, foram mapeadas as rotinas do sistema que mais apresentaram

incidentes no último ano, sendo que este mapeamento foi feito com base nos chamados registrados no sistema de atendimento da empresa, que tem para cada chamado aberto pelo cliente a rotina específica do sistema. As rotinas que mais tiveram chamados abertos estão sendo melhoradas pelo desenvolvimento, com o objetivo de diminuir a quantidade de chamados abertos. Em paralelo a estas melhorias, a base de conhecimento do sistema foi melhorada, e novos tópicos sobre estas rotinas sensíveis foram criadas e disponibilizadas aos clientes.

Em relação ao Backlog, reuniões mensais passaram a ser realizadas entre o atendimento e o desenvolvimento, e nestas reuniões são definidas em conjunto as prioridades a serem incluídas e desenvolvidas como melhoria de produto nos próximos releases pelo desenvolvimento, e o atendimento por sua vez notifica aos clientes solicitantes das melhorias se estas serão ou não incorporadas no sistema e qual o prazo estimado de entrega das mesmas.

Para o indicador de tempo médio do atendimento, foi instalado um telão na sala do atendimento no qual é exibido um painel de controle em tempo real, que lista os tempos médios de atendimento da equipe em comparação com o tempo definido pela empresa como ideal. Também são exibidos controles de chamados resolvidos por agente de atendimento, e um controle dos chamados em atendimento.

A partir das respostas das pesquisas de satisfação respondidas pelos clientes para cada chamado resolvido, mensalmente a coordenadora da área passou a realizar acompanhamentos com os agentes de atendimento, com o objetivo de avaliar as respostas e elogiá-los sempre que as respostas forem satisfatórias, mas também orientá-los quando o cliente não estiver satisfeito. Para chamados que o cliente indicou insatisfação, a auditoria da empresa abre um novo chamado e entra em contato com o cliente para entender os motivos da insatisfação, e para buscar uma solução para o cliente insatisfeito.

Para diminuir a insatisfação dos clientes em relação ao indicador de tempo de resolução de incidentes, criou-se no atendimento um gerente de incidentes que fica responsável por controlar os chamados de incidentes encaminhados pelos clientes que juntamente com a coordenadora da área define as prioridades de correção dos mesmos, seguindo um critério baseado no tipo do cliente e na urgência da operação com incidente. O tempo exato de entrega da correção dos incidentes encaminhado pelos clientes, ainda não está sendo informado para os mesmos pois estamos medindo a capacidade e os tempos médios de retorno de chamados que são encaminhados para o

desenvolvimento. Após 6 meses deste monitoramento, a empresa pretende informar aos seus clientes que encaminham chamados de incidentes, qual será o tempo estimado para correção dos mesmos.

Capítulo 5

Conclusão e Trabalhos Futuros

5.1 – Conclusão:

Este trabalho teve o objetivo de demonstrar que para selecionarmos quais serão os 5 principais indicadores de desempenho para Service Desk, primeiramente que deve-se pesquisar junto aos órgãos reconhecidos mundialmente que estudam e evoluem a gestão do Service Desk, quais são principais indicadores de desempenho atuais, pois as necessidades dos clientes e usuários para os quais prestamos serviços muda constantemente, de acordo com as evoluções do mercado e da TI como um todo, por este motivo se faz necessário que os indicadores estejam sempre em atualização e evolução.

Conclui-se que entre os prós da aplicação deste modelo, podemos citar:

- ✓ A necessidade de primeiro identificarmos quais são os indicadores de gestão em uso pelas principais empresas do setor.
- ✓ A partir da escolha dos indicadores, pode-se definir como iremos trabalhar com cada um deles na busca constante pela melhoria contínua dos mesmos, através da aplicação dos sete passos da melhoria contínua do ITIL®.
- ✓ Os indicadores selecionados estarão de acordo o que a direção espera como resultados da equipe de Service Desk baseado no que o mercado demanda deste setor específico da empresa.
- ✓ A partir do modelo híbrido criado no questionário de classificação dos indicadores, os indicadores foram selecionados a partir da certeza de que poderão ser mensurados e melhorados continuamente.

Acredita-se ainda que outras empresas também poderão utilizar esta metodologia para selecionar e definir os seus próprios indicadores, a partir da aplicação do questionário de classificação criado.

Conclui-se que entre os contras da aplicação deste modelo, tomando-se como base o modelo de gestão da empresa que optou por somente os sócios tomarem as decisões, podemos citar:

- ✓ A falta de envolvimento do gerente e da equipe na seleção dos indicadores, pode gerar uma baixa aceitação da utilização dos mesmos.

5.2 – Trabalhos Futuros:

Como trabalhos futuros, acredito que é viável aplicarmos os Sete Passos da Melhoria Continuada do ITIL® V3, para monitorar os indicadores e criarmos planos de melhoria contínua de cada um dos indicadores, sempre que estiverem com valores abaixo dos previstos para cada um dos selecionados visando melhorá-los.

A metodologia pode ser evoluída permitindo a inclusão de todos os envolvidos no setor de Service Desk na definição dos indicadores, melhorando o modelo para um cenário no qual todos possam participar da escolha dos indicadores, mas cada um terá um peso específico na totalização da pontuação de cada item.

Também será possível criar políticas de remuneração variável baseadas em metas de desempenho por área que trabalha diretamente na geração destes indicadores, vinculando parte ou a integralidade da sua remuneração variável, de acordo com desempenho individual do colaborador e de forma global pelo desempenho da equipe na qual está alocado como recurso.

Bibliografia

- [1] A. A. Abreu, Vladimir Ferraz de; Fernandes, *Implantando a Governança de TI da Estratégia a Gestão de Serviços*, 3ª Edição. Rio de Janeiro, 2012.
- [2] V. A. . ZEITHAML, M. J. BITNER, e D. D. GREMLER, *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.*, 5. ed. Porto Alegre, 2011.
- [3] R. KAPLAN e D. P. NORTON, *A estratégia em ação – Balanced Score Card.*, 10º ed. Rio de Janeiro, 1997.
- [4] Portal Administração.com, “Balance Scorecard - BSC (análise e aplicação)”, 2015. [Online]. Available at: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. [Acessado: 29-ago-2015].
- [5] W. B. MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, *Gerenciamento de serviços de TI na prática : uma abordagem com base na ITIL : inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex*. São Paulo, 2007.
- [6] Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), *BPM CBOOK – Versão 3.0*, 3ª Edição. 2013.
- [7] HDI Brasil, “O seu guia prático de indicadores com benchmark”, 2015. [Online]. Available at: <http://www.hdibrasil.com.br/publicacoes/hdibrasil-guia-pratico-de-indicadores>. [Acessado: 30-ago-2015].
- [8] HDI Brasil, “Por que o HDI é diferente?”, 2015. [Online]. Available at: <http://www.hdibrasil.com.br/sobre-o-hdi/por-que-o-hdi-e-diferente>. [Acessado: 30-ago-2015].
- [9] E. SANTOS e A. LYNN, *Práticas Pedagógicas e tecnologias digitais*. Rio de Janeiro, 2006.
- [10] A. AMARO, A. PÓVOA, e L. MACEDO, “A arte de fazer questionários.”, *Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto.*, Porto, p. 9, 2005.