

IMPLANTAÇÃO DE  
**HELP DESK**  
**E SERVICE DESK**

Roberto Cohen

Novatec

# Capítulo 1

## Catálogo de serviços & SLAs

O que você aprenderá neste capítulo:

- a origem desorganizada dos departamentos de Help Desk;
- como o Help Desk passou da prestação de ajuda para o fornecimento de serviços;
- a necessidade de organizar os serviços prestados para definir expectativas tanto do usuário quanto do próprio departamento;
- o que é um catálogo de serviços;
- como projetar um catálogo de serviços;
- o significado da sigla SLAs e as características associadas com cada serviço: prioridade, canal de acesso ao Help Desk, responsabilidades do usuário, métricas a alcançar e relatórios a produzir;
- que o catálogo precisa ter dono;
- dicas para administração do catálogo;
- armadilhas existentes no dia-a-dia.

### Herança dos primórdios do Help Desk

A maioria dos centros de suporte nasce com alguém sendo designado para assistir ao usuário em suas dificuldades de tecnologia. Sobre isso, você já leu um pouco em páginas anteriores – OK, essa repetição parece um *dejà vu*, todavia continue lendo. Este alguém, via de regra, é uma pessoa atenciosa,

aplicada e que se desdobra em vinte para atender à demanda que surge, conforme a empresa (ou os clientes dela) utiliza a tecnologia.

Contudo, passa um período de tempo e a situação começa a ficar caótica. As desculpas perdem credibilidade (“Eu sou apenas um para prestar suporte a toda empresa”). A imagem do Help Desk (ou dependendo da empresa, o “CPD”) é que ele é “pau-para-toda-obra”. Informática é com ele. Instalar micro? Trocar papel-de-parede da tela do computador? Instalar game? Socorrer com planilha em Microsoft Excel? É tudo com o Help Desk.

Surge a necessidade de aumentar a equipe. São recrutados os *nerds* – sabem tudo de informática, mas pouco de relacionamento humano. Infelizmente, este crescimento desorganizado e pouco planejado não conduz a um ambiente maduro em termos organizacionais, nem em vias de ser. E por um motivo simples:

Os recursos são finitos. E as expectativas do usuário, infinitas.

Se o seu Help Desk está nesse estágio, fique tranqüilo. Essa é uma evolução natural. Você está lidando com a “adolescência” problemática do Help Desk e faz parte do desenvolvimento vivenciar essa fase.

## **Elabore um catálogo de serviços**

Tal como um cardápio de restaurante onde são apresentados os serviços que o mesmo oferece, você precisa listar o que disponibiliza ao seu usuário. Esse procedimento facilita que ambos os lados compreendam que coisas podem ser pedidas e quais precisam de uma negociação especial.

É o primeiro passo para organizar o departamento de Help Desk.

## **Esclareça expectativas**

À medida que o usuário desconhece os serviços que o Help Desk oferece, é natural presumir que qualquer ocorrência com tecnologia será da responsabilidade deste. E nem sempre é.

Para piorar, além de achar que tudo é com você (visto que você é o Help Desk), espera atendimento o mais rápido possível. Às vezes, nem isso: quer já! Independente do assunto, pois afinal todos os problemas e necessidades

impactam nos afazeres dos mesmos. Tal presunção vale desde troca de um papel-de-parede da tela do computador até a restauração do servidor de internet.

Para ajustar as expectativas é essencial criar um catálogo de serviços onde conste a lista de serviços que o Help Desk oferece. Pense nele como um cardápio de restaurante, onde você encontra quais pratos são oferecidos, a que preço e em que condições. Dessa maneira é possível ter noção das alternativas a se “comprar” (seria melhor ainda se os restaurantes informassem o tempo para cada prato ficar pronto, porém poucos teriam tal coragem!).

## **Crie um rascunho do catálogo de serviços**

Antes de visitar seu cliente ou usuário para dialogar sobre os serviços, é conveniente debater com sua equipe interna o que é possível entregar, como e em que prazos. Para tal, esboce um catálogo dos serviços que você executa. Chame de lista, do modo que desejar, e nele esclareça suas atividades. Aproveite o conhecimento da área de desenvolvimento de sistemas – se aplicável – de sua empresa, pois ela detém grande experiência sobre os serviços e processos internos.

Comece escrevendo – exatamente, escrevendo! – todos os serviços que seu departamento presta, e aqueles que você não oferece suporte. Durante a reunião com os clientes essa lista será útil para debater as idéias que surgem.

O processo não é complicado, e como diz o ditado, “o primeiro passo é 50% da viagem”. Separe duas folhas A4, uma intitulada “Serviços prestados” e outra “Serviços não suportados”. Vá pensando em tudo que sucedeu na semana, no mês e no ano. Transcreva para as duas folhas. Não se preocupe com as classificações.

Alguns exemplos:

- Serviços prestados
  - instalação padrão do sistema operacional
  - substituição de monitor
  - esclarecimento de dúvidas no uso do Office
  - reinicialização de senhas da rede

- Serviços não suportados
  - empréstimo de *notebook*
  - instalação de *software* na casa de funcionário
  - esclarecimento de dúvidas no uso de celular pessoal

Posteriormente, reúna-se com os clientes e pergunte o que desejam e é fundamental para eles. Dessa maneira, você constrói um catálogo a partir da visão de quem utiliza seus serviços, e não da sua (é claro, complementando o catálogo que rascunhou e que serve de embasamento para prazos factíveis). Livre-se das trincheiras instituídas sob jargões tecnológicos e expressões que só o pessoal de TI conhece.

É primordial que seus serviços tenham um foco baseado no que o negócio precisa e no seu linguajar típico, mais do que na infra-estrutura utilizada para manter tais serviços e em termos técnicos de TI.

### Organize os serviços

Combine, classifique ou reorganize os serviços que elencou. Esse agrupamento facilita ao seu usuário (e aos seus colegas) localizar os serviços que são prestados, pois estarão reunidos em conjuntos e subconjuntos.

É natural agrupar em uma classe chamada *hardware* os serviços como “troca de *toner*”, “substituição de fonte” e “instalação de roteador”. Outros, como “esclarecimentos de dúvida do Microsoft Excel”, “operação do Office Banking” e “atualização de antivírus” em um grupo chamado *software*. Você pode quebrar em subníveis, como “*Software / OpenOffice / Excel*”.

Entretanto, perceba: não pegue tais sugestões e implemente-as *ipsis litteris* (exatamente como aqui escrito). Considere o seu negócio, o seu ambiente e agrupe os serviços no seu melhor entendimento.

Não se procrastine neste processo de criação do catálogo de serviços. É incômodo, entediante e trabalhoso listar os serviços. Não regateie com a sorte. Tampouco fuja desta responsabilidade utilizando subterfúgios como “Não tenho tempo!” ou “Isso não é comigo”. Um dos principais benefícios dessa tarefa é ter clara consciência do que você oferece ou não. Benefício não só para você, como para seus colegas.

O Help Desk corrige informações que o usuário preencheu errado no banco de dados? Empresta *notebooks*? Faz procedimentos gratuitos quando atende empresas externas? Se nem você tem noção dessa abrangência, espera que seu usuário adivinhe-a?

## Estipule SLAs

SLA é uma expressão corriqueira no mercado de TI que significa “Níveis de Acordo de Serviço” (uma abreviatura de *Service Level Agreement*). Mantém-se a promessa do início do livro de não citar siglas, no entanto algumas são tão básicas que se tornam referências obrigatórias.

Traduzindo: para cada serviço que seu Help Desk oferece, existe uma combinação a ser feita com os representantes dos seus usuários e que define qual a importância desse serviço, em que horário é oferecido e através de quais mecanismos, entre outros arranjos. Depois que você tiver a lista de serviços que executa e os que não, que conhecer quais são essenciais para o cliente a partir do encontro passado, marque uma nova reunião. Para cada serviço, combine os itens indicados a seguir.

## Combine prioridades e prazos

Durante a reunião com seus clientes (aqueles que pagam a conta), utilize o máximo de recursos possíveis. Cartolinas nas paredes, *flip-chart*, apresentação eletrônica e o que acreditar ser útil.

Seu foco é o negócio. Não imponha prazos baseados nos seus desejos ou dos técnicos (“Detesto instalar Microsoft Word, vou colocar o prazo como dez dias” ou “Gosto bastante do pessoal da área de criação, vou atendê-los sempre primeiro”). Repetindo: o supervisor de Help Desk ou o gerente de TI não pode decidir o que é crítico ou não para a empresa.

É provável que todas as áreas representadas queiram ser atendidas em primeiro lugar. O pessoal da logística argumenta que se os caminhões não saírem da fábrica, tudo pára. O pessoal do financeiro diz: dinheiro é que move o mundo. RH *idem*. Comercial *ibidem*. Nessas horas é indispensável a concordância de todos (ou quase todos), e apoio político para organizar esse projeto. Negociação é a palavra-chave.

Ressalte a todos que o objetivo é manter o foco no negócio da empresa. Tal visão colabora para diminuir as ansiedades e prováveis manipulações que poderiam ocorrer. Recorde-os que este documento será revalidado em alguns meses, oferecendo uma oportunidade para correções, incrementos e alterações.

Lembre-os que os recursos são finitos. É impossível atender sempre todas as necessidades e problemas em cinco minutos. Seria, quem sabe, necessária uma equipe de 300 pessoas no Help Desk para tal. E helicópteros para rápido deslocamento entre as sedes e os locais.

Se cada setor aceita “banciar” os custos, maravilha. Uma parte do orçamento deles passa para seu Help Desk com o intuito de manter esse atendimento imediato. Contudo raramente alguém abre mão do seu orçamento. Nesse momento aparece a oportunidade para reduzir a exigência de atendimento imediato (“Na minha área tudo é urgente!”) para um foco em situações e expectativas realistas (“Ainda que seja na minha área, trocar um computador de lugar é um serviço que eu aceito que seja feito em até cinco dias”).

Não tente sair de reuniões iniciais com tudo alinhado. Essa é uma atividade em desenvolvimento. Oportunize tempo para os participantes amadurecerem idéias, consultarem assessores e abra espaço para negociação. Até porque você precisa investigar internamente seus próprios prazos, se eles são exequíveis ou não.

Note que um usuário vive, com raras exceções, das atividades que realiza em sua área profissional. Leve em conta também que utiliza tecnologia para levar a cabo tais tarefas. Qualquer interrupção originada pela tecnologia coloca seu usuário preocupado com o desempenho da atividade em que está engajado. Isso faz com que o contate e solicite “urgência” no atendimento. Ou mais: use o famoso discurso “Venham já me ajudar porque essa coisa não funciona!”

Para evitar que todos os incidentes tomem a classificação de urgente, organize em conjunto com seus clientes uma combinação de serviços *versus* prioridades, para evitar que seu técnico dê mais atenção a uma troca de papel-de-parede da tela do computador do que ao problema que impede o recebimento de *e-mails* em toda a corporação.

Crie uma tabela relacionando as prioridades com o tempo de solução do problema. Ela facilita administrar e delimitar as expectativas do usuário e de

seu próprio técnico que não precisa sair correndo se alguém gritar alto. No decorrer das tarefas, estabeleça as prioridades: existindo dois ou mais serviços com o mesmo prazo, qual deles possui maior importância em relação aos outros (prioridade maior)? Qual gera maior impacto no negócio?

Inicie com uma grade pequena e simples de prioridades, algo fácil de administrar. Não abra um leque grande e complicado de opções. Monte uma grade similar a esta da tabela 1.1:

**Tabela 1.1** Tabela de prioridades

Prioridade	Componente	Tempo de Solução
Crítica	Crítico parado	15 min
Urgente	Crítico degradado	2 horas
Média	não-crítico	8 horas
Baixa	Outras solicitações / questões	12 horas

A prioridade identifica componentes fundamentais para o negócio de sua empresa. Avalie os dois exemplos:

- Uma ferragem mantém atendentes orientando os consumidores sobre como comprar alicates, puxadores de armário, mangueiras etc. Os clientes escolhem os produtos e se encaminham ao caixa. E à medida que chegam lá, na hora de pagar, descobrem que o sistema informatizado parou de funcionar. Uma fila começa a se formar e... Alguns desses clientes desistem da compra e retiram-se da loja. Ora, todo o empreendimento está prejudicado pelo não funcionamento do sistema. É de alta importância e impacto para o sucesso do negócio que o serviço de TI do caixa mantenha-se com alta disponibilidade.
- Na mesma ferragem, o sistema voltou a funcionar e as pessoas agora podem pagar suas compras. Mas, de maneira súbita, a rotina de emissão de senhas para atendimento pifou. Contudo, seu impacto é baixo. O pessoal interno da loja organiza uma fila ou distribui senhas manualmente. O negócio da empresa continua funcionando, apesar de uma dificuldade temporária. O impacto do sistema de emissão de senhas é pequeno.

Para definir a prioridade observe os seguintes itens:

- **Impacto no negócio:** medida sobre como o serviço é crítico para o negócio. Envolve a quantidade de pessoas ou sistemas afetados. Uma empresa de *e-commerce* cujo servidor de hospedagem do *site* fica com baixa performance tem impacto crítico no negócio, pois o consumidor não consegue comprar produtos. Pior, irá adquirir nos concorrentes!
- **Urgência:** é a velocidade necessária para resolver um problema nos serviços. Nem sempre um problema de alto impacto precisa ser resolvido imediatamente. Um usuário com dificuldades operacionais em sua estação (impacto “crítico”) pode ter a urgência definida como “baixa” se estiver saindo de férias.

## Observações para quem presta suporte externo

Quando seu Help Desk presta suporte externo – uma *software-house* ou empresa de terceirização de infra-estrutura –, a situação muda um pouco.

Sob o aspecto prático, se você negocia tempos e prioridades diferentes com cada empresa-cliente, pode gerar um caos no seu ambiente de suporte. Essa afirmação não vale para situações em que exista uma pequena quantidade de clientes ou em terceirizações dentro do ambiente dos mesmos (porque nesses casos sua dedicação é maior e os recursos melhor alocados).

É recomendável apresentar uma proposta pré-planejada: o seu “padrão de atendimento”, que é aceito durante a negociação de contratos ou recebe pequenas mudanças. Mas o básico se manterá. Como alternativa, invista em processos e tecnologia para garantir que sua equipe tenha condições de lidar com uma variedade de SLAs.

## Como o usuário deve contatar o Help Desk

Quanto mais seu departamento de Help Desk torna-se organizado, mais fácil fica gerenciá-lo e saber como “andam as coisas”. Mas para isso é preciso apontar os caminhos para acessá-lo.

## Método para acessar o Help Desk

Determine formas-padrões para seu usuário solicitar auxílio e requisições de serviços. A IBM estabeleceu um termo no mercado que se tornou padrão para muitas empresas: SPOC (*Single Point Of Contact* – Ponto Único de Contato). Todas as solicitações entram por um determinado ponto focal: um único ramal telefônico que distribui as ligações para os técnicos atendentes.

Hoje você pode oferecer uma gama maior de canais de contato além de um ramal telefônico: um formulário na *web*, uma (ou várias) conta(s) de correio eletrônico, *chat on-line*, troca de mensagens instantâneas etc. O importante é defini-los e formalizá-los.

Se você não oferece atendimento por correio eletrônico, rejeite qualquer pedido de ajuda através desse canal. Direcione seu usuário para os métodos formais. Essa instrução coordena os serviços e impede confusões. Vale o mesmo para o usuário que “caça” técnicos pelos corredores da empresa. Oriente-os a responder “Só posso atender incidentes registrados pelos canais formais”.

Nota

Cuidado com as opções que oferece aos usuários.

Um dos mecanismos saudados pelos técnicos de Help Desk é a abertura de incidentes via **web**, porque desafoga o contato telefônico do departamento, gera menos interrupções, mas...

Se o usuário não documenta adequadamente o incidente via **web**, você “correrá atrás” dele para buscar maiores detalhes sobre a dificuldade que enfrenta. E se ele for muito ocupado, alguns dias podem se passar até que obtenha sucesso para alcançar esses esclarecimentos. Vale para quem presta suporte interno quanto externo e essa questão se reflete também para abertura via correio eletrônico, onde você se depara com as mesmas dificuldades.

## Quando é possível acessar o Help Desk

Seu usuário sabe quando há uma equipe para atendê-lo no suporte? Em que dias da semana? E no final-de-semana? Estabeleça tais parâmetros para alinhar as expectativas dos mesmos com a realidade oferecida pelo Help Desk.

Exemplo:

Escreva no documento a ser assinado pelo cliente e você (e posteriormente publicado na intranet ou distribuído para o usuário em arquivos PDF) uma seção instituindo:

- Canais de acesso ao Help Desk:
  - ramal 5.000;
  - página na intranet, endereço tal etc.;
  - conta de correio eletrônico – `helpdesk@<seu_domínio>`.
- Dias e horários de atendimento:
  - dias-úteis da semana;
  - horário de expediente - 07:30-12:00 e 13:00-19:00;
  - fora destes dias e horários, atendimento através do celular de plantão número XX.

## O usuário possui responsabilidades

Compromisso. Essa é a palavra-chave para o funcionamento de um Help Desk, tanto de um lado, quanto de outro. Exponha as suas responsabilidades; no entanto quem pede auxílio também as tem.

Você conhece melhor do que ninguém seu ambiente e sabe o que exigir do seu usuário. Seguem alguns exemplos para construir esta seção (perceba que todos os itens começam com “O usuário deve...”):

- **O usuário deve usar apenas os mecanismos definidos para acionar o Help Desk**, porque você precisa organizar e documentar cada incidente. Deixe evidente que nenhum outro procedimento – bilhete sobre a mesa, recado para fulano, pegar alguém no corredor e outras formas criativas – será aceito.
- **O usuário não habituado com a tecnologia básica deve participar do treinamento básico**. OK, é difícil de exigir. Esclareça às partes interessadas que, quanto mais o usuário dominar o uso da tecnologia, melhor para o negócio. Facilite as coisas e tenha em mãos uma lista de instrutores externos para treinar os interessados. Converse com a seção de RH sobre esse assunto.

Ofereça, através do Help Desk, tais cursos. Monte *slides*, documentos, filmes e outras formas de aprendizado. Um esforço extra nesse sentido irá gerar economia de tempo posteriormente.

- **O usuário deve ler e obedecer aos documentos que explicam a política corporativa de segurança e padrões.** A condição indispensável é que tais documentos precisam existir. Se você não os possui, comece com algum rascunho externo (de empresa maior, adiantada neste assunto, ou de um colega profissional). É melhor atalhar caminhos e adaptar um documento para seu ambiente. A partir daí, faça o usuário assinar, se possível, documentos atestando a leitura de tais políticas. Isso facilita nos momentos em que alguém diz “Não sabia que era proibido trazer um programa de casa e instalar aqui na empresa” ou situações como “Posso usar meu *pen drive* pessoal no escritório?”

## Que medidas de performance alcançar

Esta seção destaca itens a medir e acompanhar por ambos os lados, Help Desk e cliente, sobre como os serviços estão se comportando em relação ao combinado.

Com os recursos que dispõe (não prometa prazos que não cumprirá) e refletindo o negócio (não deixe um serviço que precisa ser restabelecido imediatamente para amanhã, como um sistema de *e-commerce* inoperante) combine com o cliente as métricas desejadas de performance e desempenho. Seguem algumas sugestões.

## Resolver 65% de incidentes no primeiro atendimento

A proposta é que sua equipe consiga solucionar todos os incidentes durante a ligação telefônica do usuário. Como nem sempre é possível, crie uma meta em porcentual (quantidade de incidentes resolvidos no primeiro atendimento dividido pelo total de incidentes) que, como o passar do tempo, você aperfeiçoa.

Inclua nesta métrica apenas itens que são elegíveis de serem resolvidos por telefone (ou controle remoto). Se uma impressora pifa, não há como resolver por telefone. Esse tipo de incidente não contabiliza no total. Inicie com um valor modesto. Conforme avança na organização do seu Help Desk (ajus-

tando equipe, treinando-a melhor, construindo uma base de conhecimento, adotando ferramentas como controle remoto de estação), o porcentual é incrementado. Coragem para aumentar esse índice. Mostre à diretoria que sua equipe faz um bom trabalho e persegue novos desafios para aumento da eficiência.

### **Reabertura de incidentes inferior a 5% por mês**

Reabrir um incidente significa que ele segue insolúvel, apesar da equipe de suporte tê-lo encerrado. Seu usuário espera que o Help Desk encerre em definitivo os problemas, todavia exceções ocorrem. Ninguém é infalível. Para evitar tais armadilhas, uma idéia é criar listas de verificação para garantir que realmente o incidente está apto a ser encerrado. Se os números desta métrica estiverem altos (15 a 20%) é porque sua equipe está despreparada para encerrar os incidentes, ou pior, forjando encerramentos para aumentar a própria performance!

### **Quantidade de incidentes “como-faço-isso” inferior a 10% do total**

Esta métrica está mais relacionada com seu usuário do que com o Help Desk. Se elevada, significa que sua equipe está prestando treinamento por telefone, o que prejudica o departamento e o negócio em si. É provável que um aprendizado formal mostre-se produtivo para tal usuário e beneficie a organização como um todo.

### **Relatórios a produzir**

Depois dessas definições de métricas é preciso verificar se estão sendo alcançadas. Os relatórios exibem dados que permitem saber como avança (ou não) a sua performance e aderência ao combinado e onde há necessidade de aperfeiçoamento; também oferecem chance para análises de falta de recursos, acompanhamento no número de incidentes e outros detalhes.

Estabeleça no documento de SLAs quem recebe os relatórios, em que periodicidade e o respectivo conteúdo. Tenha certeza que o cliente possui interesse em analisar tais documentos, pois são neles que estão identificadas informações importantes para o negócio, como quanto tempo os funcionários ficam sem trabalhar por problemas de tecnologia. A partir daí uma investiga-

ção é proposta para descobrir quais os principais motivos que geram essas perdas. Hoje, o capital intelectual (e recursos humanos) nas empresas é o investimento mais caro para o negócio, em função das realizações que gera.

Apresente como sugestão:

- o número de incidentes no período;
- os dez usuários mais atuantes;
- os tipos de solicitações e problemas ocorridos;
- o tempo médio de solução;
- os incidentes do tipo “como-é-que-eu-faço”;
- quantidade de incidentes resolvidos no primeiro atendimento;
- reabertura de incidentes.

## Revise o catálogo de serviços

Seu catálogo de serviços (e respectivos SLAs) não pode se tornar um documento imutável. As situações que envolvem o negócio de sua empresa se transformam com o tempo. O mercado se ajusta a elas. A competição se modifica, acirra-se. É natural que exigências definidas há um ano atrás sofram modificações com o passar do tempo.

Revise o documento periodicamente junto com seu cliente para ajustá-lo às necessidades do negócio que você atende, e mantenha-o pragmático.

## Comentários

Seguem algumas considerações e observações importantes durante a montagem do seu catálogo de serviços. A leitura das mesmas lhe ajudará a prevenir problemas futuros.

## Ouçã as outras áreas de TI

Cautela ao comprometer-se com serviços que dependem de outras áreas de TI, porque você precisa negociar os prazos com elas. Evite assumir junto ao cliente prazos que não tenham sido previamente verificados com as equipes internas de TI e com seus fornecedores externos. Será que o tempo combinado com o cliente é suficiente para o pessoal de administração da rede criar uma nova conta de usuário no sistema? A área de desenvolvimento consegue resolver uma pequena falha de funcionamento no *software* de modo imediato, como deseja o usuário?

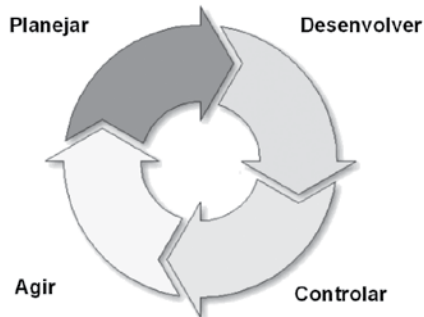
## Execute um passo por vez

Ao implementar o catálogo de serviços seja moderado. Lembre-se dos ditados como “Devagar se vai ao longe” e “O bom é inimigo do ótimo”. Evite idealizar uma situação. Construa uma situação no dia-a-dia. Trabalhe com ela alguns meses. Veja onde melhorar. O que está sendo bem feito.

## Adote o PDCA

Eis um método direto de progredir nos assuntos sobre catálogo de serviços e prazos (veja a figura 1.1). O ciclo PDCA foi idealizado por Walter Shewhart e divulgado e popularizado por William Edwards Deming. Ele contém quatro etapas distintas:

- **Plan (planejamento):** estabeleça os objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para chegar até os resultados. Quem montará o catálogo de serviços, quando as revisões serão feitas e assim por diante.
- **Do (execução):** mãos à obra – execute as atividades para que não fiquem apenas no papel.
- **Check (verificação):** monitore periodicamente os resultados alcançados, veja se atingiu o planejado, porque não e se há necessidade de mais recursos.
- **Act (ação):** atue de acordo com o que avaliou e decidiu no item anterior, confeccione, se for necessário, novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



**Figura 1.1** Ciclo eterno PDCA.

Este é um ciclo permanente. Ao passo que conclui a última fase, retorna à primeira para continuar o aprimoramento do processo.

## Propriedade do catálogo de serviços

Todo processo precisa de um “proprietário”. Idem para seu catálogo de serviços. Designe alguém para ser o responsável, que acompanhe aqueles serviços que se tornam obsoletos – um projeto que era temporário e não existe mais ou que providencie o cancelamento do contrato de manutenção para estações de trabalho que foram sucateadas –, mudanças nos negócios que exigem novos prazos de atendimento.

Seu catálogo precisa de um dono! Vai manter um jardim? Contrate um jardineiro ou ele se transformará em mato.

## Dicas para um catálogo bem-sucedido

### Idéias para alcançar uma eficácia maior:

- Torne-o um documento dinâmico no seu *site* de *web*.
- Faça-o interativo, conforme o cargo do usuário ou importância. Apresente a ele apenas o que lhe diz respeito, sem assoberbá-lo (se trabalha na contabilidade, nada de exibir serviços relacionados a RH ou logística).

- Evite documentar exaustivamente cada serviço, suas opções, tarefas, *workflow* etc. Tenha certeza que se o catálogo contiver centenas de páginas... Jamais será lido! Documentar tudo exageradamente – para o usuário – até o último item de equipamento (um cabo de energia, um conector de *mouse* etc.) incorre no mesmo resultado: não será lido!
- Não documente o catálogo a partir das tecnologias e recursos de infraestrutura. Mantenha o foco no usuário. É o que não está previsto no catálogo?

Como você procede quando seu usuário solicita algo que não está registrado no catálogo de serviços?

Exponha tal situação – a inexistência de acordo prévio para atender esse pedido –, mas ofereça alternativa. Desde indicar empresas que alugam *notebooks* – se ele precisar temporariamente de um – até iniciar um projeto interno para atender a necessidade. Só porque não está no catálogo não significa que seja impossível de atender. Esse pedido pode se transformar em uma requisição ou projeto especial e como tal será tratado. Imagine uma visita à loja de *fast-food*. Se você pede a refeição tradicional, ela fica pronta em três minutos. Entretanto, se pedi-la sem pepinos, você também será atendido, todavia em condições diferentes (talvez em maior prazo, mais caro etc.). Mas a loja retém você como cliente.

## **Cuidado com a armadilha criada pelo cliente**

Recordando: o cliente é o representante de seus usuários. É quem, no final do período, paga a conta, através de um contrato formal (suporte externo) ou via transferências de orçamentos dos centros de custos (suporte interno).

Leve em conta que no acordo realizado junto ao cliente este possui expectativas e pontos-de-vista levemente diferentes em relação ao seu usuário. O primeiro está sob pressão de custos e deseja a opção barata. Essa opção pode conduzir a um serviço que deixará o usuário insatisfeito com o atendimento recebido. Tenha em mente essa situação no momento de negociar os prazos, pois talvez seu cliente mude de “tudo urgente” para “quando der” em função do custo. Essa mudança pode trazer prejuízos ao usuário e ao negócio.

## Evite SLAs inalcançáveis

Tenha prudência em suas promessas, em especial se realiza suporte externo. Os contratos são estipulados para reger o comportamento de ambos os lados, contratante e contratado. Tais documentos podem ficar no plano do ideal e estabelecer que você atenderá 100% dos incidentes urgentes dentro do prazo. Se você assinar um acordo nesses termos, estará dando um tremendo “tiro-no-pé”, principalmente se existirem punições registradas para descumprimento de prazos. Ir na direção contrária e combinar que atenderá 40% dos incidentes no prazo combinado, para se precaver de problemas de performance, também se tornará ruim; nessa situação, talvez seu contratante procure outro fornecedor (ou outro supervisor de suporte). No entanto não se deixe levar pelas “ondas e promessas de mercado”, em especial de empresas de *outsourcing* que prometem atender 99,99% no prazo. Ninguém é perfeito. Tal promessa pode soar como uma falácia (exceto em projetos muito específicos) e não cogita:

- demandas elásticas (algum problema que gera, de súbito, muitos incidentes);
- invasões por vírus;
- uma correção no *software* de correio eletrônico mal implementada pelo cliente e que gera dezenas de incidentes extras;
- equipamentos recém-comprados que apresentam falhas de fabricação;
- parque de computadores que se torna obsoleto após determinado tempo e passa a produzir o dobro de problemas;
- um usuário VIP (*Very Important People*) que exige atendimento imediato para trocar um papel-de-parede da tela do seu computador, prejudicando os outros incidentes em atendimento;
- uma série de circunstâncias anômalas que diminuem a sua performance.

Se você acrescenta muitos técnicos ao suporte, atende tudo no prazo; entretanto, seus custos sobem astronomicamente e seu negócio torna-se inviável. Lembre seu cliente disso.

## Alcançar um SLA de 99% não significa sucesso

O outro lado da moeda.

Nem sempre o cumprimento de 99% de SLAs dentro do prazo significa uma boa performance. Em geral sim, mas... Neste 1% atendido fora do prazo pode estar uma loja de uma cidade distante que ficou um dia inteiro sem operar devido à queda de um *link*, aplicativo inoperante ou outro problema qualquer. Sua empresa deixou de fazer negócios lá durante um dia inteiro. E, acredite, isso gera um impacto grande financeiro e também de imagem ruim na região. Evite analisar apenas os números gerais; investigue e acompanhe as exceções registradas no período.

## Resumo do capítulo

- você aprendeu a importância de construir e publicar um catálogo de serviços;
- que o catálogo ajuda a definir as expectativas do que o seu Help Desk faz (ou não) e em que prazos;
- leu sobre como organizar seus serviços através de um rascunho e negociar com seu cliente prazos, prioridades e outros níveis de acordo;
- aprendeu as características básicas necessárias dentro de um SLA (*Service Level Agreement*) e a importância de documentar – e publicar – os prazos, meios de contato adequados com o Help Desk, quais as responsabilidades do usuário e métricas a alcançar para avaliar os serviços de seu departamento;
- o ciclo PDCA foi apresentado para otimizar suas atividades, num constante processo de aperfeiçoamento;
- leu sobre o que fazer quando algum tipo de serviço não estiver no seu catálogo, assim como armadilhas comuns relacionadas a metas inalcançáveis.